

TRAVAIL ET ENTREPRISE
(coordonné par Sophie Boutillier),
Paris, L'Harmattan, 2005, pp. 41-60

**UNE MISE EN CAUSE DE LA VALEUR DU
TRAVAIL DANS LES GROUPES
MULTINATIONAUX DE
L'AGROALIMENTAIRE ?**

Lyazid **KICHOU**
Christian **PALLOIX**

Les grands groupes de l'agroalimentaire sont de plus en plus inclus dans une logique actionnariale qui se traduit par la déconnexion apparente entre

- les activités centres de profit (marques, sociétés commerciales) où est recherchée la « création de valeur » pour l'actionnaire autour d'un actif privilégié « la marque »,
- les activités centres de coûts (usines) où la production de marchandises et services relève de pratiques rudes et violentes de « benchmarking » niant la « valeur » du travail vivant qualifié ici et là au profit de pratiques recourant à un travail générique « apparent »¹ lié à la prééminence de la toute puissante technologie qui serait le vecteur premier de tout processus de fabrication.

L'observation de l'activité de travail dans les usines « centres de coûts » paraît invalider nombre d'apports de la « nouvelle

¹ Nous prévenons immédiatement, pour qu'il n'y ait pas de méprise, que ce travail générique – banalisé – s'appuie sur un fonds commun de connaissances et de compétences des salariés, mais qu'il entend se présenter comme tel, comme travail générique et banalisé avec déclassification du travail.

économie institutionnaliste » et « de la théorie évolutionniste », ne serait-ce par exemple que :

- l'analyse de la firme comme « pool de ressources » d'E.T.Penrose [1959] et de G.B.Richardson [1972],
- la firme comme lieu d'hybridation, de mise en route et de capitalisation d'apprentissages et de routines chez les auteurs évolutionnistes tels Dosi, Nelson, Winter [1980, 1982, 1998].

I – LES CONTRAINTES BOURSIERES ET LA NOUVELLE DONNE INSTITUTIONNELLE ET ORGANISATIONNELLE DES GROUPES MULTINATIONAUX DE L'AGROALIMENTAIRE

La nouvelle donne financière (et boursière) sur les entreprises conduit à

- un découplage au sein des groupes multinationaux de l'agroalimentaire – imitant en ceci le modèle Nike, Alcatel, Coca-Cola,- entre les filiales centres de profits et les filiales centres de coûts
- à un nouveau modèle organisationnel mondialisé des firmes centres de coûts s'appuyant sur les « bonnes pratiques » (!) en fabrication et en appelant à un travail apparemment banalisé, générique.

1.1. Les contraintes financières et boursières du capitalisme aujourd'hui sur les entreprises

La performance des entreprises est aujourd'hui évaluée à l'aune du cours de l'action sur les places boursières des Etats-Unis (Nasdaq, Dow Jones), de France (CAC 40), de Tokyo (Nikkei) et d'ailleurs. L'actionnaire – sous les formes de fonds de pension, de fonds d'investissement, ... - a pris le pas sur le manager dans la gouvernance des entreprises suite au recours au modèle "actionnarial" (appelé modèle EVA-MVA) déployé depuis le début des années 1990. Ceci s'inscrit – nous dit-on - dans le

passage de l'intermédiation financière classique (monnaie de crédit bancaire) à l'intermédiation de marché² (la bourse comme « vrai » marché ?).

a) *Quel bilan de cette gouvernance par le modèle EVA-MVA³*

Le bilan de cette "gouvernance" par et pour l'actionnaire, qui pèse aujourd'hui sur la gestion réelle des entreprises et notamment sur la gestion industrielle des usines, ne plaide guère en sa faveur au vu des graphiques 1 et 2 ci-après qui retracent l'envolée du cours synthétisé et déflaté des actions sur les places boursières des Etats-Unis depuis 1870 et ... sa chute en 2000.

On observe (graphique 1) tout au long des années 1871-2000 une croissance lente des profits distribués par les entreprises aux actionnaires qui fait face à la déconnexion croissante et irrationnelle du cours de l'action de ces mêmes entreprises sur les marchés boursiers. Une lente déconnexion entre le cours de l'action et les profits distribués parcourt la fin du 19^{ème} et le début du 20^{ème} siècle, avec un premier "décollage" dans le milieu des années 20 qui précède la grande crise de 1929. La déconnexion s'amplifie dans les années 1950-70, pour retomber

² comme si l'intermédiation de marché éludait la monnaie de crédit bancaire !!!!!

³ La méthode EVA (Economic Value Added) – MVA (Market Value Added) a été élaborée et brevetée par le cabinet conseil américain Stern & Stewart en 1991.

