

# Appropriation sociale du secteur automobile

Pierre NICOLAS  
Ancien Représentant syndical CGT  
en CCE Renault

De la Régie Nationalisée des Usines Renault à l'alliance Renault Nissan Mitsubishi :  
Evolution industrielle de 1982 à 2017

Le fonctionnement d'un groupe  
transnational aujourd'hui

Qui produit ?

Qui travaille ?

Qui finance ?

Qui dirige ?

La crise d'efficacité d'un mode de production

Pistes pour une appropriation sociale



# La Régie Nationale des Usines Renault en 1982 : 220.000 salariés dont 75 % en France

## ETAT FRANCAIS

**Branche financière  
et de services**  
3000 salariés

**Crédit auto**  
(DIAC -RCI)

**Banque (SFF)**  
**Sté Invest.**  
**immo.**

**Location de  
véhicules**  
(Europcar)

**Transport (CAT)**

### **Automobile**

162000 salariés, 70 % en France

#### **France**

- Billancourt, Flins, Sandouville,  
Douai, Dieppe, Maubeuge,  
Batilly

Romorantin, Creil, Gennevilliers  
- Cléon, Le Mans, Choisy, Ruitz,  
Orleans, Douvrin

**Belgique** Vilworde

**Espagne** Palencia, Vallad., Seville

**Portugal** Cacia, Setubal

**Maroc** Casablanca

**Turquie** Bursa

**Mexique** Gomez Palacio

**Colombie** Envigado

**Argentine** Cordoba

**Chili** Los Andes

### **Véhicules Industriels**

29000 salariés

Camions (VUL, PL)  
Bus, Cars  
Véh. incendie

### **Machinisme Agricole**

3500 salariés

**Tracteurs**  
**Engins chantier**

**Mat. agricole**  
(Rivière Casalis)

### **Entreprises industrielles**

13000 salariés

- **Pièces plastiques** Cpio Nantes
- **Electronique** Renix, Toulouse
- **Aciérie** Safe, Hagondange
- **Fonderie** Lorient,  
**Fonderie** St Jean de M.
- **Decolletage** Irigny 69
- **Roulements** SNR Annecy

#### **Machines -outils:**

Machines speciales, rectifieuses, machines-  
transfert, manutentions, ingenierie...  
(Dodm, Rmo, SMCastres, Sofermo, Seri...)

**Robots** (Acma)

**Automates programmables** (April)

**Moteurs bateaux** (Bernard marine)

**Loisirs** : tondeuses, tronçonneuses,  
motoculteurs, pompes, moteurs  
industriels, groupe électrogènes (Bernard  
moteurs)

**Cycles, cyclomoteurs** (Micmo Gitane)

La Régie Renault en 1982 : une filière industrielle contrôlée par l'Etat

- Un outil de politique industrielle pour l'Etat
- Un outil d'aménagement du territoire pour l'Etat
- Une filière fortement exportatrice

# Le démantèlement de la filière (fermetures et cessions)

## ETAT FRANCAIS

### Branche financière et de services

3000 salariés

**Crédit auto**  
(DIAC -RCI)

**Banque** (SFF)  
**Sté Invest. immo.**

**Location de véhicules**  
(Europcar)

**Transport** (CAT)

### Automobile

162000 salariés, 70 % en France

#### France

- ~~Billancourt~~, Flins, Sandouville, Douai, Dieppe, Maubeuge, Batilly

~~Romorantin, Creil, Gennevilliers~~  
- Cléon, Le Mans, Choisy, Ruitz, ~~Orleans~~, Douvrin

**Belgique** ~~Vilvorde~~

**Espagne** Palencia, Vallad., Seville

**Portugal** Cacia, ~~Setubal~~

**Maroc** casablanca

**Turquie** Bursa

**Mexique** ~~Gomez-Palacio~~

**Colombie** Envidado

**Argentine** Cordoba

**Chili** Los Andes

### Véhicules Industriels

29000 salariés

Camions (V, IL, PL)  
Bus, Cars  
Véh. incendie

### Machinisme Agricole

3500 salariés

**Tracteur**  
**Engine chantier**

**Mat. agricole**  
(Rivière Casalis)

### Entreprises industrielles

13000 salariés

- **Pièces plastiques** Cpio Nantes
- **Electronique** Renix Toulouse
- **Aciérie** Safe, Hagondange
- **Decolletage** Irigny 69
- **Roulements** SNR Annecy
- **Fonderie** St Jean de M.
- **Fonderie** Lorient

#### Machines -outils:

Machines spéciales, rectifieuses, machines-transfert, manutentions, ingenierie...  
(Dodm, Rmo, SMC, Intres, Sofermo, Seri...)

**Robots** (Acma)

**Automates programmables** (April)

**Moteurs bateaux** (Bernard marine)

**Loisirs** : tondeuses, tonçonneuses, motoculteurs, pompes, moteurs industriels, groupes électrogènes (Bernard moteurs)

**Cycles, cyclomoteurs** (Micmo Gitane)

Les activités automobiles sont « restructurées »

Les activités hors automobiles sont progressivement cédées ou fermées

Le solde commercial de l'ex-filière devient fortement déficitaire

## **L'industrie automobile et l'industrie des biens d'équipements sont des secteurs particulièrement « cycliques »**

En sommet de cycle l'activité est rentable

En creux de cycle beaucoup d'entreprises sont en difficulté

## **La filière française a été démantelée par étapes successives lors de la crise économique du milieu des années 80 et lors des creux de cycle suivants.**

Dans un creux de cycle, céder des activités apporte du cash, les recapitaliser en consomme.

Certaines activités ont été fermées, les autres sont passés sous contrôle d'industriels (principalement Allemands, Américains, Italiens, Japonais et Suédois) ou de fonds d'investissements

## **Les entreprises sont d'autant plus vulnérables aux « prédateurs » lors des creux d'activités cycliques que**

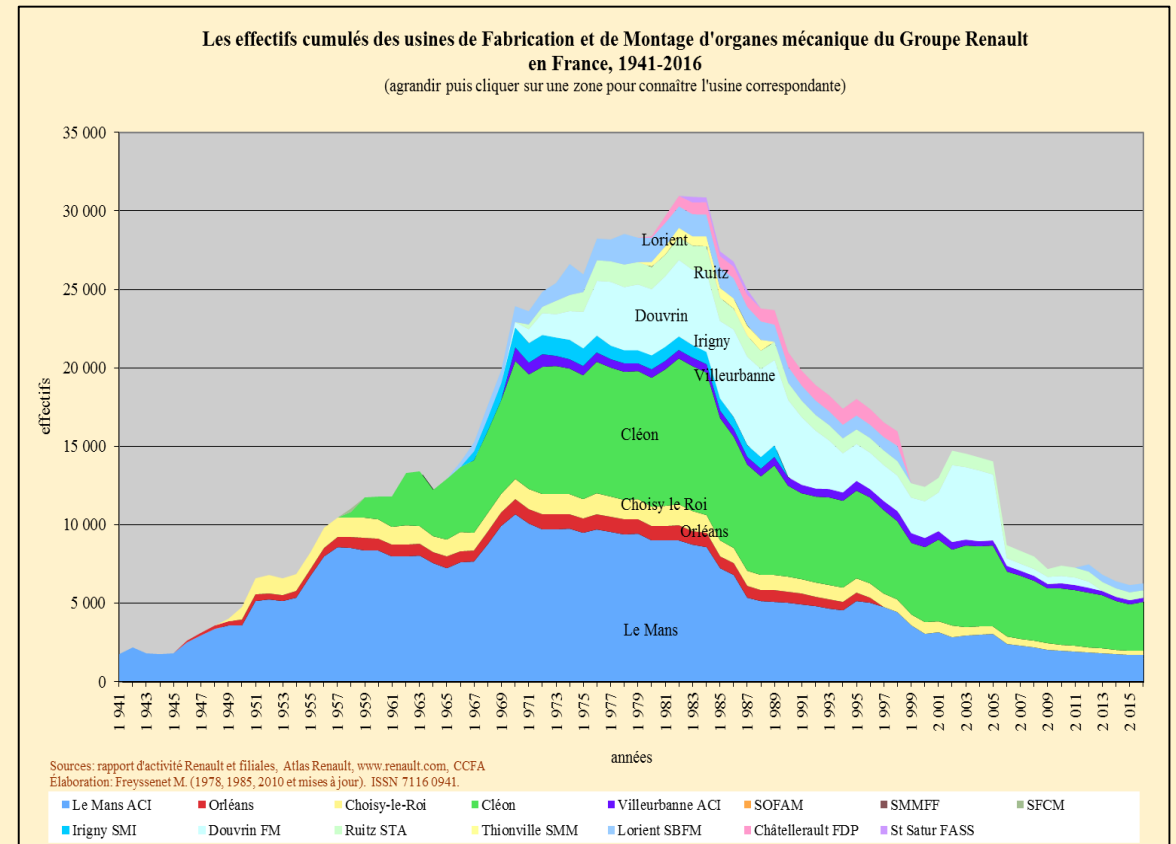
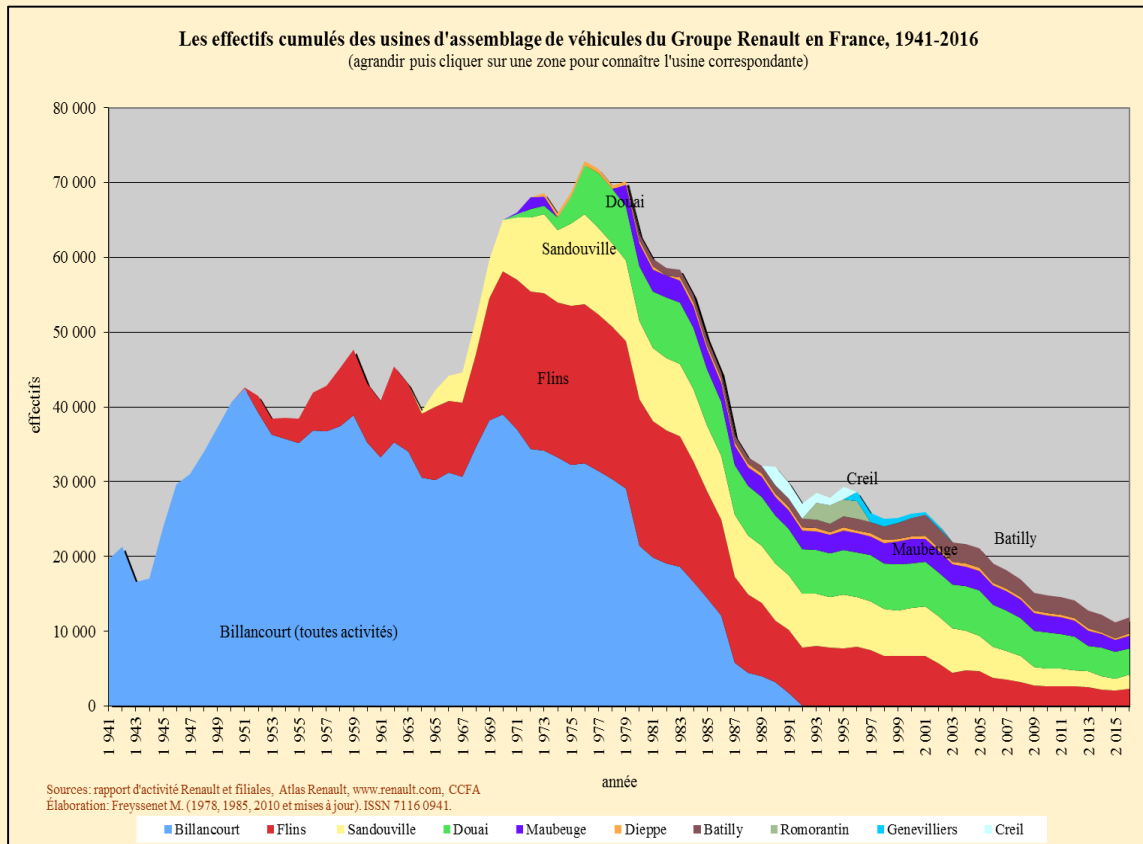
- Elles ont déjà une santé fragile
- Elles sont fortement sensibles aux baisses d'activité (beaucoup de « charges fixes » vs « charges variables\* »)
- Ses propriétaires sont peu attachés à les conserver (stabilité de l'actionariat), ou eux mêmes en difficulté

