



# LUTTER AVEC LES CHIFFRES

*Un guide CGT des comptes  
de l'entreprise et du droit  
à l'expertise*



<b>Intro : Du coût du capital aux chiffres de l'entreprise, un guide de lutte</b>	<b>4</b>
<b>Ce que vous trouverez dans ce guide</b>	<b>4</b>
<b>Un guide, pour quoi faire ?</b>	<b>5</b>

**1**

<b>Comprendre les éléments chiffrés de son entreprise</b>	<b>6</b>
<b>1. Éléments généraux pour toute analyse comptable et financière</b>	<b>7</b>
<b>2. Les principaux documents comptables</b>	<b>8</b>
<b>a. Le compte de résultat</b>	<b>8</b>
<b>b. Le bilan</b>	<b>12</b>
<b>c. L'annexe</b>	<b>14</b>
<b>3. Le tableau de flux de trésorerie</b>	<b>15</b>
<b>4. La base de données économiques, sociales et environnementales</b>	<b>17</b>

**2**

<b>Comprendre les manœuvres et stratégies du capital</b>	<b>18</b>
<b>1. Les modes de financement de l'entreprise : la pression de la rentabilité</b>	<b>20</b>
<b>a. Actions, actionnaires</b>	<b>20</b>
<b>b. Se financer auprès de sa maison mère : la double affaire</b>	<b>21</b>
<b>c. Le principe du leveraged buy-out</b>	<b>22</b>
<b>2. Manipuler la localisation de la valeur par les prix de transfert pour en extraire le plus possible</b>	<b>23</b>
<b>3. Les manipulations comptables</b>	<b>25</b>
<b>a. Provisionner massivement pour diminuer le résultat</b>	<b>25</b>
<b>b. Obtenir toujours plus d'aides publiques</b>	<b>25</b>
<b>4. Construire des difficultés pour justifier des réorganisations ou restructurations</b>	<b>26</b>
<b>5. Supprimer des emplois, et faire des économies d'échelle, pour faire monter les cours de bourse</b>	<b>27</b>

<b>6. Bloquer l'information pour affaiblir le rapport de force</b>	<b>28</b>
a. Pas d'information, pas de levier!	28
b. Quelques bonnes pratiques « éco » pour des négociations éclairées	29
<b>7. Diviser pour mieux régner</b>	<b>30</b>
a. La mise en concurrence des salarié·es d'une même entreprise	30
b. Mise en concurrence avec l'extérieur de l'entreprise	30

### **3 Les questions à poser et les objectifs revendicatifs** **32**

<b>1. Les missions régulières</b>	<b>34</b>
a. Situation économique et financière	34
b. Politique sociale	35
c. Orientations stratégiques	37
<b>2. Les missions en temps de crise</b>	<b>38</b>
a. En cas de plan de sauvegarde de l'emploi	38
b. Autres cas	39

### **4 Après l'expertise : comment utiliser le rapport comme outil de lutte** **40**

<b>1. Tout de suite après l'expertise : mettre le paquet sur le rendu d'avis au CSE</b>	<b>42</b>
<b>2. À moyen terme : utiliser les analyses de l'expert·e pour faire bouger les lignes</b>	<b>42</b>
<b>3. À plus long terme, l'exemple de la formulation d'un projet alternatif en cas d'annonce de fermeture</b>	<b>42</b>

### **Conclusion** **43**

### **Annexes** **44**

### **Glossaire** **45**

## Intro

# Du coût du capital aux chiffres de l'entreprise, un guide de lutte

## Lutter contre le coût du capital : un axe revendicatif majeur

La critique du coût du capital (la part non réinvestie des profits et le pouvoir exorbitant des détenteur·rices de capitaux) est au cœur de la démarche revendicative de la CGT. La faiblesse de l'investissement productif, des salaires, les versements de dividendes, les aides publiques aux entreprises, la mise en faillite de nos services publics et de notre Sécurité sociale, la crise environnementale, la dégradation des conditions de travail, la déstructuration des collectifs, la mise en concurrence des travailleur·ses... toutes ces réalités sont différentes facettes du coût du capital et, plus généralement, de la domination du capital sur le travail dans l'entreprise et en dehors. Toutes les semaines, le pôle économique confédéral produit des analyses qui documentent ces réalités et que vous pouvez retrouver sur le site du revendicatif confédéral<sup>1</sup>. Le livret « Indicateurs économiques et sociaux », aussi appelé « Baromètre », donne une vision globale des enjeux économiques à travers notre prisme CGT. L'objet du guide que vous avez en mains est de sortir de cette vision « générale », pour attaquer le coût du capital dans nos entreprises et dans nos groupes, notamment *via* notre rapport à « l'expertise économique ».

## La réalité de nos entreprises aujourd'hui en France

Une entreprise est nécessairement en lien (direct ou indirect) avec tout un ensemble d'autres entreprises dans le cadre de son activité : fournisseurs, clients, donneurs d'ordres, etc. Or, ces autres entreprises ont potentiellement des impacts sur la mienne. Il faut donc identifier l'ensemble de ces acteurs et comprendre les liens financiers qui les unissent (les fournisseurs sont-ils fiables ? Les clients sont-ils en mesure de payer en temps et en heure ?). C'est encore plus vrai lorsque l'on travaille dans une entreprise qui appartient à un groupe. Il faut alors réussir à situer son entreprise dans l'organigramme (quelle entité du groupe détient mon entreprise ? Est-ce une « coquille vide » ? Quelles fonctions a-t-elle ?) et comprendre quelle sont les flux (monétaires et physiques) qui existent avec les autres entités du groupe.

### L'omniprésence des groupes

En 2017, 62,5 % des entreprises de plus de cinquante salarié·es étaient des filiales d'un groupe. Cette forme d'organisation est donc

## Ce que vous trouverez dans ce guide

La construction de ce document suit nos objectifs.

1. D'abord, nous donnons aux camarades des clés de compréhension syndicales sur les documents comptables, ce qu'ils contiennent, et le regard CGT que l'on peut porter sur eux.
2. Ensuite, nous expliquons concrètement les « manœuvres » et les stratégies du capital pour affaiblir le travail et en augmenter l'exploitation, et comment on retrouve (mais pas toujours) ces manœuvres dans les comptes.
3. Nous proposons ensuite des éléments concrets avant l'expertise : quelles informations va-t-on aller chercher ? Quelles questions poser clairement ? Qu'espère-t-on obtenir comme informations ? Dans le cadre de quelle mission d'expertise ?
4. Enfin, des clés de lecture du rapport d'expertise lui-même, des conseils à court, moyen et long terme sont donnés pour utiliser le plus efficacement l'expertise dans notre travail revendicatif.

1. Analyses et propositions CGT

loin d'être anecdotique. Or, cela implique nécessairement un éloignement de l'endroit où se prennent les décisions (dans la tête de groupe plus que dans la filiale) et c'est fondamental à avoir en tête lorsqu'il s'agit par exemple de négocier. Le patronat cherchera systématiquement à nous faire discuter à l'échelon le moins pertinent possible. Toute la difficulté syndicale sera d'y résister, et de tenter de toujours élargir le spectre (jusqu'aux revendications interprofessionnelles). De nombreux travaux de recherche ont montré comment l'organisation sous forme de groupe amenait une perte d'autonomie des filiales, notamment en matière d'emploi, d'investissements, de décisions stratégiques, etc. La réalité des groupes, c'est l'intensification de l'exploitation du travail.