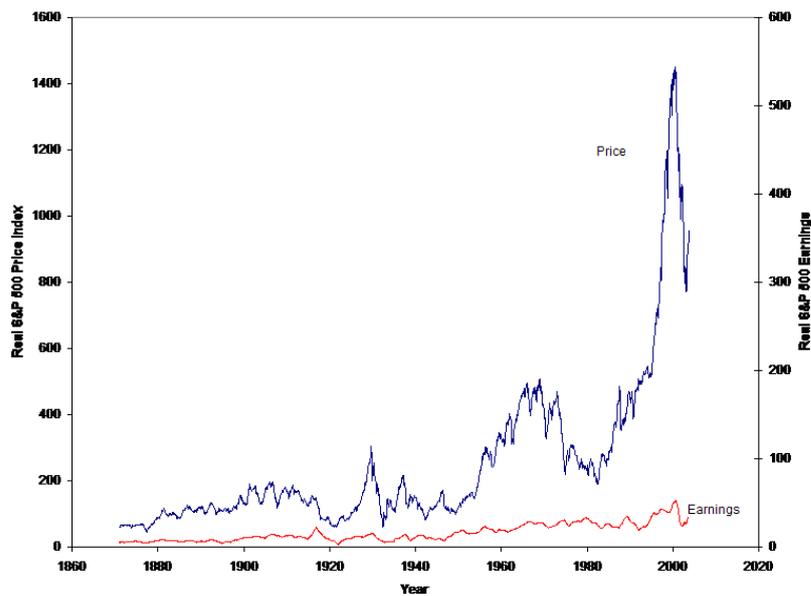
L'entreprise est principalement perçue comme un actif financier qu'il convient de valoriser : modèle "shareholder" ou actionnarial qui est opposé au modèle précédent "stakeholder" (parties prenantes) de compromis entre différents intérêts (actionnaires, managers, salariés, créanciers) qui s'opposent au sein de l'entreprise.

La création de valeur MVA est définie comme la différence entre la valeur de marché de l'entreprise et la valeur des capitaux engagés évalués aux coûts historiques (fonds propres comptables et endettement net). La MVA exprime la capitalisation de l'EVA définie elle-même comme l'écart constaté chaque année entre le résultat économique de l'entreprise et le coût des capitaux engagés.

quelque peu au milieu des années 70 (une nouvelle grande crise)⁴. La reprise de la déconnexion au début des années 80 conduit au *décollage spectaculaire* du cours de l'indice de l'action à la fin des années 2000.

⁴ Début de crise interprétée comme crise d'épuisement des gains de productivité par l'école régulationniste (Aglietta, Boyer, Lipietz, ...)

Graphique 1
*Evolution tendancielle comparée 1871-2000 de l'indice déflaté
 du cours des actions des entreprises cotées en Bourse aux
 Etats-Unis et de l'indice déflaté des profits de ces mêmes
 entreprises*



Source : Robert Shiller [2000]⁵,

A ce dernier décollage succède la crise boursière (et pas seulement boursière!) qui sévit depuis l'an 2000 comme le souligne les graphiques ci-après, soit une "retombée" tout aussi spectaculaire de la bulle spéculative.

⁵ *Exubérance irrationnelle*, Paris, Valor Editions, 2000, p. 26 (calculs de l'auteur d'après l'indice Standard & Poor Composite où la courbe du haut trace le cours mensuel boursier des actions selon l'indice S&P déflaté et où la courbe du bas donne l'indice déflaté des profits distribués par les entreprises retenus dans l'échantillon S & P).

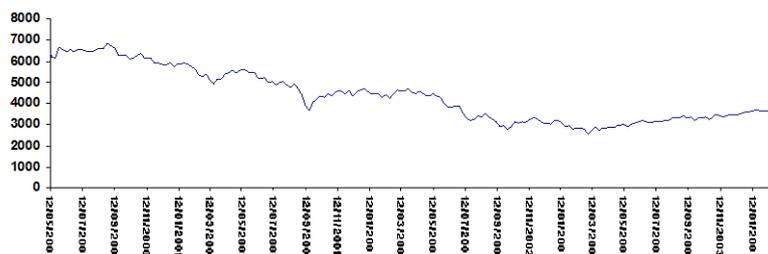
Graphique 2

Evolutions récentes du cours de l'action sur les places boursières

Evolution du NASDAQ depuis 1995



Evolution hebdomadaire du CAC 40 depuis mai 2000



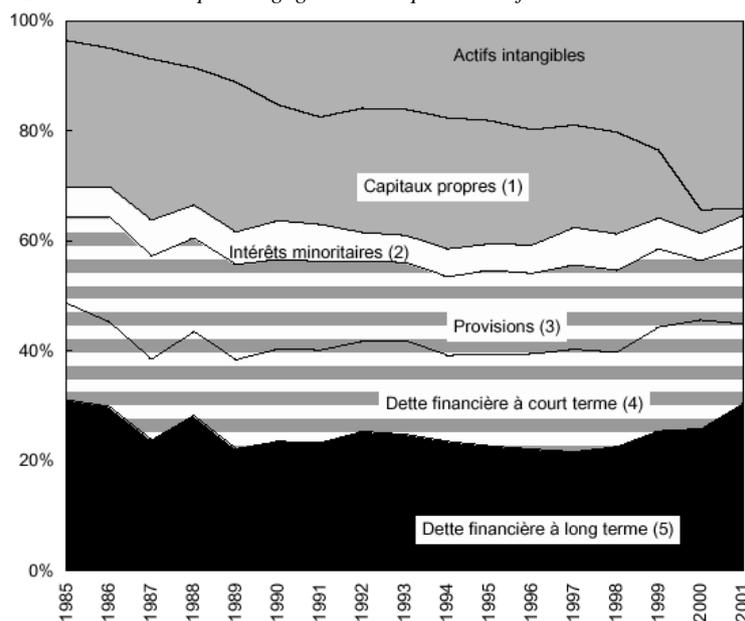
b) *Quelle(s) interprétation(s) du décollage boursier 1995-2000 et de la chute actuelle ?*