## **Ces conditions étaient réunies en France**

- En Allemagne par exemple un système généralisé de chômage partiel atténue l'effet des crises cycliques sur les entreprises. L'actionariat est aussi moins enclin à vendre pendant les crises
- En France, l'effet des crises cycliques est accru par le mode de financement de la Sécurité Sociale (cotisations assises sur les salaires et non sur la valeur ajoutée => charge fixe)

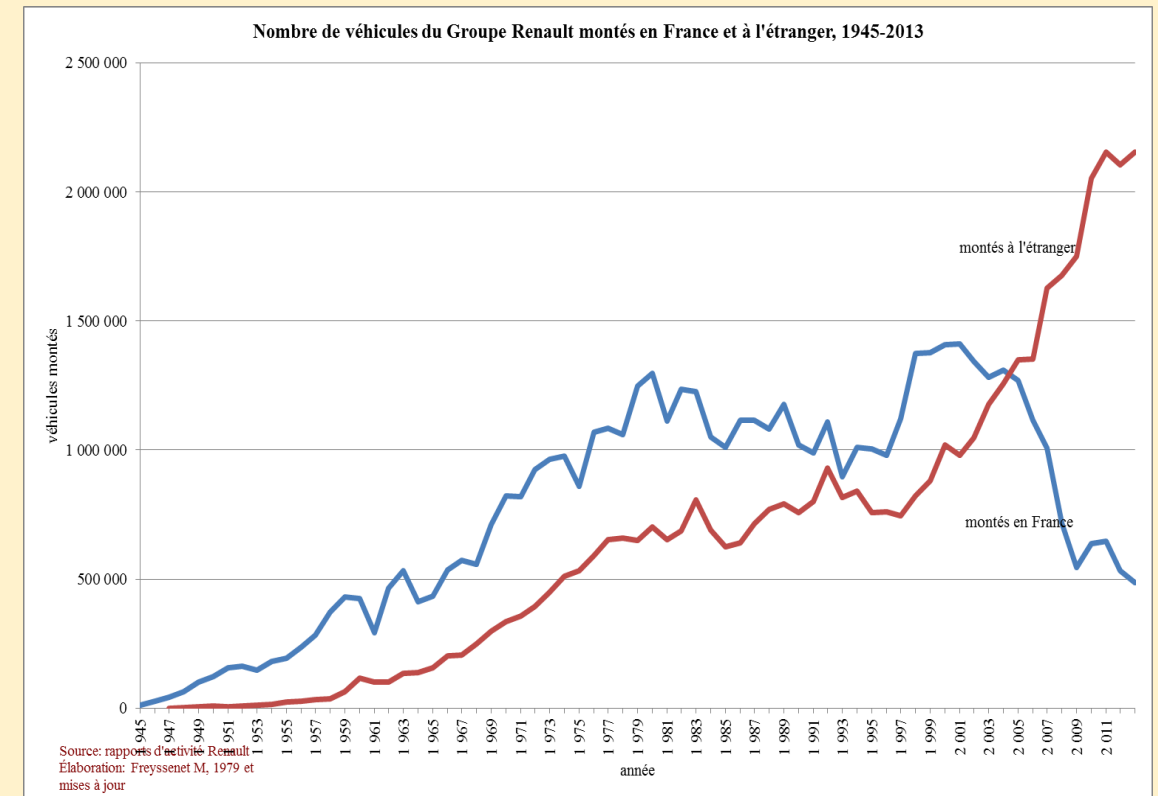
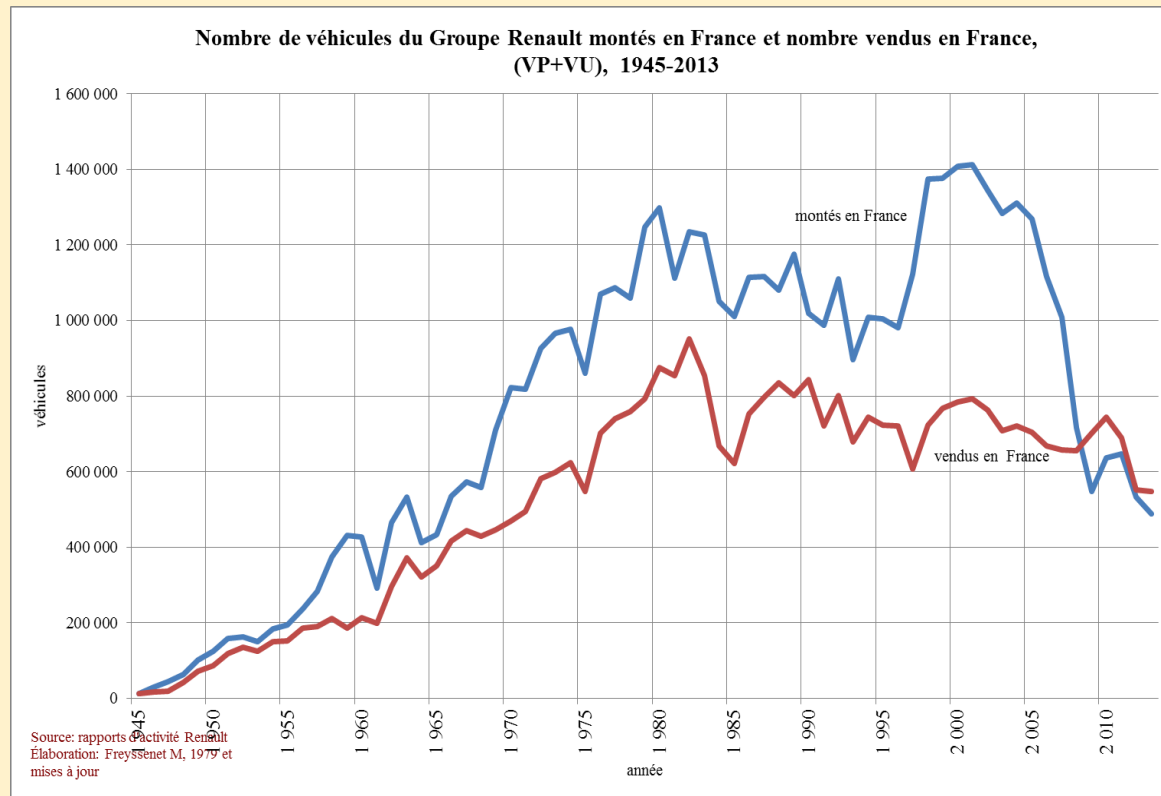
# Du démantèlement d'une filière industrielle Française au démantèlement de la production automobile Française

## Effectifs des usines d'assemblages et des usines mécaniques en France entre 1945 et 2016



# Du démantèlement d'une filière industrielle Française au démantèlement de la production automobile Française

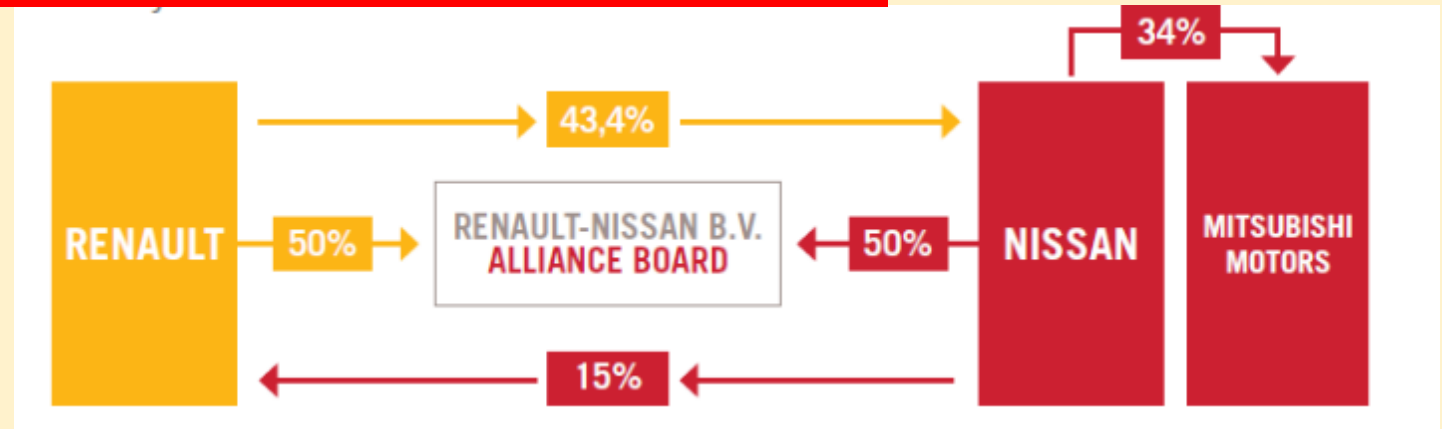
## Production et ventes en France ; Production en France et à l'étranger entre 1945 et 2013



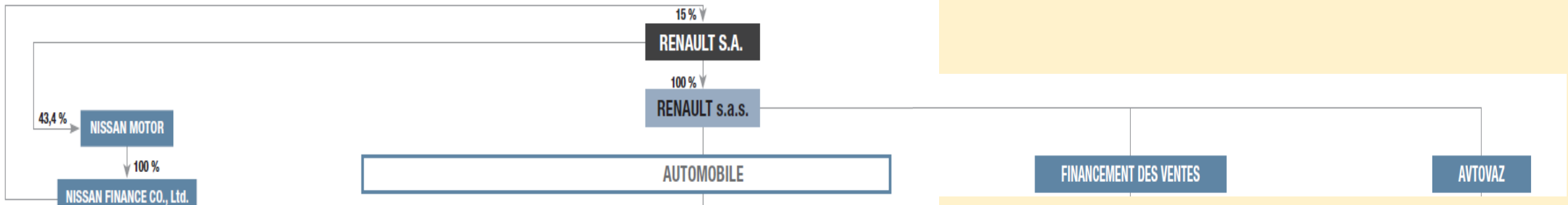
A partir des années 2000, forte augmentation de la production en Slovénie, Roumanie et Turquie  
=> Effondrement du solde commercial automobile de la France