### **L'entreprise multinationale, figure du capitalisme contemporain**

La forme la plus poussée de l'organisation sous forme de groupe est l'entreprise multinationale, présente dans un grand nombre de pays. Cela permet de s'affranchir des législations qui sont principalement nationales, à tel point que certains considèrent aujourd'hui que les multinationales sont au-dessus des États. Selon l'Insee, en 2019, les multinationales représentaient 1 % des entreprises, mais employaient 48 % des salarié·es en France et représentaient 56 % de la valeur ajoutée. Du point de vue organisationnel, elles peuvent être décrites comme des mille-feuilles juridiques, empilant les sociétés les unes sur les autres, avec l'objectif unique de centraliser le pouvoir et les moyens financiers au plus loin du terrain... et du contrôle par les salarié·es.

De ce fait, c'est dans les multinationales qu'il est le plus difficile d'obtenir des informations, mais aussi de négocier et de se faire entendre en tant que représentant·e du personnel.

### **L'exception c'est l'absence de sous-traitance**

De la même manière, en 2017, 88,3 % des établissements de onze salarié·es et plus sont impliqués dans une chaîne de sous-traitance en tant que donneur et/ou preneur d'ordres, se trouvant ainsi en position d'influencer l'organisation et les conditions de travail de salarié·es extérieur·es ou bien recevant cette influence extérieure eux-mêmes.

### **Et les négos dans tout ça ?**

Pourtant, face à ces interdépendances toujours plus nombreuses, la stratégie patronale est plutôt d'isoler et de limiter la discussion à l'unité légale la plus petite, notamment pour éviter que puissent se développer des revendications communes. Les ordonnances Macron, en poussant la négociation vers l'entreprise, ont encore renforcé cette stratégie.

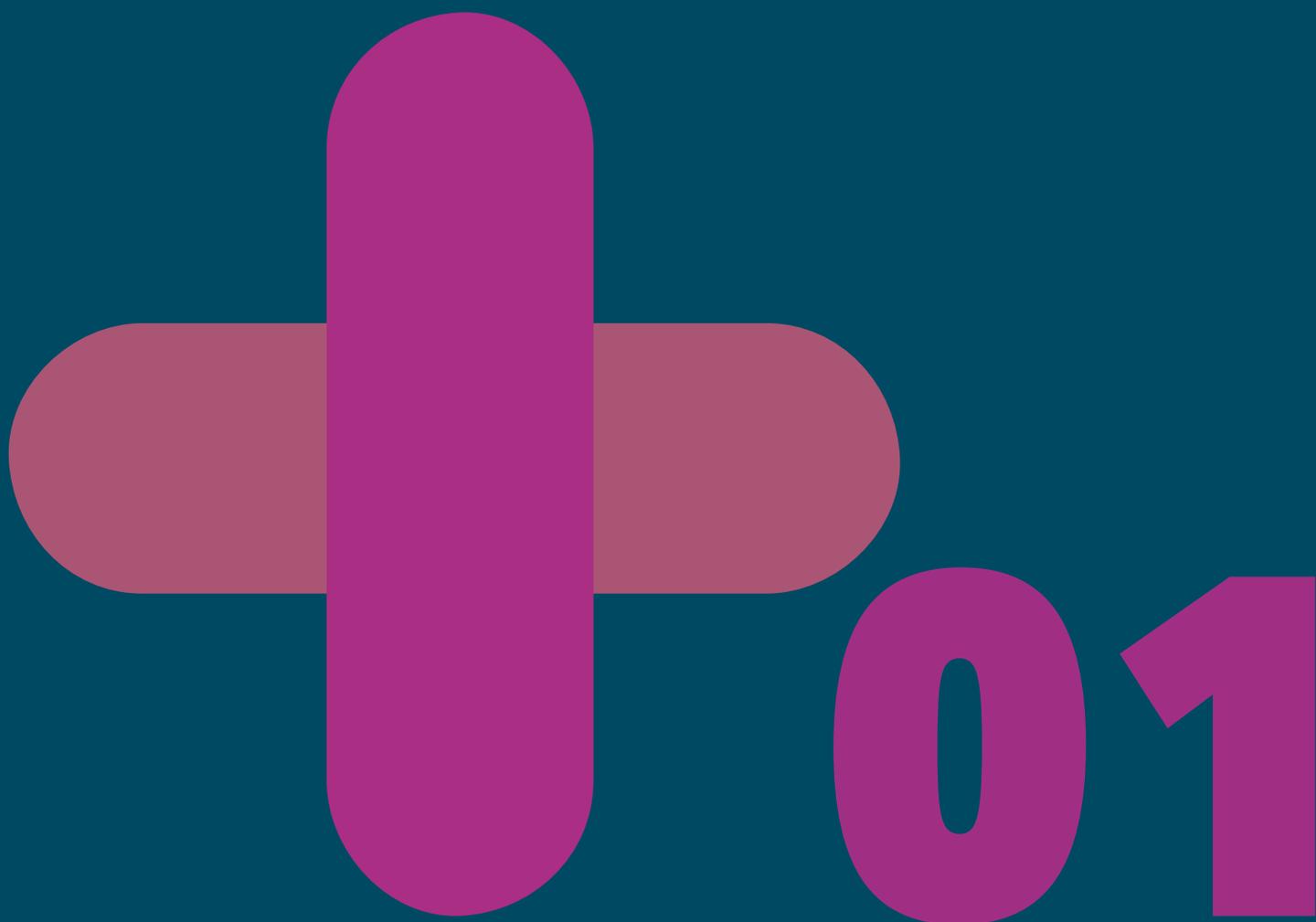
## **Un guide, pour quoi faire ?**

La réalité de nos entreprises, pas plus que le fonctionnement du capitalisme contemporain, ne doivent être des freins à la lutte. En échangeant avec les camarades dans les organisations est apparu un besoin d'être mieux équipé·e sur les affaires économiques internes à l'entreprise. Bien souvent, nous avons, dans le cadre de nos négociations et consultations, recours à des expert·es, sans que l'on sache toujours très bien quoi leur demander ni que faire des résultats fournis. L'objet de ce guide est d'éviter de donner « carte blanche » aux cabinets d'expertise, en étant capables de poser les bonnes questions, celles au service de nos revendications, pour aller convaincre les salarié·es et mener les luttes. Quelques précautions d'usage cependant pour qu'il n'y ait pas de doute sur son utilité :

- c'est un guide revendicatif, et non un guide « technique » ; le but n'est pas de transformer les camarades en expert·es-comptables, mais qu'elles et ils puissent, en lien avec l'expert·e et dans nos négociations, dans nos luttes, aller chercher les arguments dans les chiffres de l'entreprise pour convaincre les autres salarié·es de se mobiliser (le patron ne sera jamais convaincu, et ses intérêts seront toujours différents des nôtres) ;
- disons les choses clairement, ce guide n'est pas une « recette de cuisine » permettant d'inverser le rapport de force dans l'entreprise. Aucun guide, aucun outil n'a jamais remplacé la lutte. Au niveau interprofessionnel, savoir que le patrimoine de Bernard Arnault représente plusieurs millions d'années de Smic n'a jamais poussé à la révolte en tant que tel. C'est en revanche un appui revendicatif. La même logique est à l'œuvre ici ; il s'agit d'être capable d'avoir une vision CGT des comptes de nos entreprises, pour avoir des expertises qui répondent à notre cahier des charges.