La gestion des entreprises par et pour l'actionnaire a conduit (et conduit toujours) à déployer une "attractivité" boursière, fondée non pas sur les performances industrielles, commerciales, financières des entreprises, mais sur le cours attendu de l'action, cours attendu qui dépend d'une optique "patrimoniale" : achat de nouveaux actifs (intangibles le plus souvent dans la nouvelle économie, les marques et brevets, les titres de participation). Le patrimoine affiché (!) au bilan – avec des actifs surévalués – importe plus que la performance réelle de l'entreprise sur le plan industriel, commercial. Le graphique 3 ci-après souligne la

carence d'une telle politique en ce qui concerne les entreprises non financières cotées au CAC 40, où les capitaux propres de ces entreprises font face à une montée croissante d'actifs intangibles surévalués et qui vont peser sur l'évolution des capitaux propres : la dépréciation en cours et à venir de ces actifs inévitablement sera prise sur les capitaux propres, ce qui conduira à des recapitalisations attendues à prendre sur l'endettement qui devrait être le mode de financement ultime (monnaie de crédit bancaire encore et toujours) de la dépréciation des actifs acquis durant les années 90-2000. Le bouclage risque de se faire en dernier ressort sur des performances industrielles attendues des entreprises encore accrues!

Graphique 3

La structure du capital engagé des entreprises non financières du CAC 40



Source :D.Plihon [2002]⁶

⁶ D.Plihon [2002], Commissariat Général du plan, Rapport du groupe présidé par D.Plihon, Rentabilité et risque dans le nouveau régime de croissance, Paris, La Documentation Française, octobre 2002, p.103.

Dans ce graphique, les actifs intangibles (immobilisations incorporelles, titres de participations), qui figurent évidemment à l'actif, ont été reportés sur le passif pour visualiser la "couverture" des acquisitions en actifs intangibles par rapport aux capitaux propres. On remarque également que les provisions représentent une contribution décroissante des ressources au passif.

c) Les implications de gestion du modèle EVA-MVA (un ROE alimentant les fonds de pension, les fonds d'investissement à 15 %)

Ce modèle, en terme de gestion dans un horizon annuel et non pluriannuel, implique que, une fois définis les projets d'investissements créateurs de valeurs, le cash flow disponible n'a pas d'autre destination que la rémunération de l'actionnaire. En fonction de sa logique patrimoniale, ce modèle EVA-MVA a un certain nombre de conséquences quant à la gestion des entreprises :

- 1) Il induit un recentrage des entreprises et des groupes sur leur métier de base, la diversification relevant du portefeuille de l'actionnaire et non de l'entreprise elle-même;
- 2) Il alimente les fusions-acquisitions ... autour d'un même métier, les rapprochements (avec réduction des effectifs, nettoyage des actifs) entraînant des gains de productivité ... donc une création de valeur pour l'actionnaire ;
- 3) Il implique le "reengineering des chaînes de valeur" en ciblant l'activité de l'entreprise sur les segments les plus rentables, avec externalisation de la production et des services susceptibles d'être fabriqués de manière dite plus compétitive par d'autres entreprises ;
- 4) Il se traduit par la réduction des capitaux engagés : par exemple réduction du BFR.

Cela induit la nécessité pour les groupes de maintenir la valeur affichée du cours de l'action sur les places boursières, ce qui les

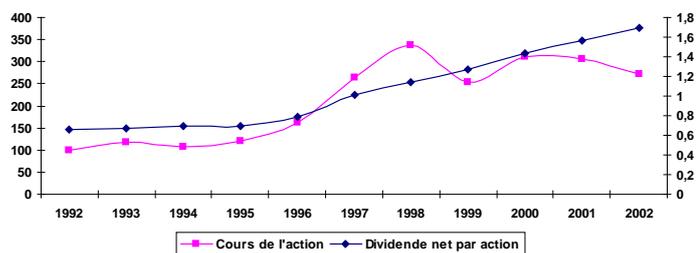
conduit à émettre des signaux interprétés comme positifs par les comportements des agents sur les marchés boursiers :

- annonce de restructurations, de fermetures d'usines, de licenciements,
- distributions accrues de dividendes.

C'est ainsi que le groupe Unilever a annoncé en 2000 son plan « Path to growth » centré sur la fermeture d'un quart de ses usines , la réduction de son portefeuille de marques avec recentrage sur les marques mondiales, les licenciements qui en dérivent pour enrayer la menace de chute du cours de l'action Unilever. Et depuis, il est contraint de distribuer de plus en plus de dividendes sans pour autant relancer à la hausse le cours de l'action Unilever (cf. graphique 4).

Graphique 4 : Groupe Unilever⁷

Évolution du Cours de l'action et du dividende net par action



⁷ Les pics de 1997 et 1998 du cours de l'action correspondent à l'annonce d'une distribution exceptionnelle de dividendes en 1998 par le groupe Unilever (distribution exceptionnelle qui ne figure pas dans la courbe de la distribution (normale) de dividendes du graphique.

1.2. La nouvelle donne institutionnelle⁸ : centrage sur un portefeuille de « marques », de sociétés commerciales

A la fin des années 90, on repère un nouvel arrangement institutionnel sur les sociétés filiales des groupes qui sont dorénavant scindées en deux types de sociétés :

- une société **opérationnelle** qui regroupe les activités de siège et l'activité commerciale ;
- une société **industrielle** qui regroupe les activités de production.

La société industrielle vidée de ses activités de siège conserve une activité de production et de fabrication pour le compte de la nouvelle société opérationnelle. Le chiffre d'affaires de la société industrielle est réalisé sur la base des prix de cession théoriques définis par le groupe alors que celui des sociétés opérationnelles s'appuie sur la formation des prix de marché. Cette nouvelle structure de groupe en renvoyant la création des richesses au niveau de la structure opérationnelle et en tentant de nier l'aspect industriel fait comme si cette dernière émanait non plus d'un quelconque acte de production mais du marché lui-même.