# Aujourd'hui

L'alliance Renault Nissan Mitsubishi : 350.000 salariés



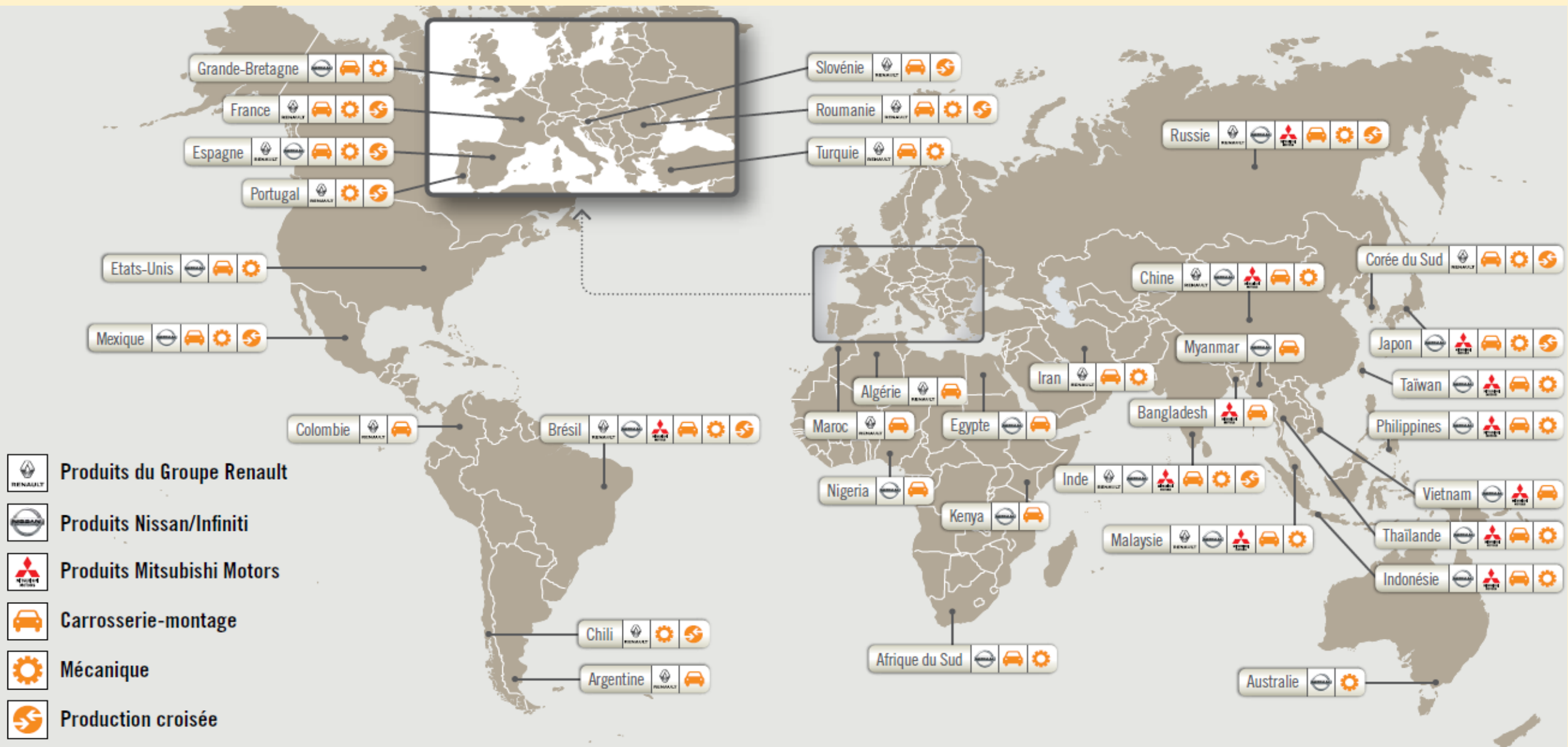
Le groupe Renault : 175.000 salariés (yc AvtoVAZ, 46.000), dont 27 % en France



1982 : 165.000 salariés en France ; 2016 : 48.000 salariés en France

# Qui produit ?

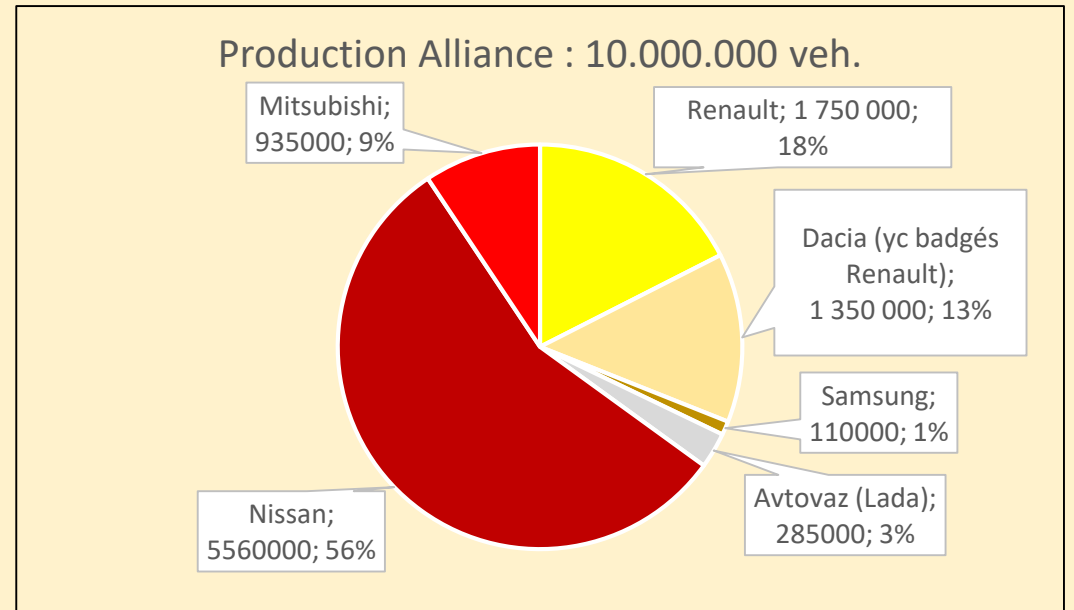
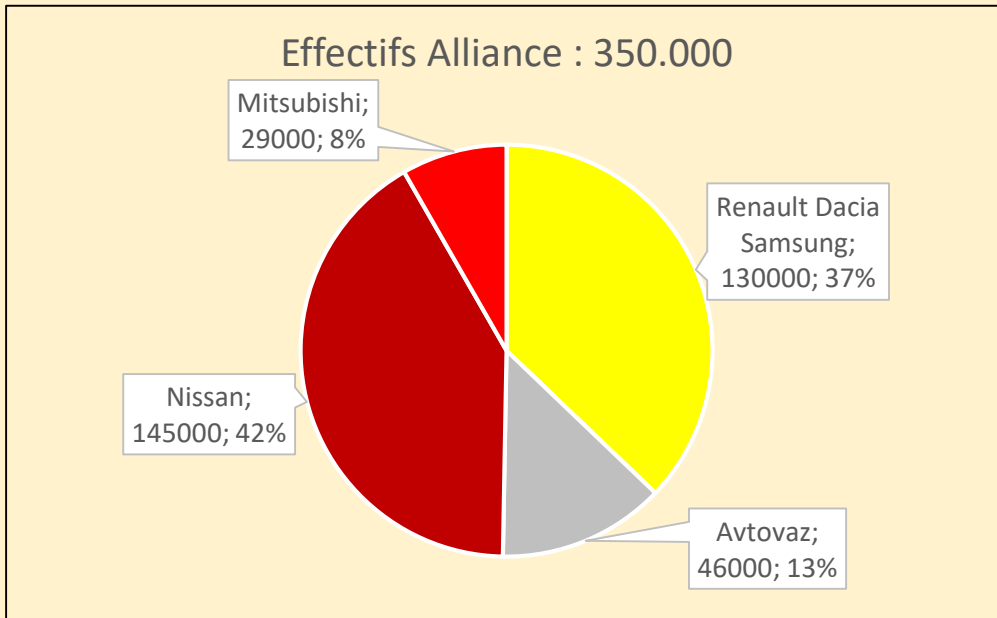
# Implantations de L'alliance





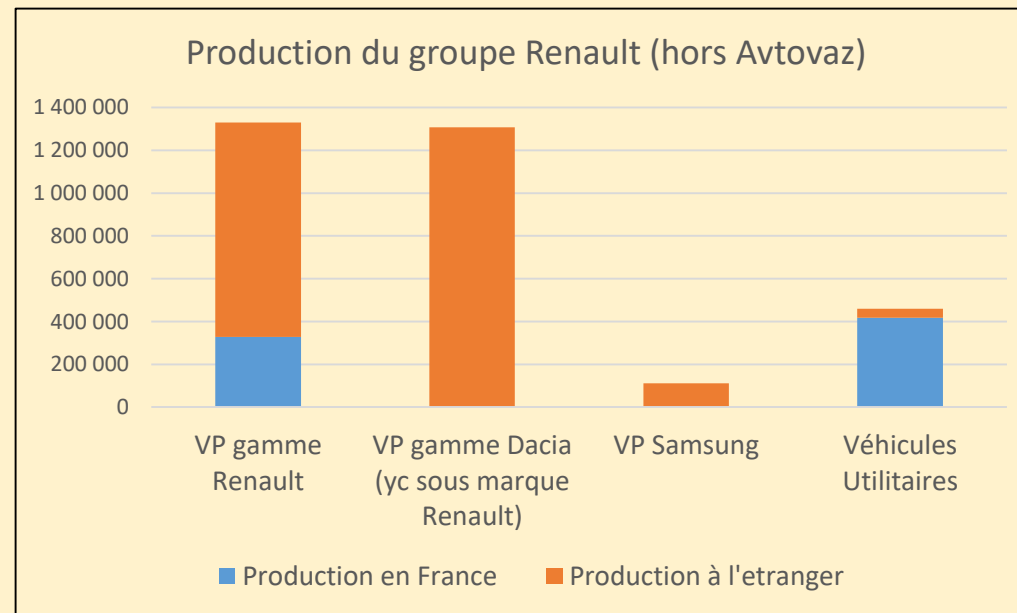
# Qui produit ?

# Effectifs et production Alliance



**Principaux sites de production du groupe Renault par effectifs (sites > 3000 salariés)**

Togliati (Russie)	37000
Pitesti (Roumanie)	11000
Tanger (Maroc)	6100
Bursa (Turquie)	6000
Valladolid (Espagne)	5700
Palencia (Espagne)	4200
Curutiba (Bresil)	4000
Izhevsk (Russie)	4000
Douai (France)	3500
Cleon (France)	3000
Moscou (Russie)	3000
Technocentre (France)	10000



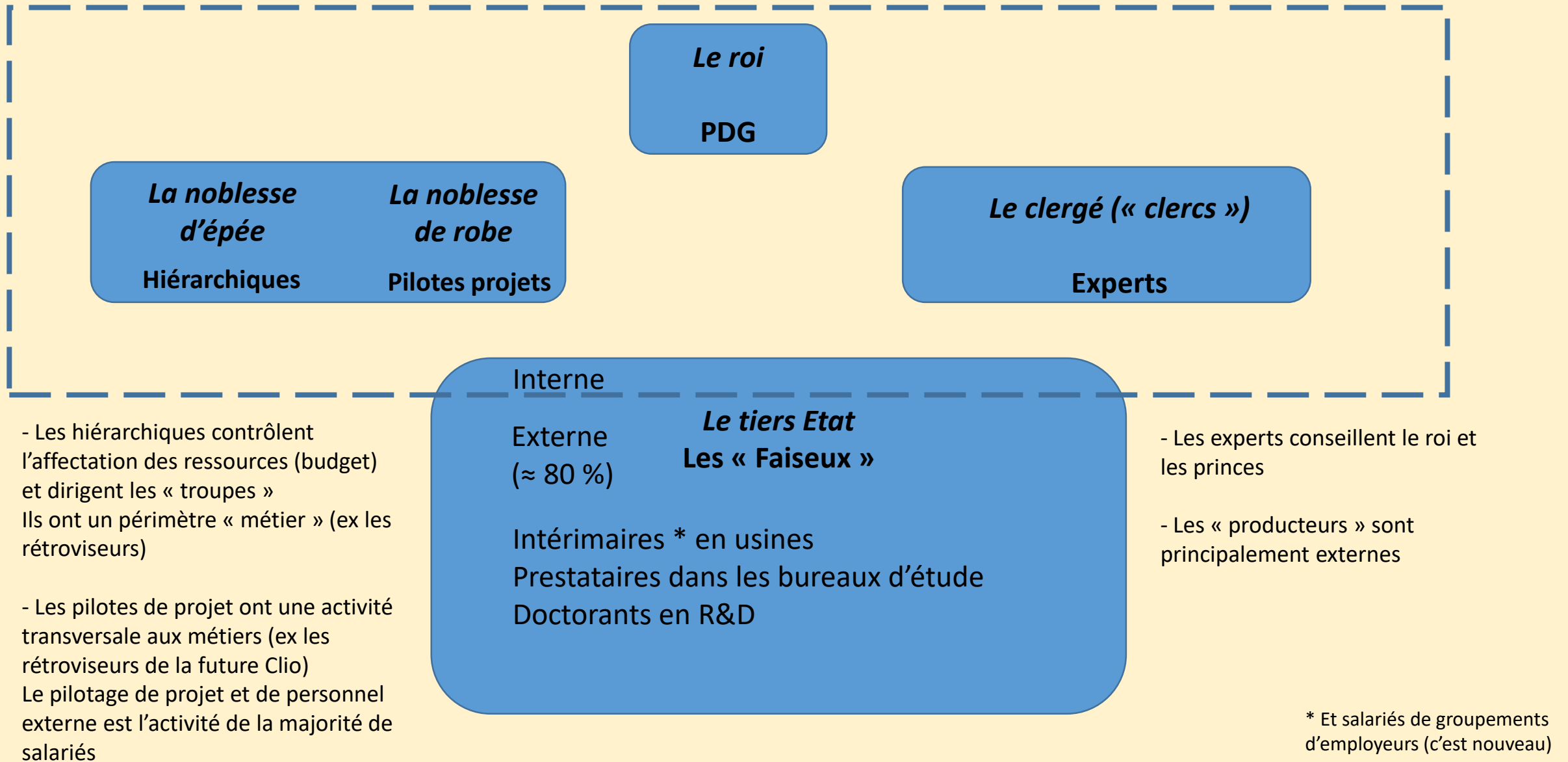
Production Renault en 1982 :  
2.000.000 véhicules, dont 1.200.000 en France

Production gamme Renault en 2016 :  
1.750.000 véhicules (hors Dacia) dont 750.000 en France

En France, Renault produit principalement ses véhicules utilitaires.