**Ce guide se veut le compagnon de tout·es les camarades confronté·es à l'expertise économique et, plus globalement, aux chiffres des entreprises. Il contient nécessairement des termes techniques (notamment comptables), un peu abruptes à première vue, mais qui sont systématiquement expliqués et illustrés par un exemple. L'ensemble de ces définitions sont regroupées dans le glossaire à la fin du document. Pensé non pas comme une baguette magique mais comme un véritable outil confédéral au service des luttes, nous espérons ce guide le plus vivant possible, et le pôle économique confédéral se tient à disposition pour le faire vivre.**

# Comprendre les éléments chiffrés de son entreprise



Être capable de naviguer dans les données et dans l'organigramme de son entreprise, et savoir quoi y chercher est la première marche à gravir pour nourrir les revendications (1.). Différences sources existent, et peuvent être croisées. Toutes les entreprises

sont tenues par la loi de publier leurs comptes chaque année. Ces comptes sont composés principalement de trois documents : le compte de résultat (2a.), le bilan (2b.) et l'annexe (2c.). À partir de ces documents, il est ensuite possible de réaliser un suivi des flux de trésorerie

de l'entreprise, aussi appelé « tableau de flux » (3.). En parallèle de ces documents, l'employeur doit aussi, depuis 2013, alimenter la base de données économiques et sociales (4.), ce qui constitue une autre source d'information.

## 1. Éléments généraux pour toute analyse comptable et financière



### Un chiffre ne peut être interprété seul

Par exemple, un chiffre d'affaires de 2 millions d'euros, est-ce beaucoup ou pas ?

On ne peut le savoir qu'en prenant en comparaison quelque chose d'autre, une entreprise du secteur, les années précédentes, ou encore les moyens mis en place pour obtenir ce résultat – le nombre de salarié·es par exemple : faire 2 millions d'euros de chiffre d'affaires avec vingt salarié·es, c'est différent que de le faire avec quatre-vingts. C'est éga-

lement différent selon le secteur, ou si cette même entreprise avait fait 2,5 millions d'euros de chiffre d'affaires l'année précédente, ou 1,5 million.

Généralement, les comptes donnent des données brutes. Il faut souvent faire quelques calculs simples pour les rendre parlant – des ratios par exemple, chiffre d'affaires par salarié·e, valeur ajoutée sur chiffre d'affaires, etc. On peut faire ses calculs de son côté, mais le plus efficace et sûr est d'être appuyé·e par l'expert·e-comptable. En effet, ces calculs

sont un élément du rapport de force ; jamais l'employeur ne mettra en avant un traitement de données défavorable à la stratégie qu'il entend mener. C'est bien plus un enjeu de lutte que de la simple technique.

### Des objectifs fondamentalement différents

Il n'y a pas une seule manière de lire les données d'une entreprise. Cela dépend de l'objectif recherché, et il a toutes les chances de différer entre salarié·es et détenteur·rices du capital. Là où les actionnaires cherchent à rentabiliser leur capital (parlant de la « rentabilité » de l'entreprise), nous cherchons à assurer la bonne santé économique et financière de l'entreprise (on parle aussi de « rentabilité économique »<sup>1</sup>), et la réponse aux besoins sociaux. De même, les salaires sont généralement considérés comme la variable d'ajustement par les actionnaires, alors que nous cherchons à l'opposé à assurer à toutes et tous un salaire et des conditions de travail décentes (ce qui passe notamment par des effectifs suffisants). Quand ils parlent de charges sociales, nous parlons de cotisations, ce qui est lourd de sens. Quand vous verrez charges sociales dans la suite de ce document, il s'agit de l'appellation comptable que l'on reprend puisque c'est celle que vous croiserez dans les documents de la direction.

1. La rentabilité correspond au résultat de l'entreprise par rapport à l'investissement financier consenti, tandis que la profitabilité s'intéresse à la marge de l'entreprise par rapport à son niveau d'activité, nécessaire pour sa viabilité.

## 2. Les principaux documents comptables

### a. Le compte de résultat

Il retrace toutes les dépenses et les recettes de l'entreprise sur une période donnée (généralement douze mois, mais les grands groupes présentent également des résultats trimestriels) et permet d'expliquer comment s'est construit le bénéfice ou les pertes d'une société. La **figure 1** donne un exemple de présentation d'un compte de résultat.

Il est construit en deux colonnes, celle des recettes (produits) et celle des dépenses (charges). Les recettes et les dépenses sont ensuite classées selon leur provenance ou leur destination. On distingue :

- ce qui relève de l'activité **principale** de l'entreprise (on parle de charges et de produits d'exploitation) ;

- ce qui relève de l'activité **financière** (intérêts perçus ou payés, pertes ou gains de change, plus ou moins-values sur des placements financiers, etc.) ;
- ce qui relève de l'**exceptionnel** et qui n'est pas récurrent. Par exemple, la vente d'un immeuble : par définition, il ne pourra pas être revendu par l'entreprise puisqu'il ne lui appartient plus, c'est donc un revenu exceptionnel.

Figure 1 : Exemple de présentation d'un compte de résultat

COMPTE DE RÉSULTAT			
Charges	Montant	Produits	Montant
<b>Charges d'exploitation</b>		<b>Produits d'exploitation</b>	
Achats de marchandises	120 500	Ventes de marchandises	299 600
Achats de matières premières			
Achats de matières et de fournitures	19 300	Reprises sur amortissement	2 000
Achats de services	47 800	Variation de stock de produits	17 400
Frais de transports			
Impôts, taxes et versements assimilés	21 350		
Frais personnel	58 200		
Charges sociales			
Dotations aux amortissements	28 000		
<b>Total des charges exploitation</b>	<b>295 150</b>	<b>Total des produits d'exploitation</b>	<b>319 000</b>
<b>Charges financières</b>		<b>Produits financiers</b>	
		Total des produits financiers	
Intérêts payés	1 750		
<b>Total des charges financières</b>	<b>1 750</b>	<b>Total des produits financiers</b>	
<b>Charges exceptionnelles</b>		<b>Produits exceptionnels</b>	
Charges exceptionnelles sur op. de gestion	50 000	Produits excep. sur op. de gestion	5 000
<b>Total des charges exceptionnelles</b>	<b>50 000</b>	<b>Total des produits exceptionnels</b>	<b>5 000</b>
<b>Total des charges</b>	<b>346 900</b>	<b>Total des produits</b>	<b>324 000</b>
		<b>Résultat (négalif si pertes)</b>	<b>-22 900</b>