Cet arrangement institutionnel, qui se déroule au niveau de la valorisation des actifs (actifs qui se présentent sous la forme d'actifs intangibles, un panier de marque) en appelle à une formation de prix de marché.

1.3. La nouvelle donne organisationnelle (usines coûts, ...)

Le nouvel arrangement institutionnel des groupes (sociétés opérationnelles et sociétés industrielles) a besoin d'un arrangement organisationnel pour valider la valorisation des actifs. Les groupes ont à présent une organisation par « branche ou métier » dont la finalité est d'effacer les disparités nationales en mettant en place une « usine virtuelle cible » et « universelle » qui doit être déclinée à l'échelle mondiale. **C'est**

⁸ Cf. notre article Kichou & Palloix [2003] dans *Economie Appliquée* sur les stratégies des firmes mondiales de l'agroalimentaire

la firme organisation qui est mondialisée plus que la firme institution.

L'usine virtuelle est obtenue à partir des meilleurs éléments (*best practices*) empruntés aux usines du groupe dans le monde. Elle permet alors de configurer les autres usines du groupe sur l'objectif à atteindre : rendements, productivité, coûts de revient... Le rôle de cette usine virtuelle est stratégique pour le groupe puisqu'il permet de déterminer le prix de cession théorique qui conditionne et le chiffre d'affaires de la société industrielle et les suppléments de marge que vont réaliser les sociétés commerciales. Ce prix de cession théorique repose :

- des coûts fixes que supporte la société industrielle
- plus éventuellement un taux de marge qui permette à la société industrielle de renouveler le cycle d'investissements.

L'équilibre des comptes de la société industrielle tient à l'ajustement strict de ses coûts réels, qui figurent en « charges », sur les coûts théoriques édictés par le groupe qui figurent en « produits » (le chiffre d'affaires), soit une pression fantastique quant à l'alignement sur les règles, normes du groupe, qui ont pour seule finalité la rémunération de l'actionnaire.

Sur la base d'arrangements organisationnels propres (les filiales « sociétés industrielles ») et externes (sociétés sous-traitantes), que le groupe met en concurrence, l'arrangement institutionnel cherche à la fois à capturer les surplus générés et à masquer cette capture pour s'attribuer le seul mérite de la création des richesses.

Cette organisation mondiale de la production se décline également en direction d'une organisation mondiale des achats de matières premières et d'emballages dans une logique de pression à la baisse sur les prix d'achats⁹, l'usine perdant toute autonomie quant à la maîtrise de la qualité de ses flux d'approvisionnement, y compris quant au laboratoire d'usine

⁹ d'où la pression des grands groupes agroalimentaires en faveur de l'abandon de la politique agricole commune aujourd'hui

dont la fonction de contrôle qualité est reportée au niveau du fournisseur avec les risques qui en dérivent.

En conclusion, la financiarisation de l'économie mondiale se joue sur et met en route une segmentation de la propriété des actifs avec :

- d'un côté, une propriété stratégique sur les actifs intangibles (marques, brevets et licences, titres de participation, ...) privilégiés et abrités dans les sociétés centres de profit, là où se mène l'exigence de rentabilité (R.O.E. à 15 %),
- de l'autre, une propriété non stratégique des actifs tangibles (immobilisations corporelles, notamment les installations techniques) dans les sociétés centres de coûts, livrées à une concurrence intra-usines du groupe ou externalisées.

La « gouvernance » boursière et financière de l'économie mondiale en appelle à une différenciation de la rentabilité des actifs selon les actifs intangibles (les marques pour l'essentiel) et les actifs tangibles (les usines), renouvelant la vieille loi de la tendance à la différenciation des taux de profit chère à R.Hilferding [1910].

II - UNE MISE EN CAUSE DE LA VALEUR DU TRAVAIL ?

L'observation de la mise en route de la force de travail dans les usines des groupes de l'agroalimentaire questionne avec acuité la théorie de la valeur. Après un retour sur la théorie de la valeur travail et sur la nécessité de la questionner à nouveau, nous verrons en quoi ce questionnement permet un éclairage sur la banalisation apparente de l'acte de travail et sur le processus de déclassification observée.

2.1. La valeur travail, un concept inutile à ranger au musée de l'histoire ?

L'économie néo-classique, qu'il serait convenu de dénommer « économie standard »¹⁰, n'a nul besoin de se poser la question de la création des richesses : le marché révèle les biens (qui tombent du ciel) ; comme le signalait N.Boukharine [1914] à propos de la « révolution marginaliste », nous sommes dans une représentation très particulière, « *l'économie politique du rentier* ».

L'économie politique, dès sa fondation¹¹, s'est posée la question de la création des richesses, et, par voie de conséquence la question de la valeur, en distinguant cette question de celle de la formation des prix liée à la répartition¹². À travers les thèses successives du travail commandé d'Adam Smith, du travail incorporé de David Ricardo, du travail socialement nécessaire de Karl Marx¹³, au-delà des diverses

¹⁰ Ce qui paraît un abus de pouvoir : à quelle titre le dispositif néo-classique serait-il le *standard* par rapport auquel s'étalonnerait, se jugerait, et par conséquent serait disqualifié tout autre dispositif théorique « non standard » ?

¹¹ De William Petty à Karl Marx, en passant par Adam Smith, David Ricardo, ...

¹² Non seulement la répartition salaires/profits, mais la répartition du surplus de branche à branche, de firme à firme, etc...