**Renault ne produit plus que 320.000 Véhicules Particuliers en France, soit 12% de sa production VP**

Une multinationale fonctionne à l'image des monarchies de l'ancien régime



Il y a « **Hypertrophie de la gouvernance** » :

La « gouvernance » est devenue l'activité principale, c'est-à-dire que l'activité principale de l'entreprise est de se gérer elle-même et de gérer ses administrés, comme l'administration d'un Etat.

Cette évolution du mode de production a entraîné **une évolution des rapports sociaux de production**

**Ce qui a changé en 30 ans :**

***Dans les ateliers :***

La plupart des salariés ne sont plus des Renault

***Dans les bureaux :***

Ils sont maintenant souvent quasi déserts, les salariés sont dans des salles de réunion ou à l'extérieur

- Moins de relations de proximité dans les équipes
- Mais beaucoup plus de relations avec d'autres salariés, y compris d'autres pays

Le mode de production nécessite la coopération d'un nombre beaucoup plus important de salariés.

**La *socialisation* du process de production s'est accrue**

### Ce qui a changé : du *Faire* au *Faire Faire*

#### Avant :

La plupart des salariés avaient une activité productive, c'est-à-dire d'action sur des « objets ».

Le juge de paix était la réalité observable sur l'objet.

La hiérarchie était technique et jugeait le travail, le *savoir-faire*.

#### ***Dans les ateliers :***

« **L'aristocratie ouvrière** », une société hiérarchisée, basée sur le savoir faire, avec au sommet les « modeleurs », puis les « outilleurs », avec des métiers nobles (usinage), et moins nobles (carrosserie), etc.

#### ***Dans les bureaux :***

Une **hiérarchie technique** avec au sommet « Monsieur l'Ingénieur Principal » en blouse blanche

**Les relations sociales étaient régies par les conventions collectives** et les accords d'entreprise

#### Maintenant :

La plupart des salariés ont une activité de **pilotage**, c'est-à-dire d'action sur des « sujets » ( des personnes).

Le juge de paix n'est plus directement la réalité.

La hiérarchie n'est plus technique et **juge les personnes**, leur *performance*, leur *talent* (sans s).

**Les relations sociales sont régies par des dispositions internes**, confidentielles et non négociées.

En parallèle avec la convention collective, les postes (et de fait les salariés) sont cotés par une grille interne commune à l'ensemble du groupe (« Job grading »)

### Ce qui a changé :

⇒ **La reconnaissance des apports professionnels est devenue subjective**

On juge le sujet en tant que personne et plus son travail sur un objet

⇒ **Le nouveau système de valeur dominant dévalorise le savoir-faire et valorise le « management » \***

« Il y a trois façon de faire faillite, la plus rapide c'est le jeu, la plus agréable c'est les femmes, la plus sûre c'est les ingénieurs » (Rh. Levy, PDG de Renault dans les années 90)

⇒ **Le groupe édicte, de manière unilatérale, ses propres règles, communes à tout le groupe, en parallèle avec les dispositions conventionnelles locales**

Il édicte ses propres lois, comme un Etat souverain

Une citation d'un salarié qui synthétise cette évolution des rapports sociaux de production :

**« Avant je me réveillais la nuit, et je me demandais « Est ce que ça va marcher » ?**

**Maintenant, je me réveille la nuit et je me demande « Est ce que ça va plaire ? »**

L'évolution des rapports de production renforce le sentiment d'insécurité car les évaluations du travail sont perçues comme subjectives

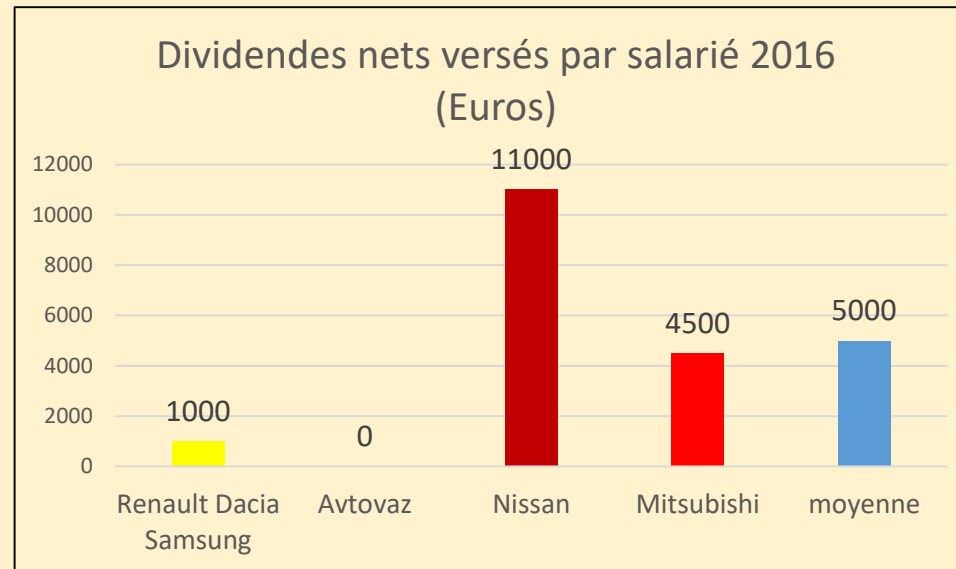
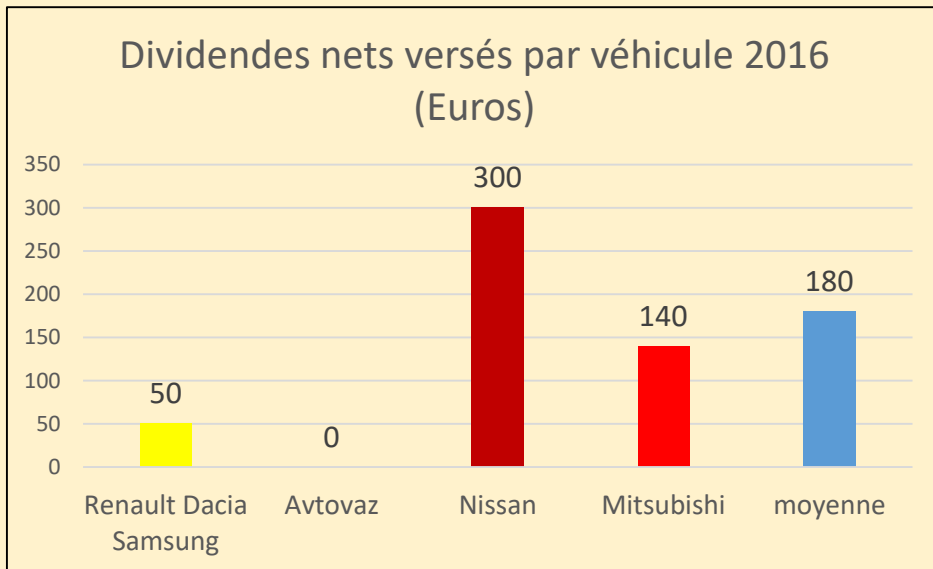
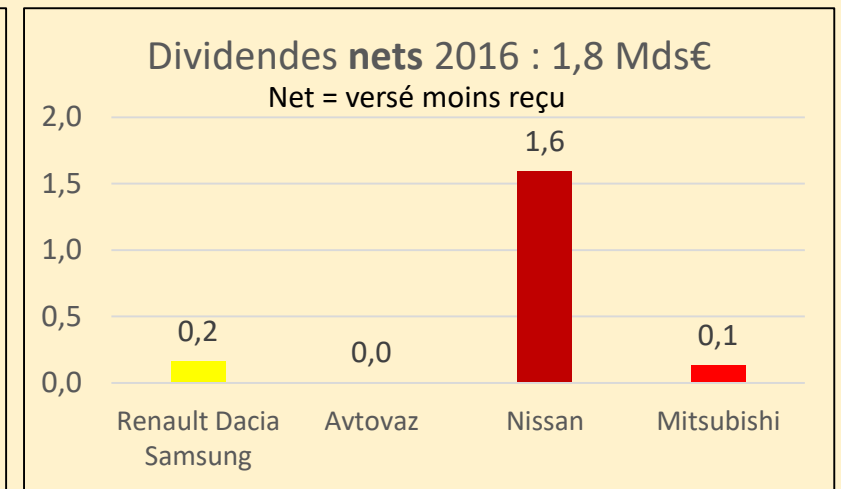
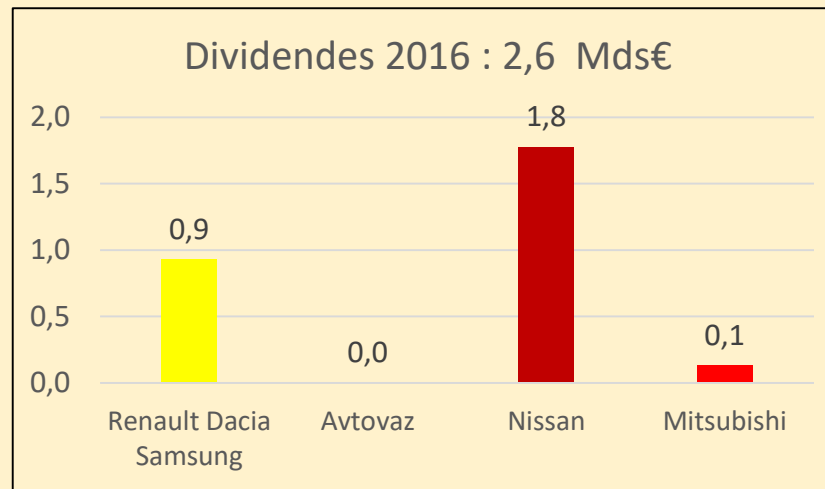
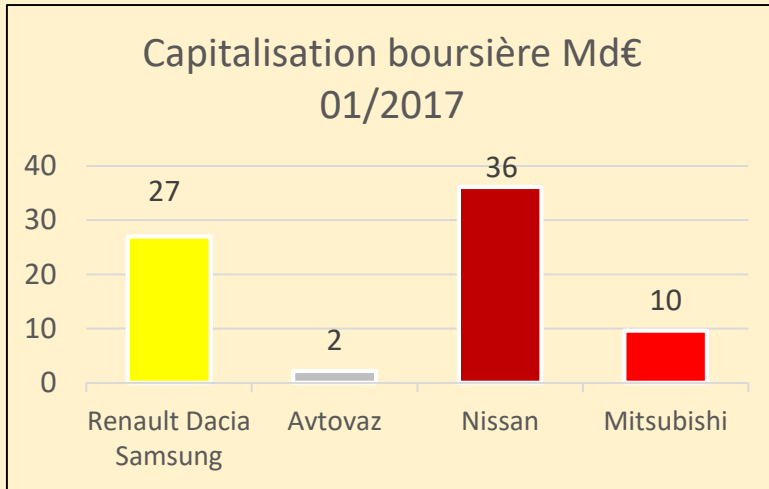
Quand on a le vécu de ne pas maîtriser sa vie parce que son sort est décidé arbitrairement par d'autres qu'on n'a pas choisis, on ne se sent pas *libre*

**Les évolutions des rapports sociaux de production génèrent de nouvelles représentations :  
La perception de l'ordre social de l'entreprise comme une monarchie arbitraire**

\* C'est particulièrement marqué en France : par exemple, à l'étranger « PhD » (docteur) est une référence statutaire dans les entreprises, en France non.