#### CE QUE L'ON PEUT LIRE DANS L'EXTRAIT DE COMPTE CI-DESSUS

*L'entreprise fait des pertes sur l'année puisqu'elle affiche un résultat net de - 22 900 euros. Mais cela n'est pas dû à un problème structurel lié à l'activité ou à l'organisation de la production : l'entreprise enregistre 50 000 euros de charges exceptionnelles... qui correspondent à une amende fiscale payée suite à un redressement. Sans cette amende, l'entreprise aurait généré un bénéfice de 27 100 euros, soit environ 9 % du chiffre d'affaires. Il faudra donc être vigilant-e à ce que la direction ne cherche pas à utiliser ce résultat exceptionnel négatif pour justifier une restructuration ou une non-augmentation des salaires. L'activité d'exploitation, récurrente, est bel et bien bénéficiaire.*

#### La formation du résultat

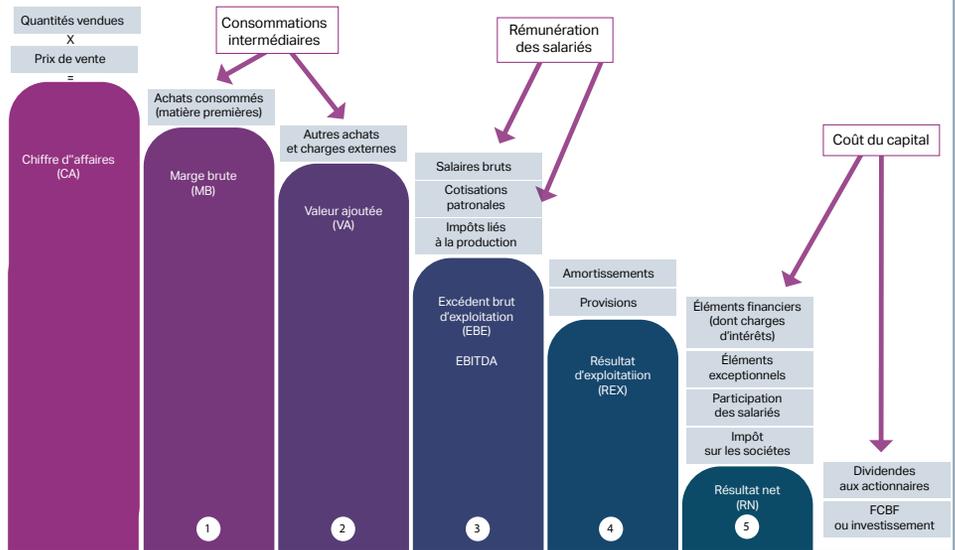
L'ensemble de ces trois types d'éléments rentrent en compte dans le calcul du **résultat avant impôt**<sup>2</sup>, donc dans le calcul de l'impôt. Le **résultat net** est le résultat après impôt, qui sera ensuite soit mis en réserve (pour investir par exemple), soit versé aux actionnaires sous forme de dividendes. Cette affectation du résultat peut se retrouver dans le document d'affectation du résultat.

Une fois établi pour l'année N, il est possible de comparer chacun des grands regroupements comptables (aussi appelés « postes »), avec leurs valeurs des années précédentes. Si les variations sont importantes, il y a quelque chose à aller comprendre plus en détail.

#### Les soldes intermédiaires de gestion

Le compte de résultat doit aussi permettre de comprendre la source et le potentiel d'autofinancement d'une entreprise, c'est-à-dire si elle pourra financer ses investissements par ses propres résultats. On construit pour cela (seul-e ou avec l'expert-e) les soldes intermédiaires de gestion (SIG) afin de mettre en évidence les zones de création de richesses et la manière dont l'entreprise répartit cette richesse créée par l'activité. Généralement, on considère qu'il y a cinq SIG : la marge brute, la valeur ajoutée, l'excédent brut d'exploitation, le résultat d'exploitation, et enfin le résultat net. Certains sont communs avec la présentation du compte de résultat (résultat d'exploitation, résultat net), mais pas les autres (marge brute,

2. Il s'agit de la somme du résultat d'exploitation, du résultat financier et du résultat exceptionnel, qui sert de base au calcul de l'impôt.



**Note de lecture :** Lorsque l'on déduit les matières premières du chiffre d'affaires, on obtient la marge brute, à laquelle on soustrait les autres achats et charges externes pour obtenir la valeur ajoutée, et ainsi de suite.

valeur ajoutée, etc.). Il est possible de les représenter selon la **figure 2**.

- **Le chiffre d'affaires** correspond à la somme des ventes de l'entreprise, qu'il s'agisse de marchandises, de produits fabriqués ou des prestations de services.
- **La marge brute** (1) permet de se représenter ce que pèsent les achats de matières premières dans la formation du chiffre d'affaires, et donc la performance de la stratégie d'approvisionnement.
- **La valeur ajoutée** (2) mesure la création de richesses produite dans l'entreprise par notre travail. Comptablement, c'est le chiffre d'affaires auquel on soustrait les consommations intermédiaires (matières premières et autres achats et charges externes). La valeur ajoutée est donc d'abord indépendante des salaires, mais c'est elle qui va permettre de rémunérer les salarié·es, d'investir, de mettre en réserve, de rémunérer l'État (via les impôts) et les détenteurs de capitaux (actionnaires et créanciers). La part qui revient à ces derniers, nous l'appelons « coût

du capital ». C'est l'enjeu essentiel de la lutte entre le capital et le travail.

- **L'excédent brut d'exploitation (EBE)** (3) – EBITDA en anglais (*Earning Before Interest, Taxes, Depreciation, and amortization*) – correspond aux ressources dégagées par l'activité d'exploitation<sup>3</sup> de l'entreprise, c'est-à-dire après prise en compte de tous les éléments nécessaires à la production, mais excluant les éléments financiers et exceptionnels. Si l'EBE est négatif, l'entreprise n'est pas profitable. À l'inverse, si l'EBE est positif, il faut regarder s'il permet ou non de couvrir les investissements nécessaires à l'exploitation pour voir si l'entreprise est viable ou non.
- **Le résultat d'exploitation** (4) est ce qu'il reste une fois que l'on a déduit de l'EBE les amortissements<sup>4</sup> de l'entreprise et les provisions<sup>5</sup>.
- **Le résultat net** (5) est le résultat global de l'entreprise après l'éventuel paiement de l'impôt sur les sociétés.

## L'éclairage syndical

Le poste « autres achats et charges externes » est un véritable fourre-tout. Il contient notamment un certain nombre de postes « sensibles », dans la mesure où ils permettent de faire indirectement remonter de la valeur au groupe, ou qu'ils sont questionnables quant au bien-fondé de la dépense :

- les achats d'études et prestations de service, dont les cabinets de consultant·es, les prestations assurées par le groupe et refacturées aux filiales (fonctions support, recherche et développement expérimental, etc.), relativement pratiques pour extraire de la valeur des filiales ;
- les dépenses de sous-traitance, qu'elles soient directement liées à l'activité (sous-traitance en cascade comme dans l'aéronautique) ou indirectement (ménage, accueil, sécurité). Ces dépenses sont souvent plus élevées lorsque ces fonctions sont externalisées ;
- les frais de location : immobilière (loyers, taxes foncières, etc.), ou de matériel (imprimantes, ordinateurs, véhicules, etc.). Dans le cas des loyers, qui est le propriétaire ? Est-ce le groupe ?
- les frais de maintenance ;
- les primes d'assurance ;
- les dépenses d'intérim : pourquoi ne pas plutôt embaucher en CDI ou en CDD ?
- les rémunérations d'intermédiaires et honoraires (avocats, contentieux, courtages, cabinets de recrutement) ;
- les frais de publicité et relations publiques (foires et expositions, cadeaux à la clientèle, échantillons, etc.) ;
- les frais de déplacements, de missions et de réceptions : était-il vraiment nécessaire de dépenser autant dans l'organisation de réceptions ? Au bénéfice de qui ?