¹³ Cf. Carlo Benetti [1974], Gilles Dostaler [1978a, 1978b]

interprétations de ces thèses, il s'agit de fournir une représentation :

- de l'origine de la création des valeurs (et donc des richesses nouvelles appropriables), origine placée dans l'activité de travail (y compris cognitive) des hommes ;
- de la transmission des valeurs par certains vecteurs, la marchandise de l'échange marchand certes, mais aussi par des marchandises spécifiques qui permettent, autorisent l'accumulation de valeurs passées et leur réactualisation dans des valeurs nouvelles ; ces vecteurs spécifiques sont le capital social (les actifs tangibles matériels, tels que les installations techniques, et actifs intangibles immatériels tels que les brevets et licences), mais aussi les hommes saisis non seulement comme usage d'un travail (création de valeurs du point précédent), mais aussi comme transmission (et création) de valeurs fondées sur l'accumulation de compétences, connaissances¹⁴ (autres formes d'actifs intangibles immatériels que représentent les ressources humaines) ;
- de l'éventuelle mesure des valeurs, ce qui pose alors nombre de questions insolubles : celle de la réduction du travail complexe, qualifié en travail simple ; celle de l'équivalent général avec l'impossible recours à la monnaie marchandise¹⁵ ;
- de l'éventuelle transformation des valeurs en prix de production (question ouverte par les travaux notamment de L. P. Bortkiewicz dès le début de 20ème siècle).

Une telle théorie de la théorie de la valeur a souffert de l'impossibilité de fournir des solutions cohérentes aux deux derniers points : pas de solution à la mesure des valeurs (pas de réduction du travail complexe en travail simple, pas d'équivalent général), et impossibilité de passer des « valeurs » aux « prix de production » (le fameux problème non résolu de la transformation).

¹⁴ Cf. l'analyse du « fonds commun » développée par T.Veblen (Palloix[2002])

¹⁵ surtout dans le cadre de la montée de la monnaie de crédit, la monnaie spécifique du capitalisme [Palloix 1999]

Ces deux derniers points ont souvent conduit à invalider la théorie de la valeur travail. Mais si on indique que le « travail » est *une marchandise fictive* – à l’instar de la terre et de la monnaie – comme le soutient K.Polanyi [1944], c’est-à-dire une marchandise qui n’est pas produite comme marchandise, mais qui est déclarée marchandise à l’entrée du procès de travail pour s’en approprier l’usage comme force de travail au sein de celui-ci, ces deux points reçoivent un autre éclairage : la question de la mesure ne se pose pas, la question de la transformation est sans objet (on ne passe pas des valeurs aux prix). Ni la marchandise ne se déclare « valeur » dans l’échange, ni l’échange de marchandises ne déclare la valeur créée et transférée à partir d’un acte quelconque de production de biens et services

Mais ceci ne nous dispense nullement du nécessaire recours à une théorie de la valeur, ne serait-ce que pour nous fournir une représentation de la création, transmission des richesses :

- avec une origine de la création des valeurs fondée sur l’acte de travail y compris dans sa dimension cognitive, valeur qui ne se lie pas uniquement à la dimension matérielle de la marchandise,
- de la transmission des valeurs, transmission élargie au vecteur humain.

La théorie de la valeur en appelle alors à autre type de déclaration, celle de la société (y compris dans ses conflits) quant à la création des richesses car l’économie n’est pas autonome, mais encadrée (Polanyi [1944], Granovetter [1985]) dans la société. On ne peut se réfugier dans la seule théorie des prix (prix de marché, prix de production) car on ne disposerait alors d’aucune explication sur les fondements de la création des richesses.

Sur cette base, il convient alors de distinguer dans le capitalisme deux modalités distinctes de l'usage du travail :

- *l'acte d'achat* de l'usage potentiel de la force de travail à l'entrée du procès de travail (la force de travail comme marchandises fictive), qui ouvre elle-même sur deux sous modalités, la mise au travail des individus et la salarisation générale avec la répartition salaires/profits,
- *l'usage de cette force de travail* dans un acte de travail au sein du procès de production (de biens et services) qui s'appuie sur la transmission de valeurs (actifs tangibles et intangibles) et qui crée des survaleurs.

Le premier point attire l'attention

- et sur des modalités spécifiques et évolutives de *la mise au travail* (mise au travail des paysans, des migrants, des femmes, ...),
- et sur les limites actuelles de la salarisation, avec aujourd'hui une *salarisation restreinte* [Palloix 1998] tant dans les pays capitalistes du centre que dans les pays capitalistes des périphéries, salarisation restreinte qui signifie la non-mise au travail et l'exclusion d'une partie des populations ici et là.

Le deuxième point cible les transformations dans l'usage de cette force de travail, comme collectif de travail (et non comme force individuelle), avec une évolution des formes d'organisation du travail courant des formes pré-tayloriennes au taylorisme, fordisme, post-fordisme, toyotisme ou ohnisme.

Se priver de la théorie de la valeur, c'est s'amputer non seulement des fondements de la création des richesses, mais aussi des modalités particulières aujourd'hui de la mise au travail, de la salarisation restreinte, des formes combinées d'organisation du travail.