## Qui finance ?

## Les comptes de l'alliance : dividendes



### Renault (en 2016)

Dividendes versés : ≈ 900 M€

Dividendes reçus de Nissan :  
≈ 800 M€

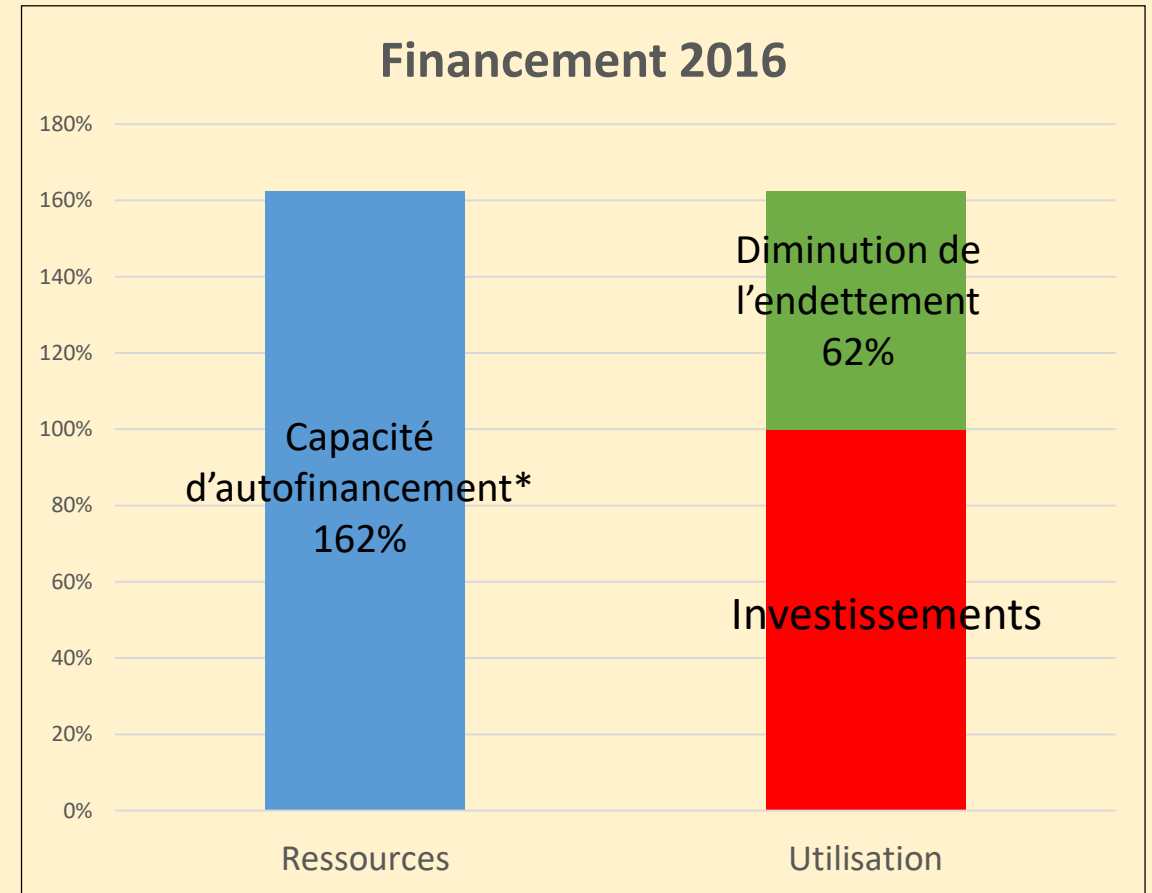
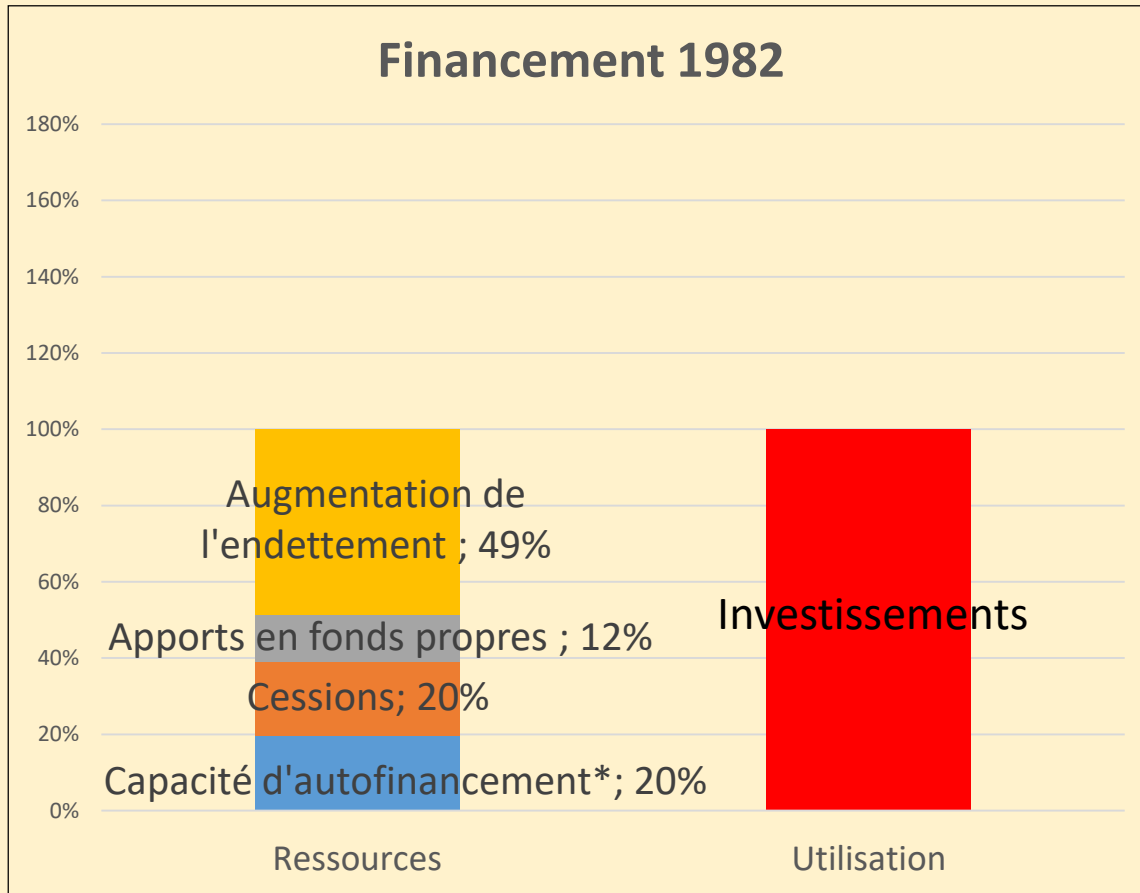
Dividendes **nets** : ≈ 100 M€

≈ 50 € par véhicule

≈ 1000 € par salarié

≈ 2% des frais de personnel

Valeur boursière de Renault : 27 Mds€ ; Capitaux propres (= actif moins dettes = valeur comptable): 31 Mds€

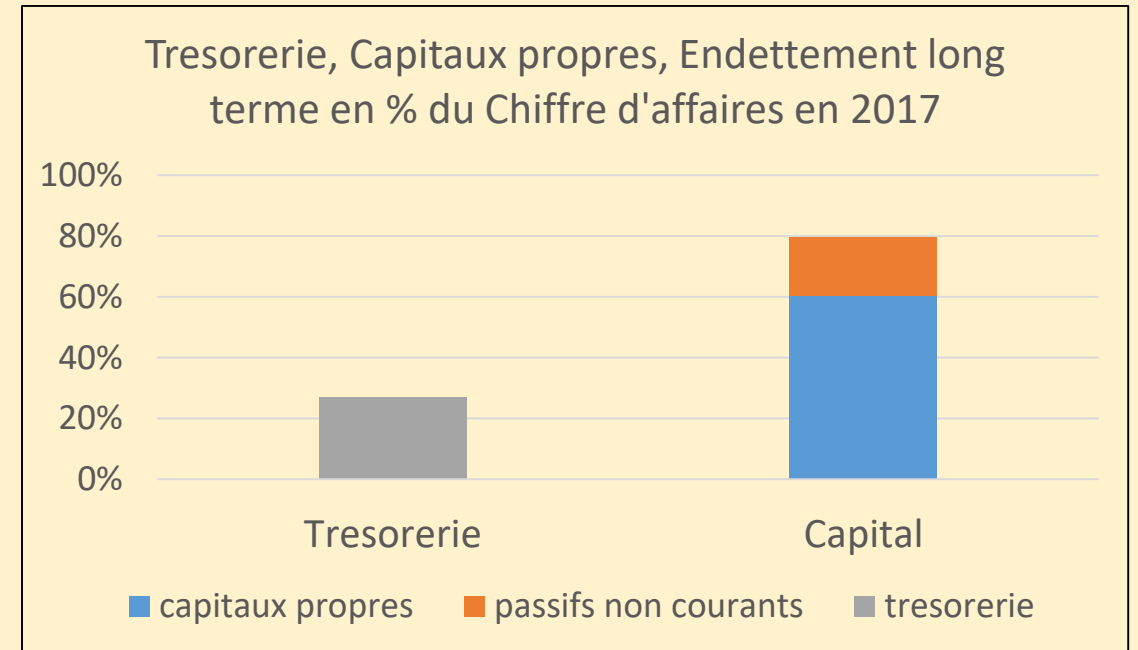
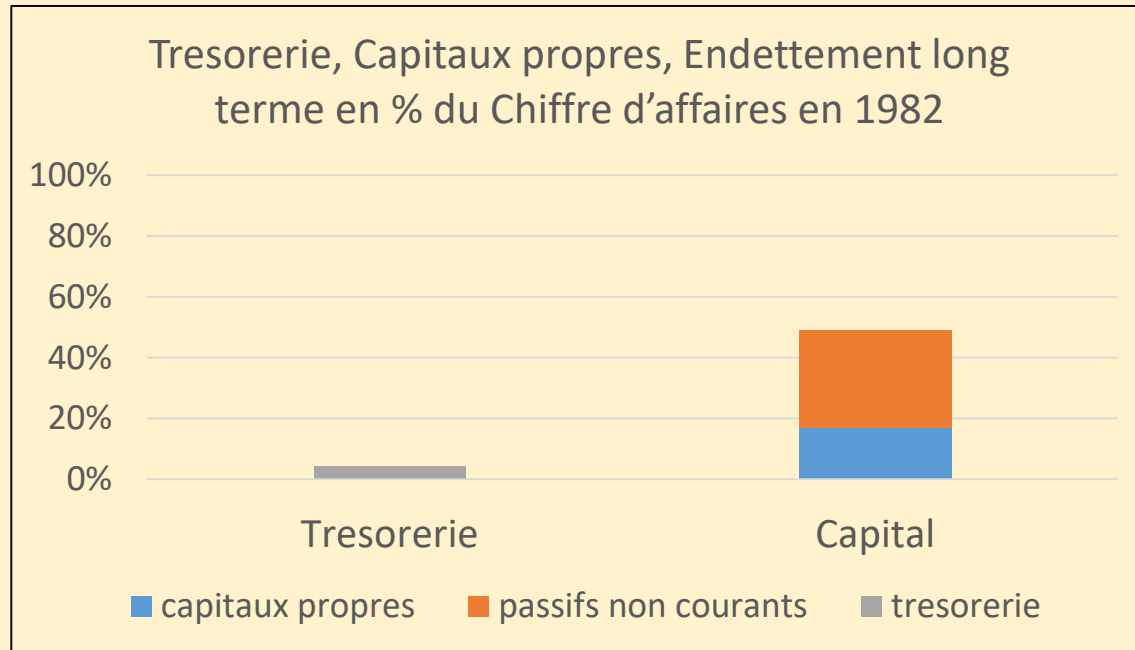


**Les actionnaires et les marchés financiers n'apportent aucun financement à l'entreprise.**

L'autofinancement (ressources obtenues par l'activité de l'entreprise, c'est-à-dire par le travail des salariés) est largement supérieur aux investissements

L'excédent de ressources est utilisé pour diminuer l'endettement et pas pour investir

\*Capacité d'autofinancement : ici après intérêts, impôts et dividendes



Les capitaux permanents sont maintenant composés à plus de 75% de capitaux propres  
La trésorerie (14 Md€ soit près de 3 ans de Frais de personnel) est supérieure à l'endettement  
L'endettement net est **négatif**.

