

La chaîne de valeur ou l'impact social d'une stratégie mondialisée



FO appelle les pouvoirs publics et le patronat à se pencher sur la responsabilisation des acteurs intervenant tout au long de la chaîne de valeur, forme d'organisation segmentée que conçoivent les entreprises, ou les filières, pour être concurrentielles. Il s'agit de protéger les salariés travaillant dans les entités-maillons, incluses dans ces stratégies initiées par de grands donneurs d'ordres, ces derniers, en position de force par leurs commandes, n'hésitant pas à imposer des conditions insupportables à ces structures auxquelles ils ont recours. Et cela se répercute sur tous les salariés, notamment ceux de la sous-traitance, des unités externalisées et autres filiales. Ils sont confrontés à une aggravation des conditions de travail, un moins-disant social, salarial, quand ce n'est pas une délocalisation des activités, et donc la perte de l'emploi. Sécuriser ces salariés aux prises avec le cynisme des modèles business mondialisés est plus que nécessaire, tout comme relocaliser massivement des activités industrielles sur le territoire national. Et tout reste à faire.



La chaîne de valeur ou l'impact social

La chaîne de valeur, qui évoque le mode d'organisation des activités d'une entreprise cherchant à être concurrentielle, a pris son essor dans les années 1990. Par la mondialisation, cette stratégie, qui peut prendre différentes formes, s'est déployée, jusqu'à moduler aujourd'hui les échanges commerciaux planétaires et les économies. La notion de chaîne de valeur a été définie dès 1985 par Michael Porter, ingénieur et économiste américain. Il s'agit pour une entreprise, par un morcellement, une fragmentation de ses activités, de créer de la valeur. Chaque segment de la chaîne est considéré pour ce qu'il coûte et ce qu'il rapporte. Il doit être performant, montrer sa capacité à apporter de la valeur à l'entreprise visant à être compétitive par son produit (ou service). Selon leurs stratégies, les entreprises donneuses d'ordre vont « intégrer une filiale à l'étranger dans la chaîne de valeur (investissement direct à l'étranger/IDE) ou bien confier une étape de la production, comme la fabrication d'un composant ou l'assemblage de pièces, à un fournisseur étranger indépendant (sous-traitance internationale). Pour un intrant [objet, NDLR] standardisé, il est probablement moins coûteux de s'appuyer sur des fournisseurs étrangers, tandis que pour des produits intermédiaires personnalisés, nécessitant un transfert de technologie spécifique, il est peut-être plus sûr d'établir (et de contrôler) une filiale à l'étranger », résumant des économistes, auteurs d'une récente étude sur les « Chaînes de valeur mondiales à l'épreuve de la crise sanitaire ». La chaîne comprend tout l'environnement de l'entreprise car, base du rai-

sonnement, pour celle-ci la « valeur » est dans le montant que le client accepte de payer pour un produit. Des calculs de coûts, de marges,... sont donc faits sur tous les aspects et à chaque étape de la chaîne, autant verticale qu'horizontale, notamment par les connexions entre la fabrication et les fonctions de soutien.

À titre d'exemple, le type de chaîne choisie par une enseigne de vêtements (possiblement détenue par un groupe lui-même propriétaire d'un fonds d'investissements qui cherchera forcément à rentabiliser sa mise...) va définir le sort réservé aux différents segments (fournisseur de fil, de tissus, secteur de l'assemblage, transporteur...). Et selon la

FO demande une négociation de responsabilisation

Tant lors de ses rencontres avec le gouvernement que celles avec le patronat, FO appelle à se préoccuper des chaînes de valeur. « Il y a une responsabilité des pouvoirs publics », mais aussi une « responsabilisation » nécessaire des donneurs d'ordre, indique le secrétaire général de la confédération, Yves Veyrier, pointant « des processus de sous-traitance et d'externalisation en cascade avec un, deux, trois rangs de sous-traitance, qui, en règle générale, ne visent que le moins-disant social ». Et les salariés de la deuxième ligne sont particulièrement concernés par cette situation. FO a proposé au patronat d'ouvrir une négociation portant sur une responsabilisation « sur l'ensemble de la chaîne de valeur, depuis

les actionnaires et divers fonds d'investissement, aux donneurs d'ordre vis-à-vis des sous-traitants, en passant par les groupes capitalistiques et leurs filiales, afin d'empêcher que les salariés des entreprises en bout de chaîne soient laissés pour compte ».