De manière générale, pour l'ensemble des échanges réalisés au sein du groupe (loyer, etc.), il faut se demander si le prix payé au groupe est comparable à ce qu'il serait sur le marché, et si un accord a été conclu avec le fisc sur le sujet.

3. L'activité d'exploitation correspond à tout ce qui a trait à l'activité principale de l'entreprise. Par exemple, une plus-value sur la vente d'un immeuble pour une entreprise automobile ne relève pas de son activité d'exploitation.

4. Les amortissements correspondent à la répartition sur plusieurs années des dépenses importantes, concernant des biens ou services utilisés à long terme. Les durées d'amortissements peuvent être encadrées par la loi. Par exemple, un ordinateur doit être amorti sur trois ans. S'il est acheté 900 euros en 2022, on comptera donc dans les comptes de l'entreprise une dépense de 300 euros en 2022, en 2023 et 2024, même si l'entreprise a dépensé les 900 euros en 2022.

5. Une provision est le constat comptable d'un risque probable mais non certain, compté comme une charge dans le compte de résultat de l'année où le risque est constaté. Exemple : un client fait faillite, il est probable qu'il ne payera qu'une partie de ses factures. Cette perte comptable est provisionnée, c'est-à-dire mise en réserve, et sera utilisée au moment où le risque se réalise.

### Quelques enseignements des SIG

L'ensemble de ces SIG peut ensuite servir au calcul de différents ratios, que l'on peut comparer d'une année à l'autre, ou avec la moyenne des entreprises du secteur.

A) L'évolution du ratio  $\frac{\text{marge brute}}{\text{chiffre d'affaires}}$  indique la sensibilité du chiffre d'affaires aux approvisionnements, ce qui est loin d'être anodin dans un contexte de forte variabilité/hausse du coût des matières premières. Si ce ratio varie fortement selon les années, c'est que l'entreprise est fortement dépendante de ses fournisseurs et/ou du prix des matières premières. Cela peut être normal selon le secteur. Il faut cependant savoir ce que l'entreprise met en place pour se couvrir contre ce risque lié à la volatilité des prix.

B) Le ratio  $\frac{\text{valeur ajoutée}}{\text{chiffre d'affaires}}$  donne des indications sur la politique d'externalisation de l'entreprise. Moins ce ratio est élevé, plus l'entreprise externalise. À comparer absolument avec les entreprises du secteur.

C) Le ratio  $\frac{\text{Excédent brut d'exploitation}}{\text{chiffre d'affaires}}$  permet de voir si le résultat d'exploitation évolue proportionnellement au chiffre d'affaires. Si l'excédent brut d'exploitation évolue plus rapidement que le chiffre d'affaires, ce ratio augmente donc, cela signifie que l'entreprise a réduit ses coûts. Il est donc important de comprendre quels « coûts » ont été réduits et selon quelles méthodes, avec quelles conséquences (sur les salarié-es, sur l'investissement, etc.).

### Exemple

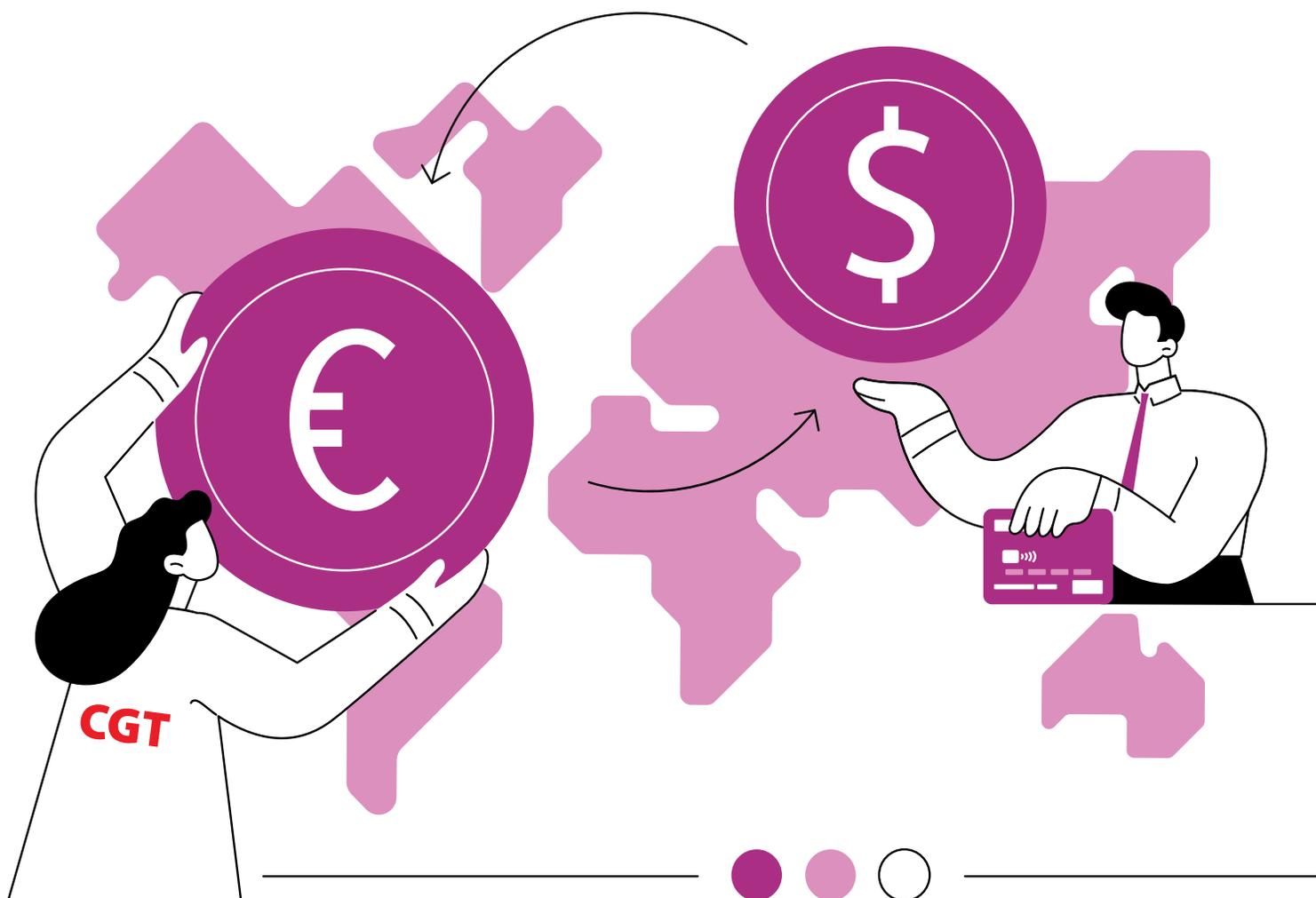
Sur l'année 2020, certaines entreprises ont connu des baisses importantes de leur chiffre d'affaires (- 10 %) mais ont amélioré substantiellement leur ratio EBE/CA comparativement à 2019. Cela signifie qu'elles ont réussi à maintenir la rentabilité de l'activité, en réduisant leurs coûts, notamment ceux de déplacements, réceptions, ou encore de location.