L'excédent de ressources est utilisé pour diminuer l'endettement et accumuler un bas de laine, et pas pour investir alors que l'endettement net est déjà négatif

Les capitaux propres de l'entreprise ne proviennent pas des actionnaires, il y a aucun apport en capitaux propres depuis 1993

**Les capitaux propres de l'entreprise ne proviennent que de l'autofinancement, c'est-à-dire du travail des salariés.**



### **La vision traditionnelle de l'entreprise :**

- des apporteurs de capitaux : les actionnaires
- des apporteurs de travail : les salariés

### **La réalité de l'entreprise :**

- des détenteurs des capitaux : les actionnaires
- des apporteurs de capitaux : les salariés
- des apporteurs de travail : les salariés

### **Le capitalisme est basé sur un « vol légal »**

Les actionnaires et les marchés financiers ne financent pas les investissements : ils sont autofinancés

### **Mais l'entreprise emprunte pourtant plusieurs milliards d'euros chaque année, essentiellement sur les marchés obligataires**

En effet, l'endettement est constitué essentiellement d'emprunts obligataires, une partie arrive à échéance tous les ans, ils sont remboursés et l'entreprise émet alors d'autres emprunts obligataires

La dette « roule ».

**L'entreprise emprunte plusieurs milliards d'euros chaque année, essentiellement sur les marchés obligataires**

En 2016 :

Pour le financement des ventes (crédit auto) : remboursement de 3,7 Mds€, émission de 5,3 Mds€

Pour l'activité automobile : remboursement de 1,5 Mds€, émission de 0,6 Mds€

Exemple : en 2016, émission d'un emprunt obligataire en yen de 50 Mds de yen (0,4 Mds€) au taux de **0,23 %**

**Les taux sont actuellement très bas, les frais financiers sont très faibles (2% de la valeur ajoutée)**

Pour que les titres émis soient souscrits, l'entreprise doit proposer des taux plus ou moins élevés selon sa situation financière et son niveau de risque perçu

**Si l'entreprise a des difficultés pour emprunter ces milliards d'euros sur les marchés, elle risque la cessation de paiement**

Elle doit puiser dans sa trésorerie. La capitalisation boursière s'effondre et l'entreprise est vulnérable à une absorption par un concurrent. C'est ce qui est arrivé lors de la crise de 2008 : la trésorerie est descendue en quelques mois à de 4 à 1 Mds€ et la valeur boursière est tombée à 5 Mds€ (27 Mds€ en 2016)

**L'entreprise a accumulé une trésorerie pléthorique de 14 Mds€**

- **Pour s'affranchir du risque de cessation de paiement lors d'une crise grave**
- **Pour avoir du cash pour profiter des opportunités d'acquisition (ex Avtovaz, Mitsubishi)**

Pour manger sans être mangé, mieux vaut être gros et fort plutôt que petit et faible...

**En synthèse :**

**La vision traditionnelle de l'entreprise :**

- des apporteurs de capitaux : les actionnaires
- des apporteurs de travail : les salariés

**La réalité de l'entreprise :**

- des détenteurs des capitaux : les actionnaires
- des apporteurs de capitaux : les salariés
- des apporteurs de travail : les salariés

**Les actionnaires ne financent pas les investissements et n'apportent pas de capitaux.**

**Il n'y a eu aucun apport de capitaux depuis 1993 (privatisation)**

**En 1993, les capitaux propres étaient de 85 k€ par salarié (en euros 2016)**

**En 2016, ils sont de 250 k€ par salarié**

**Ces capitaux supplémentaires ( + 165 k€ par salarié) proviennent exclusivement de l'autofinancement, c'est-à-dire du travail des salariés mais ils appartiennent aux actionnaires**

## Qui dirige ?

## Les actionnaires du groupe Renault

Les actionnaires sont actionnaires de Renault SA qui n'a aucun salarié et qui possède 100 % de Renault SAS

Actionnaires		Renault (RNO - Euronext Paris)	
Nom	Actions	%	
Government of France	44 387 915	15,0%	
Nissan Motor Co., Ltd.	44 358 343	15,0%	
Daimler AG	9 167 391	3,10%	
Norges Bank Investment Management	8 081 660	2,73%	
Renault SA Employee Stock Ownership Plan	6 168 600	2,09%	
BlackRock Investment Management (UK) Ltd.	5 353 508	1,81%	
The Vanguard Group, Inc.	4 658 371	1,58%	
Renault SA	4 649 545	1,57%	
Henderson Global Investors Ltd.	2 812 608	0,95%	
BlackRock Fund Advisors	2 802 892	0,95%	

Source : zonebourse

### Norges Bank Investment Management :

Fond souverain norvégien 1000 Mds\$ d'actifs

### Blackrock

Fond d'investissement US : 5000 Mds\$ d'actifs

### The Vanguard Group

Fond d'investissement US : 4000 Mds\$ d'actifs

### Qui dirige ?

Le premier actionnaire hors Etat Français (fonds souverain norvégien) ne possède que **2,73% du capital**, et les actions Renault ne représentent que **0,06 % de ses actifs**.

Les actionnaires votent en général sur les résolutions en assemblée générale mais n'interviennent pas dans la gestion de l'entreprise.

Rendement (dividende/ cours) de l'action Renault : **3,45 %** ; Nissan : 4,34 % ; Mitsubishi : 1,37%

### Il faut acquérir de l'ordre de 30% du capital pour prendre le contrôle d'une société du CAC 40

« [ ] un actionnaire dont la participation se situe juste en deçà du seuil du tiers est suffisante pour lui permettre de prendre de fait le contrôle absolu (majorité en assemblée générale ordinaire et extraordinaire) d'une société dans pratiquement tous les cas »

(Etude AMF sur les sociétés du CAC 40)

Nota : Un « investisseur » qui franchit le seuil de 5% sans le déclarer est sanctionné par 2 ans de privation de droit de vote (code du commerce)

### Les actionnaires ne dirigent pas Renault

Les actionnaires *n'exigent* pas plus une « rentabilité financière à court terme » que les clients des hypermarchés *n'exigent des prix bas* et ne dirigent les hypermarchés

C'est un marché, où les entreprises sont en concurrence, avec des prix de marché

**La rentabilité financière n'est pas une exigence explicite des actionnaires**

**C'est le résultat d'un calcul normatif, celui du « coût du capital »**

Il est considéré comme le « prix de revient » du capital, comme on calcule le prix de revient d'une pièce, et est présenté comme une donnée objective issue de la science économique :

**Un investissement est considéré comme rentable si la somme des flux générés, actualisés au « Coût Moyen Pondéré du Capital » (en anglais WACC, *Weight Average Cost of Capital*) est positive.**

- Le Coût Moyen Pondéré du Capital est la moyenne pondérée entre le coût de l'endettement et le coût des capitaux propres.

$WACC = \text{Taux d'intérêt} \times \text{part de dettes} + \text{Taux de rentabilité des capitaux propres} \times \text{part de capitaux propres}$

- Le coût (taux de rentabilité normatif) des capitaux propres après impôt sur les sociétés est calculé par :

$\text{Taux d'intérêt d'un placement sans risque} + \text{Prime de risque} \times \text{Coefficient multiplicateur sectoriel}$

La prime de risque est justifiée par le fait qu'il s'agit d'actions, le coefficient multiplicateur sectoriel (coefficient « bêta ») est plus élevé pour les secteurs cycliques

C'est une règle de gestion dans toutes les grandes entreprises

**C'est ce qui fait que pour être considéré comme rentable, un investissement doit être très rentable.**

Le WACC définit la rémunération « normale » des capitaux propres. Au dessus, il y a « création de valeur pour l'actionnaire », en dessous, il y a « destruction de valeur pour l'actionnaire ».

Exemple : rentabilité des capitaux propres après impôts = Taux d'intérêt d'un placement sans risque + Prime de risque x Coefficient correcteur = 3 + 5,5 x 1,3 = 10 %.

Pour que la rentabilité des capitaux propres soit de 10% après impôts, elle doit être de 30% plus élevée avant impôts si le taux d'impôt sur les bénéfices est de 30 %. La rentabilité doit être de  $10 / (1 - 0,3) = 14,5$  % avant impôt.

Taux d'intérêt de 4%, 25% de dettes et 75% de capitaux propres =>  $WACC = 4 \times 0,25 + 14,5 \times 0,75 = 12$  %

## Les entreprises cherchent à transformer leurs charges fixes en charges variables

En effet, plus une entreprise a de charges fixes (indépendantes du CA), plus elle est « cyclique », c'est-à-dire considérée à **risque** par les « marchés », et plus le « coût » des capitaux propres et les taux des emprunts obligataires sont élevés

=> **Moins une entreprise a de CDI, plus elle a de sous-traitance, d'intérimaires, moins elle est « à risque » !**

## Quand sa capitalisation boursière baisse, une entreprise est en situation de vulnérabilité et risque d'être absorbée par une autre

La valeur de l'action dépend de l'offre et de la demande sur le titre.

Si personne ne veut acheter ce qui est à vendre le prix s'effondre comme lors de la crise de 2008.