Des sous-traitants très exposés

L'observation de quelques secteurs de la sous-traitance suffit à comprendre les difficultés des salariés. À titre d'exemple, les sous-traitants des transports routiers de marchandises express sont ainsi pour moitié des entreprises individuelles, et pour 89% des entreprises de moins de 10 salariés, indique une récente



ocial d'une stratégie mondialisée

chaîne, il peut en découler, de manière plus ou moins marquée, un moins-disant social, notamment pour ceux qui sont les plus exposés, les plus fragiles face aux injonctions de rentabilité du donneur d'ordre : les sous-traitants, petits fournisseurs, petits producteurs, unités externalisées... Et cela en France comme ailleurs.

La dépendance vis-à-vis du plus fort

Ces maillons peuvent travailler pour plusieurs chaînes de valeur, maîtrisées par des groupes, basés à l'autre bout de la planète, et qui sont parfois eux-mêmes rappelés à l'ordre des profits par leurs actionnaires exigeant davantage de dividendes. Les consé-

quences sur les structures dépendantes du donneur d'ordre se font alors plus dures encore. Pour ne pas perdre un marché, les directions de ces maillons vont par exemple répercuter la baisse imposée d'un coût de production, l'augmentation des cadences... Pour les salariés, cela se traduira par la perte de primes, de jours de congés, l'absence de hausse de salaire, un chantage à l'emploi...

Si sur fond de mondialisation, les activités de production se sont spécialisées, ouvrant des marchés à des entreprises, cela a induit une dépendance forte des maillons de la chaîne vis-à-vis des donneurs d'ordre. Tout-puissants par les marchés qu'ils apportent, ils détiennent ainsi un pouvoir, même en étant physiquement loin, sur les salariés qui travaillent indirectement pour eux dans les entités. Et ces maîtres des chaînes chérissent les solutions qui dopent leurs profits (fiscalité moindre, règles sociales *a minima*, main-d'œuvre *low cost*...), ce qui motive d'ailleurs leurs choix de localisation des structures de production. La concurrence mondiale, soulignent les économistes auteurs de l'étude, a amené les entreprises « des économies avancées (...) à optimiser leurs processus de production par l'externalisation et la délocalisation à l'étranger de certaines opérations productives ». Avec les conséquences que l'on connaît : des plans sociaux et une désindustrialisation du territoire national. Et plus largement, des salariés qui doivent lutter de plus en plus contre le chantage à l'emploi, les pressions sur les salaires, les conditions de travail...

ation pour un processus

étude économique. À l'inverse, souligne l'auteure, « les donneurs d'ordre sont des groupes de grande taille, ce qui implique un déséquilibre de poids économique dans la relation commerciale. Si l'on y ajoute le fait que les TPE ne peuvent accéder directement aux expéditeurs (chargeurs) de marchandises sans passer par des intermédiaires (ici appelés donneurs d'ordre), on comprend qu'elles puissent se trouver dans une situation de dépendance économique conduisant à des abus ». Pour visualiser l'importance de la sous-traitance en France (rien qu'au plan de la commande publique, près de 76% de ce qui est sous-traité va aux PME, soit 66,5% des montants sous-traités) et donc les millions de salariés exposés aux abus des don-

neurs d'ordre (qui parfois perçoivent des aides publiques), la consultation de l'étude 2020 de L'Observatoire stratégique de la sous-traitance est fort utile. Elle porte sur le poids des différents pays européens dans quelques secteurs de la métallurgie/plasturgie. Où l'on apprend que la France assure près de 27% de la production d'usinage dans l'Union européenne, près de 17% du décolletage pour les véhicules routiers, qu'elle a une « vraie spécialisation » pour les pièces plastiques liées à l'aéronautique avec 44,38% de la production européenne. Autant de segments intégrés aux chaînes de valeur et donc de salariés à protéger.

Valérie Forgeront

Valérie Forgeront

En bout de chaîne, des salariés sous pression

Avec l'essor des voitures connectées et autonomes, le marché automobile vit une mutation de sa chaîne de valeur. La plus-value du véhicule ne repose plus seulement sur les accessoires matériels, mais de plus en plus sur les nouvelles technologies embarquées (caméras, cartographie, ordinateur de bord...). Les constructeurs traditionnels voient ainsi filer leur position dominante au profit d'acteurs des secteurs de la haute technologie, du numérique notamment.