### Exemple

Entre 2019 et 2020, des salarié-es partent en retraite. Plutôt que d'embaucher, la direction décide de sous-traiter une partie du travail car « c'est plus flexible et moins risqué en cas de perte d'activité ». Voyons l'impact de ce changement sur les comptes de l'entreprise.

On voit ici que les « consommations intermédiaires » ont augmenté de 100 au détriment des « charges de personnel » du fait de l'externalisation de tâches effectuées auparavant par des salarié-es internes. Cela se traduit immédiatement par une baisse de la valeur ajoutée de 100 et donc du ratio  $\frac{\text{valeur ajoutée}}{\text{chiffre d'affaires}}$  qui passe de 50 % à 40 %. On peut ajouter qu'il y a moins de salarié-es à rémunérer avec cette valeur ajoutée.

	2019	2020
Chiffres d'affaires (CA)	1 000	1 000
Consommations intermédiaires	500	600
Charges de personnel	300	200
Impôts et taxes	100	100
EBE(=CA - Achats et charges externes - Charges de personnel - Impôts et taxes)	100	100
Valeur ajoutée (VA = CA - Consommations intermédiaires)	500	400
VA/CA	500/1 000 = 50 %	400/1 000 = 40 %



## L'éclairage syndical

Le compte de résultat reprend l'ensemble des opérations de l'exercice comptable. À ce titre, c'est un document central pour avoir une idée de l'activité de l'entreprise sur l'exercice écoulé.

Le résultat final de l'exercice est évidemment un élément important. Ce serait cependant une erreur de ne se focaliser que sur lui, sans chercher à comprendre comment il est construit.

Selon les cas, une perte peut être encourageante pour l'avenir, et des bénéfices peuvent cacher une situation réelle fragile à long terme. La comparaison des différents postes avec les années précédentes peut également révéler des fragilités importantes ou des changements stratégiques de l'entreprise.

Mieux comprendre ce document est donc primordial pour mieux cibler les enjeux auxquels sont confrontés l'entreprise – à définir avec l'expert-e – et ne pas se laisser enfermer par l'interprétation que la direction fait de ces comptes.

Attention, certains éléments importants ne sont pas directement lisibles dans les comptes. C'est notamment le cas des « effets de change », qui désignent les répercussions financières d'une variation importante d'une monnaie par rapport à une autre. En 2022 par exemple, le cours du dollar est très élevé par rapport à celui de l'euro. Cela signifie qu'il faut plus d'euro pour faire un dollar. Du coup, une entreprise française qui vend des produits à l'étranger en dollars, sans avoir rien changé à son processus de production, aura une activité plus profitable, c'est-à-dire dégageant plus d'euros qu'auparavant. À l'inverse, une entreprise qui vend la majorité de ses produits en Europe, en euros, mais dont les matières premières sont payées en dollars, risque de subir une baisse importante de sa profitabilité.

## b. Le bilan

Le bilan est une photographie à un instant T – généralement le 31 décembre, selon la clôture des comptes – de la situation patrimoniale de l'entreprise, c'est-à-dire ce qu'elle possède (combien et sous quelle forme). Ce document est aussi utilisé pour étudier l'utilisation des fonds qui lui ont été confiés et évaluer combien elle vaut (en cas de cession ou de dépôt de bilan par exemple).

L'analyse du bilan permet de faire un diagnostic précis de la structure financière, c'est-à-dire le mode de financement de l'entreprise (par de

la dette ou par capitaux propres notamment) et d'anticiper les risques liés à d'éventuelles difficultés.

La **figure 3** donne un exemple de présentation d'un compte de bilan.

### Les principes de construction

On a d'un côté l'actif, c'est-à-dire ce que possède l'entreprise ; de l'autre le passif, qui correspond à la manière dont l'entreprise se finance. L'actif et le passif doivent toujours être équilibrés. En effet, un actif doit toujours être

financé. À l'inverse, une ressource financière est toujours utilisée pour financer un actif ou abonder la trésorerie.

On distingue le circulant de l'immobilisé :

- l'actif circulant correspond à ce qui peut rapidement être monétisé et utilisé par l'entreprise, c'est-à-dire des éléments de court terme. Par exemple, une facture client devant être réglée dans les quatre-vingt-dix jours, puisque cette dette a vocation à disparaître rapidement et être transformée en monnaie ;
- au contraire, l'actif immobilisé correspond aux éléments qui ont vocation à perdurer et servent à l'activité de l'entreprise, un immeuble par exemple. Même si l'entreprise souhaite s'en séparer, cela prendra plusieurs mois avant qu'elle reçoive l'argent ; la valeur de l'immeuble n'est donc pas mobilisable à court terme.

Du côté du passif, on distingue également les capitaux propres (ce que l'entreprise a pour elle-même et qu'elle ne doit à personne) des dettes (ce qu'elle a emprunté).

### CE QUE L'ON PEUT LIRE DANS L'EXTRAIT DE COMPTE CI-CONTRE

*Le résultat de l'exercice fait le lien entre le compte de résultat, qui retrace tous les événements qui se sont produits durant cet exercice, et le bilan qui, lui, est une photographie du patrimoine de l'entreprise à la fin de cet exercice. Le résultat de l'année est reporté dans les capitaux propres du bilan, ici - 22 900 euros, puisque le résultat appartient à l'entreprise elle-même, elle ne doit cet argent à personne (en cas de bénéfice). Ici, on remarque que l'entreprise avait mis tout ou partie des bénéfices des années précédentes en réserve, ce qui permettra d'absorber la perte de cette année.*

*L'entreprise se finance en grande partie par des dettes, ce qui peut être problématique. Cependant, elle dispose également d'une valeur conséquente d'actifs immobilisés, ce qui est rassurant sur les fondamentaux de l'entreprise. L'entreprise dispose également d'une trésorerie assez conséquente (argent en banque et argent en caisse).*