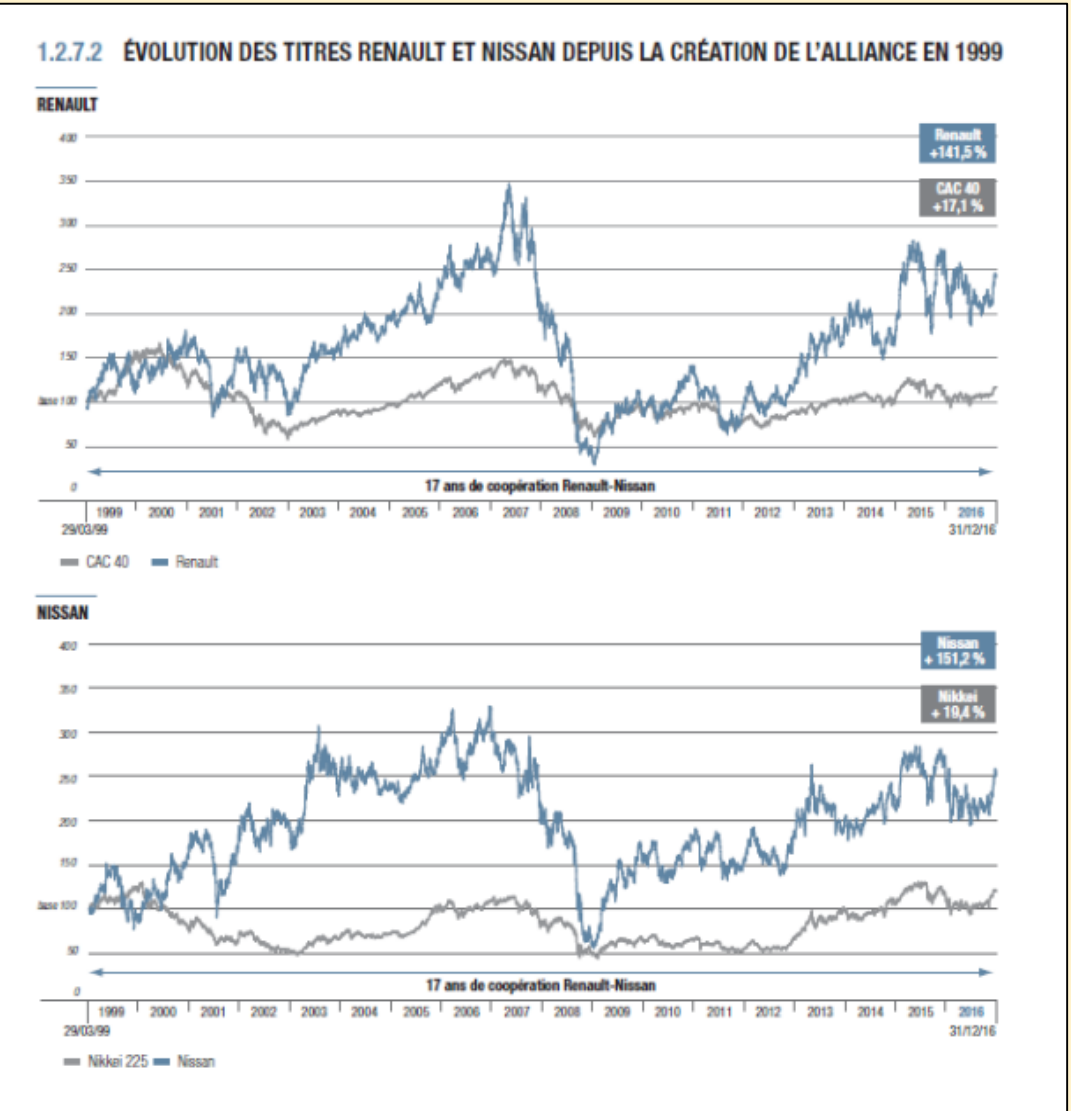
L'automobile est un secteur cyclique (le marché automobile varie beaucoup selon la conjoncture économique)

Les cycles ne sont pas toujours en phase et de même ampleur selon les entreprises et les pays

**Depuis plusieurs années, les multinationales les plus « faibles » sont progressivement absorbées, celles qui restent sont de moins en nombreuses et de plus en plus puissantes**

**Comme dans le scénario de la série télé « Highlander » !**

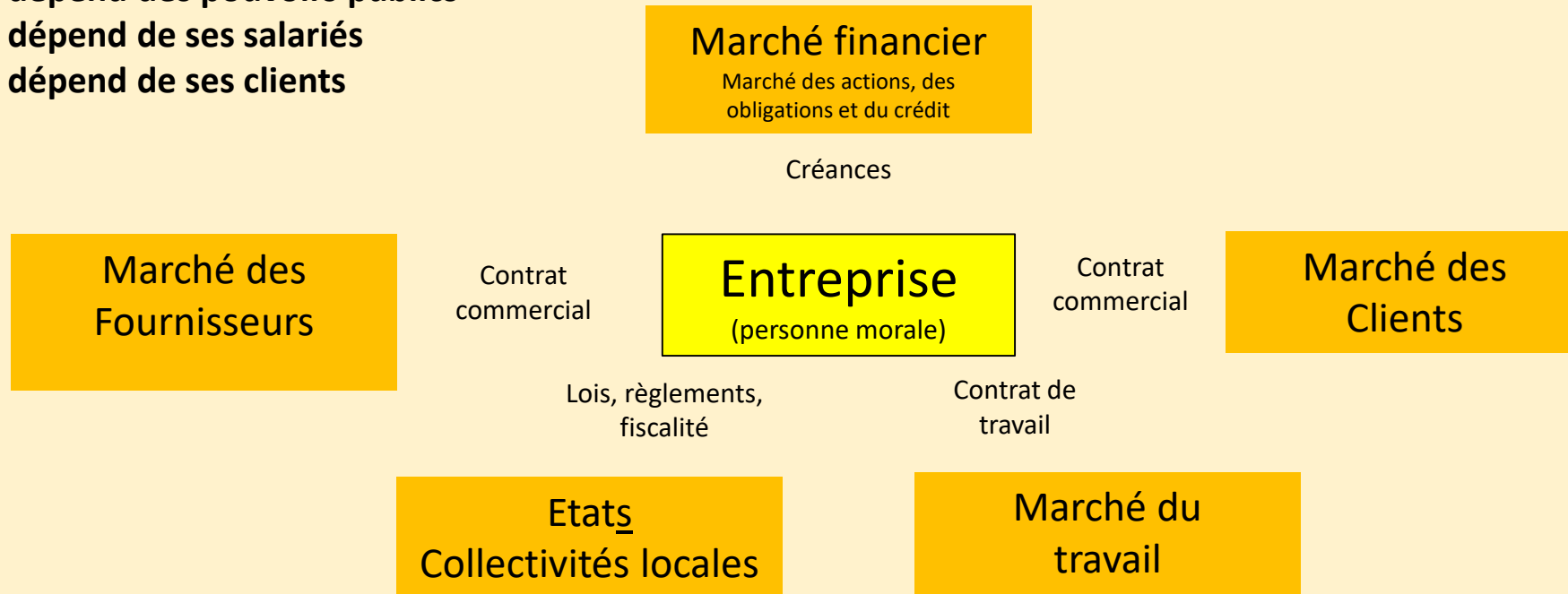
Rendement (dividende/cours) de l'action Renault : **3,45 %** ;  
Nissan : 4,34 % Mitsubishi : 1,37%



## Qui dirige ?

## Les autres acteurs influents

- Une entreprise dépend des investisseurs
- Une entreprise dépend de ses fournisseurs
- Une entreprise dépend des pouvoirs publics
- Une entreprise dépend de ses salariés
- Une entreprise dépend de ses clients



**L'entreprise a du pouvoir sur les autres acteurs**

**Mais les autres acteurs ont aussi du pouvoir sur elle**

**Et ces rapports de force sont évolutifs**

Par exemple en ce moment il est facile se procurer des capitaux bon marché, car il y a un excès d'offre, une sorte "d'armée de réserve" de capitaux au chômage qui cherchent à se placer.

A l'inverse, pour se procurer des salariés qualifiés dans les technologies numériques, Renault n'est pas compétitif par rapport à d'autres entreprises car les conditions de travail et les "prix" que Renault propose sont en dessous du "marché".

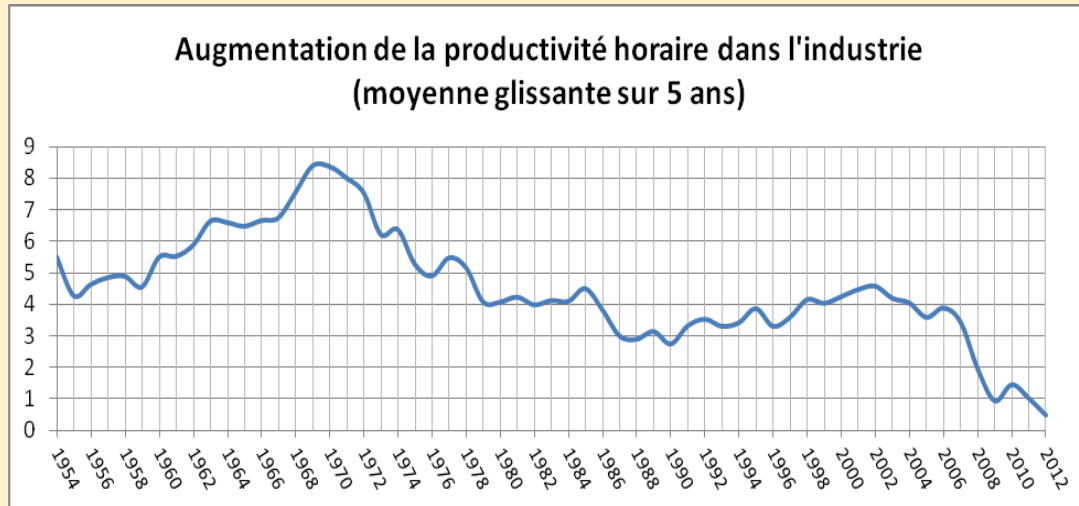
*Qui dirige ?*

*Au final qui conduit ?*



**lui**





Selon l'idéologie dominante, l'entreprise incarne l'efficacité tandis que les administrations publiques sont des bureaucraties inefficaces

**Pourtant, alors que les sciences et les techniques connaissent un développement sans précédent dans l'histoire de l'humanité, on n'en voit pas la trace dans les chiffres de la productivité**

**L'entreprise incarne l'efficacité selon l'idéologie dominante**

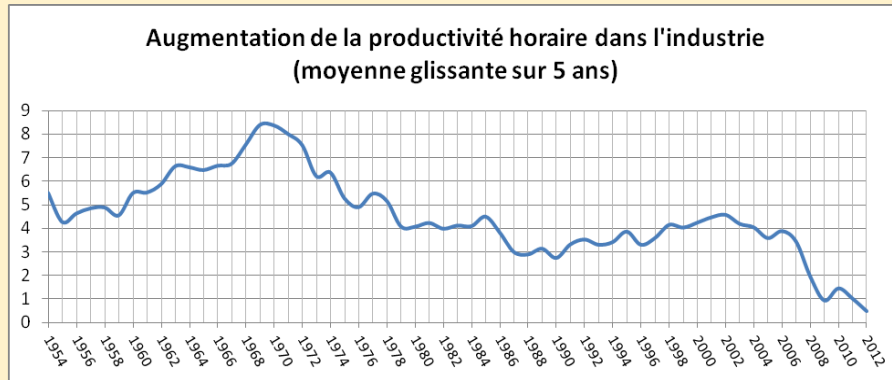
**Mais dans son fonctionnement concret il en va tout autrement**

Lu dans Le figaro économie :

[ ] ils sont constamment «piégés» dans des organisations complexes, trop procédurières, et passent - ou plus exactement perdent - trop de temps (entre 30% et 70%) dans des réunions non concluantes, aux enjeux peu ou mal définis, qui les éloignent des décisions stratégiques. [...] Cette contre-productivité a un coût pour les entreprises: l'étude du BCG estime qu'elle ferait baisser la rentabilité des entreprises de 16 à 22%.

**Ces constats de dysfonctionnements, qui reflètent le vécu quotidien des salariés des grandes entreprises à travers le monde, sont d'une grande banalité.**

Ils font vivre des armées de consultants en organisation qui proposent leurs remèdes miracles, et dont les livres remplissent des bibliothèques



Ce n'est pas seulement le « partage des richesses » qui permet d'augmenter le niveau de vie.

C'est surtout la création de richesses, c'est-à-dire la hausse de la productivité, en terminologie marxiste la hausse de la « force productive du travail employé »

## Productivité : L'image des tomates

- Si 10 salariés produisent 10 tomates, que 10 % va au capital, le **partage** des richesses permet à chacun d'avoir **un 10<sup>ième</sup> de tomate en plus**
- Si 10 salariés produisent 10 tomates, que 10 % va au capital, et que la **productivité** augmente de 10 % par an, au bout de 10 ans les salariés produisent environ 25 tomates. La hausse de la productivité permet à chaque salarié et au capital d'avoir **une tomate entière en plus**.
- Si 10 salariés d'Europe de l'Est produisaient 5 tomates, dont 10 % allait au capital, et que la délocalisation et la modernisation de l'appareil de production local permet de produire 10 tomates en continuant à payer les salariés 5 tomates, **le capital a 5 tomates en plus rien que pour lui**.