Plus largement, cherchant à maintenir leurs capacités concurrentielles, les constructeurs « restructurent ». Renault a lancé en 2020 un plan de 2 milliards d'économies sur trois ans, prévoyant 4600 suppressions d'emplois en France. Les marques se regroupent aussi à l'échelle mondiale, à l'image de Stellantis, né en janvier 2021 de la fusion de PSA et Fiat-Chrysler. Cela ne résout pas tout. Si les nombreuses entreprises – équipementiers de toute taille, de toute spécialité et de tous pays – subissent la pression du constructeur, elles peuvent aussi le rendre dépendant. Depuis quelques mois, les grandes marques automobiles souffrent ainsi de la pénurie mondiale de semi-conducteurs, des puces incontournables dans la composition des appareils électroniques mais dont les fabricants, souvent en Asie, sont

débordés par la demande. Et par ailleurs, certains ont opté pour une fabrication diversifiée, vendant d'autres produits à meilleurs prix et à davantage de clients. Fin mars, l'usine Stellantis de Sochaux a dû ainsi mettre une nouvelle fois à l'arrêt, et pendant plusieurs jours, la fabrication de sa 308. En raison de l'absence de la petite puce fabriquée à Taiwan, le site compte déjà un déficit de 6000 véhicules en 2021, entraînant des périodes d'activité partielle. Pour le syndicat FO de Sochaux, « les salariés font les frais de la politique de désindustrialisation et de délocalisation vers des pays à bas coût ». FO-Métaux revendique « d'adopter enfin une véritable politique industrielle nationale évitant les risques de rupture d'approvisionnement ».

Surveillance par caméras et algorithmes

Amazon au contraire a fait le choix de centraliser et d'internaliser au maximum pour livrer des marchandises moins chères que la concurrence. Après l'informatique et la logistique, le géant américain cherche à rendre plus performante l'organisation du transport des produits. Il a annoncé début 2021 sa volonté d'acheter ses premiers avions-cargos. Les conditions de travail chez Amazon sont régulièrement dénoncées. La pres-

sion s'accroît sur les salariés, soumis à des rythmes effrénés et une surveillance permanente de la productivité par des méthodes plus que douteuses, et notamment l'utilisation de caméras.

Outre des conditions de travail de plus en plus difficiles, FO dénonce aussi régulièrement « les droits des salariés et représentants du personnel bafoués ». En novembre 2019, le syndicat avait appelé à la grève les salariés de l'entrepôt de Lauwin-Planque (Nord) pour que le Black Friday profite aussi aux salariés, dont les salaires sont très bas.

De son côté, Ikea cherche à se démarquer par des prix faibles et des marges réduites, mais en se rattrapant sur les volumes. L'enseigne achète une quantité importante de bois, dans cinquante pays et notamment à de petits exploitants, et un maximum de composants sont communs à différents meubles pour faire des économies d'échelle (réduction des spécificités d'usinage et donc de machines, gain de temps, de main-d'œuvre...). Les meubles sont livrés à plat pour réduire les coûts de transport. Le client assemble lui-même la marchandise, ce qui représente des économies pour l'entreprise, entre autres de personnels. Le flux tendu s'applique aux stocks, gérés tout comme les livraisons par un vaste réseau informatique qui ne laisse rien au hasard.

Là encore, pression est faite sur les salariés. Ikea utilise des algorithmes pour renforcer la productivité et surveiller l'activité des salariés. Sur cette base, en novembre 2017, un salarié avait été licencié en Italie, accusé d'avoir rallongé une pause de 5 minutes. En décembre 2020, des débrayages ont été menés dans près de la moitié des magasins de l'enseigne à l'appel de FO. Les salariés protestaient contre l'absence de primes et la dégradation des conditions de travail dans le cadre de la digitalisation à marche forcée de l'activité. « Tant qu'Ikea France persistera à ne pas reconnaître à sa juste valeur l'investissement des salariés, le mouvement continuera », assurait le DSC FO.

Clarisse Josselin



© FRANCK CRUSIAUX/REA