2.2. La montée des pratiques de benchmarking et d'une même usine « coût » déclinée partout dans le monde (une « flotte » d'usines qui peuvent être déplacées car fondées sur le travail générique)

Trois grands groupes¹⁶ de l'agroalimentaire se sont lancés ces dernières années dans la mise en place de programmes transversaux mondiaux dont la finalité commune est la rationalisation des coûts. Le groupe Nestlé, qui emploie plus de 250 000 personnes dans le monde et qui dit disposer « d'une flotte » de 500 usines a lancé un programme d'efficacité à l'échelle mondiale appelé GLOBE¹⁷ (Global Business Excellence). Les Groupes Danone et Unilever ont respectivement lancés les programmes « Themis » et « Path to Growth » avec comme finalité commune l'amélioration des taux de marge opérationnels. Ce qui passe à nouveau par une rationalisation des coûts de production et par la standardisation des procès de production.

A titre d'exemple, le programme « Globe » de Nestlé qui s'apparente à un véritable Intranet mondial, a pour vocation la rationalisation et l'optimisation des systèmes internes d'informations. L'idée théorique est de pouvoir disposer en tout temps et en tout lieu d'informations en temps réels sur les performances des usines et opérer le cas échéant des arbitrages sur les « ordres de fabrication ». Cette mise en concurrence permanente des usines n'est rendue possible que sur la base :

- d'une tentative de banalisation des productions avec le concept de « produit global » sur lequel des aménagements marginaux seraient apportés,

¹⁶ Le Groupe mondial Cadbury Schweppes qui emploie 55 000 personnes et dispose de 133 usines réparties dans le monde, vient de lancer également un programme « *Fuel to Growth* » dont la finalité est d'économiser d'ici 2007, 10% des coûts directs et indirects de main d'oeuvre, des groupes comme Coca-Cola, Pepsi Co, Kraft Foods, et d'autres groupes du secteur textile, mettent en route également des programmes transversaux mondiaux..

¹⁷ Le programme GLOBE de Nestlé a pour ambition d'économiser 3,5 milliards d'euros à fin 2006.

- d'une banalisation et d'une standardisation de l'acte de production et donc du travail.

Ce type de programme s'accompagne alors de programmes complémentaires visant à rechercher de manière systématique :

- une efficacité industrielle et technique,
- une efficacité commerciale et marketing,
- une efficacité administrative,

chacune de ces efficacités étant alors couplée à un programme d'envergure mondiale.

Au sein du groupe Nestlé, l'efficacité industrielle est recherchée via un programme mondial « Target 2004 »¹⁸ qui repose sur deux axes qui doivent concourir à la mise en place d'un réseau régional et global d'usines optimisées :

- une **pratique de benchmarking** visant à connaître en temps réel le « best in class » afin de relever les « meilleures pratiques » de l'usine et de les décliner dans les autres. Ce qui se traduit par une « mise en concurrence » continue des usines à l'échelle mondiale ;
- une **stratégie industrielle avancée** qui devrait permettre :
 - la création d'une base industrielle efficace afin de dégager une croissance profitable ;
 - la mise en place d'une « flotte » d'usines qui auront des rôles de leviers régionaux en termes d'économies d'échelle ;
 - une flexibilité optimale.

La transversalité de l'ensemble des programmes s'appuie sur une démarche visant à les penser d'abord au niveau global pour ensuite les décliner à des niveaux plus fins (marchés, pays et usines), ce qui entraîne un effacement progressif des disparités et des spécificités locales (organisation du travail, management).

¹⁸ Target 2004 étant une prolongation d'un programme précédent (MH 97) ayant permis de réduire les coûts de production des produits vendus de 53 à 46 %.

En appui de ces programmes, on assiste depuis un certain nombre d'années à une montée progressive dans les usines de modes opératoires inspirés directement des méthodes japonaises d'organisation du travail: TPM¹⁹, 5S, SMED. Ces modes opératoires visent à faire évoluer les compétences des opérateurs des lignes vers une maîtrise intégrée de plusieurs niveaux de maintenance. Dès lors, on assiste dans les usines à une volonté de faire migrer de manière systématique les compétences des opérateurs de ligne vers la polycompétence et la polyvalence.. Cette volonté s'accompagne de la mise en place de ratios d'efficience à atteindre (taux de rendements synthétiques, temps d'arrêts des lignes) qui pèsent sur le collectif de travail. La réduction du nombre de lignes dans les usines et leur mise en « miroir » visent dans le même temps à réduire le nombre d'opérateurs par lignes, entraînant alors une tentative de substituer à une **coordination physique** (par les gestes, le regard) une **coordination technique** du collectif de travail. Cette rupture du collectif de travail dans les usines qui se veut une réponse à l'objectif de rationalisation des méthodes de travail tend à effacer progressivement les compétences spécifiques pour leur substituer des compétences génériques facilement interchangeables.

Dès lors opèrent en même temps deux modalités contradictoires :

- la première fondée sur des compétences accrues, des polyvalences élargies des opérateurs de ligne,
- la deuxième fondée sur la banalisation de ces mêmes compétences, de cette polyvalence, dans un opérateur banalisé, générique, déployable partout dans le monde, la deuxième modalité prenant le pas sur la première.

¹⁹ Acronyme de Total Productivity Maintenance. Les 5 S sont les cinq initiales de concepts japonais. SMED : Single Minute Exchange of Die.

2.3. *Quelle analyse de la montée apparente du travail « banalisé et générique » dans les usines « centres de coûts » des IAA ?*

Certes, il convient d'être prudent sur la montée « apparente » du travail déclaré « générique », mais les observations statistiques que nous avons menées au sein du CRIISEA (Girard & Palloix [2002]) à partir de notre base de données OATES²⁰ et que nous reproduisons partiellement ici, signalent la « déclassification » progressive des formes d'emploi dans les IAA du Bassin parisien sur la période 1984-1998 : c'est ainsi que l'on a pu observer que les plus grands établissements (taille 3 de 200 à 500 salariés et taille 4 de plus de 500 salariés) expriment un mode d'emploi des entreprises en personnels très peu qualifiés et évoluant vers une plus grande déclassification dans le temps en personnel d'exécution. Les cartes ci-après indiquent l'évolution des classifications (évolution vers couleurs chaudes : amélioration de la classification, évolution vers des couleurs moins chaudes, vers le jaune : déclassification).