**Les multinationales de l'automobile ont compensés la stagnation de la productivité par des délocalisations massives à l'est. Cela a été un eldorado pendant quelques années.**

**Mais la mine d'or s'épuise. Il y a maintenant pénurie de main d'œuvre et les salaires montent**

*14 % d'augmentation de salaires obtenus en quelques jours de grève spontanée chez VW en Slovaquie l'an dernier  
« Nous ne voulons plus être le tiers monde de l'Europe »*

# La crise d'efficacité d'un mode de production

« Volkswagen est une entreprise dirigée comme une monarchie absolue, où ce qui n'est pas autorisé ne peut pas arriver. » « On donne des instructions sur les objectifs à atteindre, et personne n'ose dire que cela n'est tout simplement pas possible, pas faisable techniquement. Parce que si quelqu'un dit cela, il peut se chercher un nouvel emploi! » « Chez VW, ça marche comme en Corée du Nord » (Der Spiegel)

« Mon projet a suivi le processus standard Renault : 6 mois pour se décider à le faire, 6 mois pour le faire, 6 mois pour décider de l'arrêter »  
(ingénieur informatique Renault)

**Si les grandes entreprises ont un fonctionnement de type monarchique peu efficace,**

ce n'est pas parce leurs dirigeants ne suivent pas les conseils éclairés des experts en management, qui les alertent pourtant sur la nécessité d'avoir une organisation plus « coopérative », plus « transversale », plutôt que leur « fonctionnement vertical en silos ».

**C'est parce que ce sont des monarchies.**

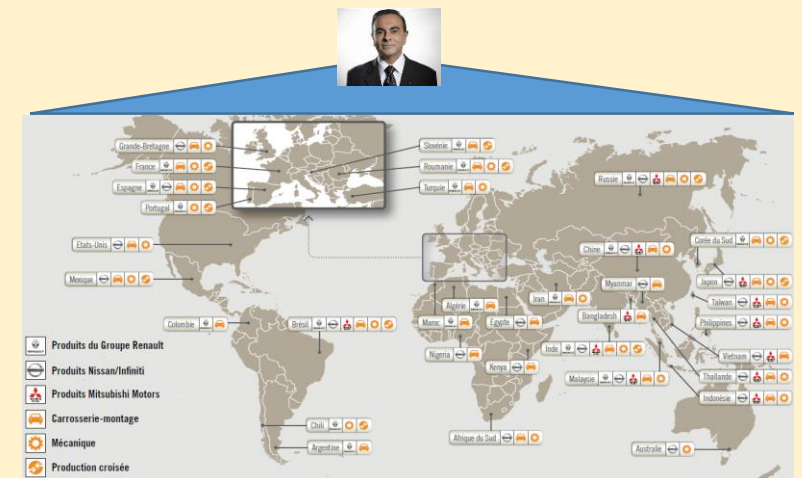
**Elles ont le fonctionnement nécessaire au maintien de leur ordre social**

- Un fonctionnement pyramidal descendant du haut vers le bas
- Une nomination de chaque niveau par le niveau supérieur
- Un budget alloué à chaque niveau par le niveau supérieur
- La fixation d'objectifs à chaque niveau par le niveau supérieur
- L'évaluation de chaque niveau par le niveau supérieur

La transformation des charges fixes en charges variables (externalisation massive)

génère des surcoûts et des pertes d'efficacité, mais elle répond à l'objectif de limiter le « risque » perçu par les marchés financiers, le niveau de risque déterminant le « coût des capitaux ».

**Cette organisation permet à un seul homme de contrôler un empire**



## **Ces organisations verticales et autoritaires sont peu efficaces sur le plan productif**

Elles fonctionnent un peu à l'image des pays de l'est

**Pourtant, plus les technologies et les produits deviennent complexes, plus le process de production est socialisé :  
L'activité nécessite aujourd'hui la coopération horizontale de milliers de gens pour être efficace.**

## **Mais les salariés sont évalués par rapport à la réalisation des objectifs locaux de leur entité.**

Chacun est incité à défendre les intérêts de son secteur et à répondre aux attentes de sa hiérarchie propre

Les processus de conception sont des négociations interminables conduisant souvent à des compromis bancals.

Les salles de réunion, les messageries, les agendas sont engorgés.

Au final, les véhicules sont de plus en plus chers \*

## **Ce mode de production n'est pas pérenne.**

*À un certain degré de leur développement, les forces productives matérielles de la société entrent en collision avec les rapports de production existants, ou avec les rapports de propriété au sein desquels elles s'étaient mues jusqu'alors, et qui n'en sont que l'expression juridique. Hier encore formes de développement des forces productives, ces conditions se changent en de lourdes entraves. Alors commence une ère de révolution sociale...*

Karl Marx, Contribution à la Critique de l'Economie Politique, 1859

## **L'appropriation sociale est une exigence du développement des forces productives**

\* Techniquement, les ingénieurs Renault sauraient concevoir un véhicule haut de gamme type Tesla meilleur marché, et des véhicules électriques populaires plus abordables. Les solutions techniques existent. Mais le mode d'organisation rend très difficile l'aboutissement de tels projets.

**Les salariés sont les apporteurs de capitaux mais ces capitaux appartiennent ensuite aux actionnaires  
C'est une expropriation légale. Mais ce que la loi rend légal, une autre loi peut le changer**

**Il faut de l'ordre de 30 % du capital pour contrôler totalement une entreprise du CAC 40 (source AMF)  
Le contrôle de la tête donne le contrôle de l'ensemble du groupe**

**Une entreprise socialisée sera plus productive. Elle pourra rémunérer les capitaux privés au dessus du prix du marché pour compenser le risque perçu**

Pour calmer le lion, il suffit de faire en sorte qu'il soit bien nourri...

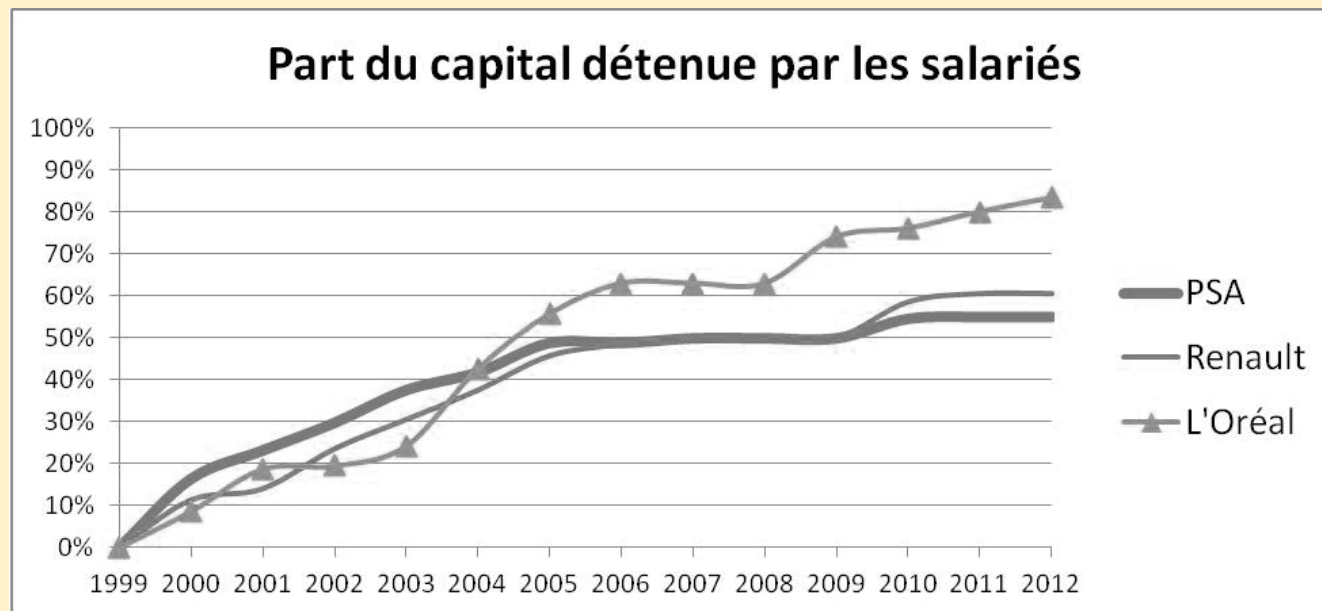
**Trois sources de capitaux collectifs cumulables, avec les droits de vote associés :**

- **Les salariés des différents pays, par les capitaux issus de l'autofinancement suite à un changement de loi**
- **La Sécurité Sociale (= association de travailleurs), par la cotisation mutualisée et l'effet de levier bancaire**
- **Les pouvoirs publics, sous forme de participations minoritaires**

**Les multinationales prennent souvent le contrôle d'autres entreprises à l'occasion de leur dévalorisation boursière. Nous pouvons faire de même**

Renault ne valait que 5 Mds€ en 2009 !

## Simulation \* rétroactive de la part de capital détenue par les salariés pour 3 entreprises



### Un retour aux sources :

*C'est l'incertitude de l'avenir qui travaille nos sociétés et paralyse peut-être plus d'un effort ; il faut proposer à tous un but à la fois très précis et très haut : l'émancipation définitive des travailleurs par l'association et le capital collectif*

Jean Jaurès

*Donnons tout d'abord aux corporations ouvrières un peu de capital tous les ans, et en vertu de cette force reproductive indépendante du travail lui-même, les travailleurs, avant un siècle, posséderont une très large part des instruments de travail.*

Jean Jaurès

\* Explication sur les modalités de la socialisation progressive [ici](#)

*L'émancipation des travailleurs sera l'œuvre des travailleurs eux-mêmes*

## L'appropriation sociale : une aspiration des salariés ou une idée hors sol ?

*Ce n'est pas la conscience des hommes qui détermine leur existence, c'est au contraire leur existence sociale qui détermine leur conscience*



« Tu n'as pas à pleurer. Tu as toujours ton or.  
Je sais que moi aujourd'hui Je ne sauve Que mon pain. »

### Aujourd'hui:

Les salariés des entreprises, en particulier les plus qualifiés, ont le vécu de l'entreprise comme une **monarchie arbitraire**.

Ils se perçoivent comme des gens qui « savent de quoi il parle », et ils pensent que si on les écoutait plus les choses iraient mieux

Ils considèrent que leur travail est une œuvre dont ils sont les auteurs, que l'entreprise ou leur hiérarchie *s'approprie*, souvent sans leur en reconnaître la paternité

C'est perçu comme une **forme de vol**, bien que ce soit le principe du salariat

Il n'est pas perçu comme juste par un salarié d'une start-up que si elle se développe beaucoup tout appartienne au fondateur, c'est nier son apport à lui...

Nota : Par contre, les groupes sociaux issus du secteur public, dominants dans les organisations politiques, sont plus centrés sur le développement du secteur public, et sur l'émancipation des travailleurs, de l'extérieur, par leur formation et par un secteur public bancaire de financement des entreprises par le crédit, dans la continuité du Socialisme du XXe siècle qui donnait un rôle central à l'Etat

### Banderole de la section des outilleurs en 1936

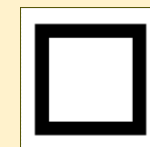
*L'ouvrier prend l'usine et laisse au Capital son or (et non le contraire)*

A l'époque de Louis Renault, l'aspiration à l'appropriation sociale était portée par « l'aristocratie ouvrière », et relayée par la CGT et le PCF de l'époque

Elle était portée par la partie la plus qualifiée du salariat de l'époque

« La base scientifique du socialisme repose, comme on le sait, sur trois résultats du développement capitaliste:

- avant tout sur l'anarchie croissante de l'économie capitaliste qui la mène inévitablement à sa ruine,
- deuxièmement sur la socialisation croissante du procès de production qui crée les prémisses positives de l'ordre social futur
- troisièmement sur le renforcement continu de l'organisation et de la conscience de classe du prolétariat qui constitue le facteur actif de la révolution à venir. »



Rosa Luxemburg

C'est l'incertitude de l'avenir qui travaille nos sociétés et paralyse peut-être plus d'un effort ; **il faut proposer à tous un but à la fois très précis et très haut** : **l'émancipation définitive des travailleurs par l'association et le capital collectif**

Jean Jaurès