Figure 3 : Exemple de présentation d'un bilan

BILAN			
ACTIF		PASSIF	
Actif immobilisé	Montant	Capitaux propres	Montant
<b>Immo incorporelles</b>		Capital	50 000
Fonds commercial	30 500	Réserves	64 000
<b>Immo corporelles</b>		Résultat de l'exercice	(22 900)
Construction	52 000		
Terrain	21 300		
Machines	47 400		
Matériel informatique	8 500		
Matériel de transport	12 100		
<b>Immo financières</b>			
Prêts	11 800		
<b>Total de l'actif immobilisé</b>	<b>183 600</b>	<b>Total des capitaux propres</b>	<b>91 300</b>
Actif circulant	Montant	Dettes	Montant
Stocks de marchandises		Dettes financières (emprunt)	96 800
Stocks de matières premières	4 200	Dettes fournisseurs	57 300
Stocks de produits finis	18 400	Dettes fiscales <sup>1</sup>	
Créances clients	17 500	Dettes sociales	9 100
Autres créances	13 800	Dettes envers l'État	7 600
Argent en banque	42 800	Autres dettes	23 900
Argent en caisse	5 700		
<b>Total de l'actif circulant</b>	<b>102 400</b>	<b>Total des dettes</b>	<b>194 700</b>
<b>Total général</b>	<b>286 000</b>	<b>Total général</b>	<b>286 000</b>

1. Le terme de « dettes » fiscales, sociales, etc. ne signifie pas que la société ne règle pas correctement ce qu'elle doit. Le bilan est une photographie à l'instant T, le 31 décembre généralement. Par exemple, si une facture arrive le 30 décembre avec une échéance à trente jours, il est normal que l'entreprise ne l'ait pas encore réglée le 31 décembre. De même, généralement le 31 décembre, l'entreprise n'a pas encore réglé à l'Urssaf les cotisations sociales dues pour le mois de décembre car le montant n'est sûrement pas encore calculé, c'est tout à fait normal.

### Le besoin en fonds de roulement

Avant de pouvoir vendre un bien ou un service, une entreprise doit financer la production de ce bien ou service. Elle doit engager de l'argent avant d'en faire rentrer plus tard. Il y a donc toujours un décalage entre les dépenses et les recettes futures, appelé le besoin en fonds de roulement (BFR). Plus formellement, ce BFR correspond à la différence entre les emplois circulants (stocks et créances) et les ressources circulantes (dettes fournisseurs et sociales).



### L'éclairage syndical

Plus que tout autre document, le bilan permet de juger de la solidité d'une entreprise, à travers son mode de financement (dette ou non), ses réserves mais également son patrimoine (immobilier, machines, etc.).

En effet, il permet de voir les réserves faites par l'entreprise pour assumer les chocs. De plus, le mode de financement peut dire quelque chose des motivations des actionnaires. Un financement par capitaux propres peut traduire une volonté de pérennité, tandis que l'endettement peut traduire celle de rentabiliser au maximum les capitaux propres, au détriment de la solidité de l'entreprise.

Là encore, la comparaison du bilan de l'exercice avec ceux des années précédentes pourra permettre de déceler des changements de stratégie, de voir si le patrimoine de l'entreprise se renforce ou se réduit.

Le recours à l'expert·e doit permettre d'éclairer les grosses variations qui demeureraient inexplicables à première vue. Si une rubrique du bilan présente de gros montants mais reste assez floue quant à leur utilisation, l'expert·e doit aider à comprendre ce qui se cache plus précisément derrière.

Enfin, il est important de regarder si les investissements décrits par la direction se matérialisent au bilan. Par exemple, la direction prétend investir beaucoup dans la recherche, sans que cela se traduise jamais par le dépôt de brevets valorisés au bilan ; cela peut indiquer des erreurs stratégiques, des défauts dans la recherche – voire des mensonges de la direction.

### Exemple

Avant de pouvoir vendre une chaise, l'entreprise doit la produire. Elle doit donc acheter les matières premières et payer les salariées. Ces dépenses interviennent avant que l'entreprise touche le produit de la vente de la chaise. Il s'agit de son BFR.

De la même manière, un commerçant de prêt-à-porter doit acheter ses marchandises avant de les mettre en vente. L'argent qu'il doit avancer pour payer la marchandise constitue donc son BFR. Dans les faits, les fournisseurs de marchandises peuvent parfois être payés jusqu'à soixante jours après la facturation pour réduire le BFR du commerçant. En effet, on peut penser que soixante jours après la facturation, le commerçant aura commencé à vendre une partie de la marchandise et fait rentrer de la trésorerie. Il aura donc moins d'argent à avancer.

## c. L'annexe

L'annexe est le troisième document obligatoire. Elle est particulièrement utile pour apporter des précisions sur ce que contiennent le bilan et le compte de résultat. Elle présente par exemple les méthodes utilisées pour le calcul des amortissements ou des immobilisations, mais aussi des informations comme la répartition du chiffre d'affaires de l'entreprise selon ses différents secteurs d'activité, les prises de participation et les filiales détenues, l'échéancier des créances et des dettes (c'est-à-dire quelles sommes l'entreprise doit rembourser à quels horizons), etc. La **figure 4** présente le type de rubriques que l'on peut trouver dans une annexe.

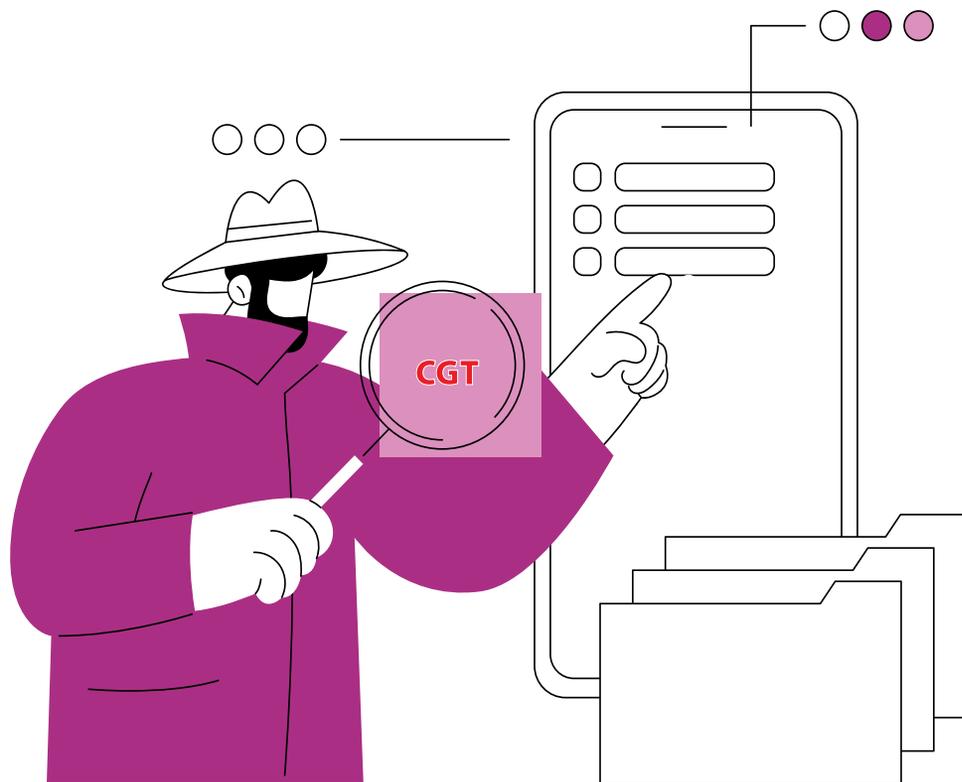
Figure 4 : Exemple du contenu des annexes

### ANNEXES

Faits marquants \_\_\_\_\_  
 Règles et méthodes comptables \_\_\_\_\_  
 Immobilisations \_\_\_\_\_  
 Amortissements \_\_\_\_\_  
 Créances et dettes \_\_\_\_\_  
 Provisions et dépréciations \_\_\_\_\_

### AUTRES INFORMATIONS

Produits à recevoir \_\_\_\_\_  
 Charges à payer \_\_\_\_\_  
 Charges et produits constatés d'avance \_\_\_\_\_  
 Charges et produits exceptionnels \_\_\_\_\_  
 Charges et produits sur exercices antérieurs \_\_\_\_\_  
 Transfert de charges \_\_\_\_\_  
 Ventilation des capitaux propres \_\_\_\_\_  
 Effectif moyen \_\_\_\_\_  
 Filiales et participations \_\_\_\_\_  
 Situation fiscale différée et latente \_\_\_\_\_  
 État des opérations entre entreprises liées \_\_\_\_\_  
 Répartition de l'impôt sur les bénéfices \_\_\_\_\_



### L'éclairage syndical

Ces informations sont loin d'être neutres, dans la mesure où elles en disent long sur l'entreprise.