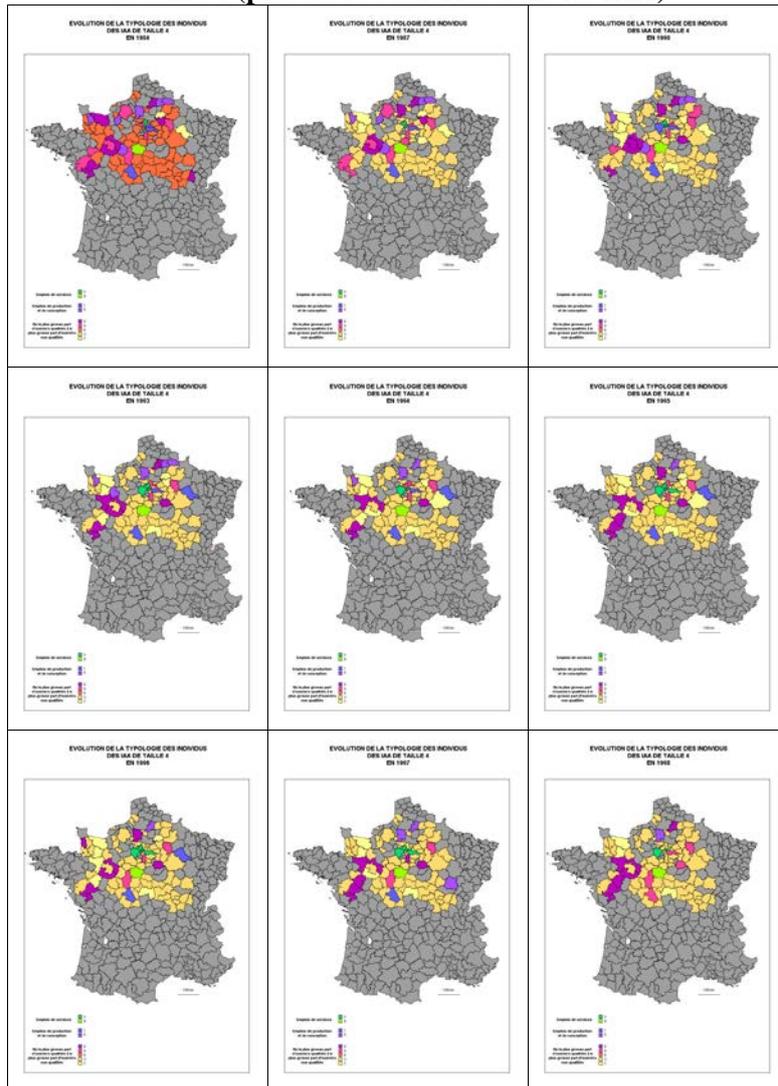
La légende des couleurs est la suivante :



²⁰ Cette base de données s'appuie

- sur les enquêtes E.S.E. menées annuellement sur les établissements (11 classifications, par bassin d'emploi, par branche), enquêtes relayées aujourd'hui par les enquêtes DADS ;
- sur le traitement dynamique (Analyses conjointes de tableaux ou ACT) des analyses factorielles (Analyse en composantes principales ou ACP).

Evolution des trajectoires d'emploi dans les établissements de taille 4 (plus de 500 salariés dans les IAA)



Nous avons rassemblé dans le tableau ci-après les principales interprétations de ces évolutions dans les IAA :

<i>Grandes tendances</i>	<i>Explications possibles</i>
1) contraction globale de l'emploi	1) fort accroissement de la productivité dans le cadre de : - nouvelles technologies (automatisation) en aval des chaînes : conditionnement - fin d'automatisation généralisée du process
2) ce sont les établissements de plus de 200 salariés qui ont perdu le plus d'emploi	2) mouvements conjugués de - l'automatisation du conditionnement - de la flexibilité, - et du recentrage des groupes sur les Marques (pas ou peu d'accroissement des volumes en général)
3) les établissements de moins de 50 salariés ont maintenu, voire créé des emplois	3) deux effets ont joué en ce sens : - une application moindre de l'automatisation en conditionnement, - la reprise des volumes en MDD, MPP (1) abandonnés par les groupes
4) déclassification plus forte dans les établissements de grande taille (appartenance à des groupes)	4) plusieurs événements ont joué au niveau des établissements appartenant à des groupes : - externalisation de certaines fonctions requérant du personnel qualifié (maintenance, logistique, gestion) ou intégration de ces fonctions dans les tâches définies pour de simples opérateurs, - importance des plans sociaux avec les sorties de personnels plus qualifiés (gestion de la pyramide des âges) face à des entrées de personnels pris à moindre classification, - mise en place d'unités homogène de travail (UHT) avec disparition de la maîtrise et développement de la polyvalence des conducteurs et opérateurs moins classifiés, - <i>polyvalence et qualification peu reconnues</i> , - recours au travail intérimaire moins classifié (limitation du recrutement suite aux plans sociaux) - <i>généralisation des établissements en usines « centres de coûts » auxquelles s'appliquent les pratiques de benchmarking</i>
5) déclassification moins forte dans les établissements de petite taille (relevant des PME/PMI)	- maintien des fonctions administratives et financières, de maintenance, de logistique, - polyvalence et qualification davantage reconnue

(1) MDD : Marque De Distributeurs – MPP : Marques Premiers Prix

A l'entrée, *l'acte d'achat de l'usage* de la force de travail porte sur une force de travail de plus en plus qualifiée et formée, mobilisant des capacités cognitives de plus en plus élaborées, avec une flexibilité de plus en plus grande ; ces qualités ne sont pourtant pas validées dans la classification retenue (et donc dans la rémunération), mais sont au contraire invalidées, ce qui conduit à une apparente déclassification. D'où le paradoxe observé dans les IAA²¹ : des salariés de plus en plus *qualifiés* (ne serait-ce qu'en comparant dans le temps les cohortes sorties du système éducatif²²), mais de plus en plus *déclassifiés* !

L'usage de cette force de travail dans un acte de travail s'appuie tout au contraire sur l'importance des qualifications, sur l'importance du travail cognitif (anticiper la panne²³), sur l'importance du collectif de travail (avec la nécessité de le refonder dans des UHT quand les usines se vident), mais cet usage bute sur la nécessité de le déployer partout dans le monde au titre des *meilleures pratiques* ; cet usage se moule sur une représentation générique et banalisée du travail qui vient en limiter son propre usage !

Cet usage particulier et contradictoire de la force de travail dans l'acte productif accélère la déclassification du travail dans l'acte d'achat de son usage !

Et le tour est joué de l'invalidation globale du travail dans l'acte de production – puisque de plus en plus déclassifié, banalisé, générique – pour faire jouer la toute puissance du système technique de machines au service de la création de valeur par le marché, au service d'une création de valeur attachée à la « marque globale » et au « produit global », les nouvelles aliénations marchandes du capitalisme aujourd'hui.

²¹ observation faite également sur l'évolution des classifications dans l'industrie automobile, ce qui peut paraître surprenant (passage du col bleu au col blanc), et pourtant ... les faits sont têtus !

²² même au sein d'une même cohorte, les sorties féminines du système éducatif bien que plus qualifiées que les sorties masculines, sont davantage déclassifiées (un écart salarial de près de 30% dans certaines catégories en défaveur des femmes)

²³ Comme le souligne Philippe Zarifian, l'ouvrier est passé de la culture de la « peine » à la culture de la « panne » !

BIBLIOGRAPHIE

- BENETTI C., *Valeur et répartition*, F.Maspéro – Interventions en économie politique, Paris, 1974.
- BOUKHARINE N., *L'économie politique du rentier – Critique de l'école marginaliste*, Paris, E.D.I., Préface de P. Naville, 1914.
- DOSI G., NELSON R. R., [1998], Evolutionary theories, in ARENA R., LONGHI C., (éditeurs), *Markets and Organization*, Springer, 1998, pp. 205-234.
- DOSTALER G., *Valeur et prix – Histoire d'un débat*, Paris, F.Maspéro – Interventions en économie politique, 1978a.
- DOSTALER G., *Marx, la valeur et l'économie politique*, Paris, Anthropos, 1978 b.
- GIRARD J-L., PALLOIX C., Evolutions des structures d'emplois des ensembles industriels dans le Bassin parisien (1984-1998), dans Miaat-Bassin parisien, *Aménager la France de 2020 – Contribution de l'Etat à de nouveaux enjeux interrégionaux – Le Bassin parisien*, Paris, la Documentation Française, 2002, pp. 183-226.
- GRANOVETTER M., Economic action and social structure: the problem of embeddedness, *American Journal of Sociology*, 91, November 1985, pp. 481-510.
- HILFERDING R.(1910), *Le capital financier – Etude sur le développement récent du capitalisme*, Paris, Les Editions de Minuit, 1970, 478 pages
- KICHOU L, PALLOIX C., Economie institutionnaliste des groupes multinationaux de l'agroalimentaire en ce début de XXIème siècle, *Economie Appliquée*, Tome LVI, n° 1, 2003, pp. 93-123.
- NESLSON R. R., WINTER S. G., Firm industry response to changed market conditions: an evolutionary approach, *Economic Inquiry*, n°18, 1980, pp. 179-202.
- NESLSON R. R., WINTER S. G., *An evolutionary theory of economic change*, Cambridge, Mass, Belknap Press, 1982.
- PALLOIX C., Salarisation restreinte et marchés du travail, *Innovations – Cahiers d'économie de l'innovation*, n° 7, 1998.
- Palloix C., Hilferding et la monnaie de crédit », in LONGUET S. et ROSIER M. (dir.) *Les économistes autrichiens (1870-1940)*, à paraître, L'Harmattan, Paris, 2004.

PALLOIX C., A propos de la distinction entre institution et organisation chez les institutionnalistes – Apports et limites, *Economie et Institutions*, n°1, 2^{ème} semestre 2002, pp. 67-98.

PENROSE E. T., *The Theory of the Growth of the Firm*, 3rd ed., Oxford, Oxford University Press, 1959, 1995.

PLIHON D. [2002], Commissariat Général du plan, Rapport du groupe présidé par D. Plihon, *Rentabilité et risque dans le nouveau régime de croissance*, Paris , La Documentation Française.

POLANYI K., *La grande transformation – Aux origines politiques et économiques de notre temps*, Paris, Gallimard, 1944, 1983.

RICHARDSON G.B., The organization of industry, *The Economic Journal*, 1972, n° 274

SHILLER R., *Exubérance irrationnelle*, Paris, Valor Editions, 2000