Concernant les dettes et leurs échéances par exemple : plus une entreprise est solide, plus elle doit pouvoir emprunter à long terme ; cependant, certaines entreprises sont parfois obligées d'emprunter à court terme (à un taux d'intérêt plus important) pour rembourser une échéance de leur prêt de long terme. Un événement de ce type signale une mauvaise santé financière.

D'autres éléments contenus dans l'annexe relèvent quant à eux de choix, et ces choix ont des conséquences pour les salarié-es. Les amortissements peuvent par exemple se faire sur une période plus ou moins longue, ce qui a une influence sur le « moment » où sera fait le résultat. Si j'amortis mon matériel informatique sur trois ans au lieu de cinq, les charges seront plus importantes, donc viendront minorer le résultat les trois années, mais il n'y aura aucune charge d'amortissement les années 4 et 5.



### 3. Le tableau de flux de trésorerie

Comme son nom l'indique, le tableau de flux de trésorerie s'intéresse à la trésorerie de l'entreprise. Cet élément est primordial pour connaître la capacité de l'entreprise à financer de nouveaux investissements, mais également à encaisser les coups durs. Les actionnaires l'étudient de près, car leurs dividendes en dépendent.

Contrairement à ce que l'on pourrait supposer, une entreprise peut voir sa trésorerie baisser malgré des résultats très positifs, par exemple dans le cas d'une entreprise en croissance qui effectue des investissements massifs. Ça a été le cas de LVMH en 2021, qui a fait un **résultat opérationnel**<sup>6</sup> de 17 milliards d'euros mais a vu sa trésorerie baisser du fait de l'acquisition de l'entreprise Tiffany & Co. (on parle alors de croissance externe), d'emprunts importants qui arrivaient à échéance et du paiement des dividendes au titre de l'année 2020 pour plus de 4 milliards d'euros.

L'inverse est également possible. Par exemple, une entreprise peut enregistrer des pertes mais contracter de gros emprunts car les investisseurs lui font confiance, et donc améliorer sa trésorerie. On peut citer Uber, qui a réalisé ses premiers bénéfices fin 2021, après des milliards de dollars de pertes les années précédentes. L'entreprise avait eu la trésorerie nécessaire pour encaisser ces pertes et faire des investissements massifs du fait de dettes et d'émissions d'actions.

#### Les principes de construction

On peut distinguer trois flux de trésorerie distincts : ceux liés à l'activité, à l'investissement et au financement. La **figure 5** page suivante présente un exemple réel, celui du groupe Renault. Comme on peut le voir, les rubriques sont nombreuses et la lecture n'est pas simple, d'où l'utilité de l'expert-e. Il ne s'agit pas de comprendre tout ce qui se

cache derrière chaque ligne, mais de voir où sont les rubriques les plus importantes en montant, et les grosses évolutions entre les deux années (ici, 2020 et 2021).

#### L'éclairage syndical

Le tableau de flux de trésorerie permet notamment de voir en détail les mouvements financiers avec les actionnaires. Une trésorerie importante peut permettre une meilleure résistance en cas de crise.

De manière générale, il n'est pas possible de tout comprendre et tout interpréter juste en lisant les chiffres. Il est indispensable de bien connaître l'entreprise et son fonctionnement. L'appui d'une expert-e peut donc s'avérer très utile.

6. Le résultat opérationnel est un autre nom du résultat d'exploitation, c'est-à-dire le résultat dégagé par l'activité de production de l'entreprise.

Figure 5 : Exemple de tableau de flux de trésorerie du groupe Renault (document de référence 2022)

(en millions d'euros)	Notes	2021	2020
<b>Résultat net</b>		<b>967</b>	<b>(8 046)</b>
Annulation des dividendes reçus des participations cotées non consolidé		-	(11)
Annulation des produits et charges sans incidence sur la trésorerie			
Dotations nettes aux amortissements et aux pertes de valeur		4043	4 750
Part dans les résultats des entreprises associées et des coentreprises		(515)	5 145
Autres produits et charges sans incidence sur la trésorerie avant intérêts et impôts	26-A	298	1 513
Dividendes reçus des entreprises associées et des coentreprises non cotées		29	54822
<b>Capacité d'autofinancement avant Intérêts et Impôts<sup>1</sup></b>		<b>4 822</b>	<b>3 356</b>
<b>Dividendes reçus des sociétés cotées<sup>2</sup></b>		<b>-</b>	<b>11</b>
Variation nette des crédits consentis à la clientèle		47	287
Variation nette des crédits renouvelables ou réseau de distribution		1 534	2 820
<b>Diminution (augmentation) des créances de Financement des ventes</b>		<b>1 581</b>	<b>3 107</b>
Émissions d'emprunts obligataires du Financement des ventes	23-C	<b>686</b>	<b>1 598</b>
Remboursement d'emprunts obligataires du Financement des ventes	23-C	(4 342)	(2 621)
Variation nette des autres dettes du Financement des ventes		1 073	2 195
Variation nette des autres valeurs mobilières et des prêts du Financement des ventes		(219)	884
<b>Variation nette des actifs financiers et des dettes du Financement des ventes</b>		<b>(2 802)</b>	<b>2 506</b>
<b>Variation des actifs immobilisés donnés en location</b>		<b>(413)</b>	<b>(929)</b>
<b>Variation du besoin en fonds de roulement avant impôts</b>	<b>26-B</b>	<b>(154)</b>	<b>(1 192)</b>
<b>Flux de trésorerie des opérations d'exploitation avant intérêts et impôts</b>		<b>3 034</b>	<b>6 409</b>
Intérêts reçus		72	71
Intérêts payés		(342)	(352)
Impôts courants (payés)/reçus		(355)	(375)
<b>Flux de trésorerie des opérations d'exploitation</b>		<b>2 409</b>	<b>5 573</b>
Investissements incorporels et corporels	26-C	(3 001)	(4 208)
Produits des cessions d'actifs corporels et incorporels		574	187
Acquisitions de participations avec prise de contrôle, nettes de la trésorerie acquise		(103)	-
Acquisitions d'autres participations		(126)	(129)
Cession de participation avec perte de contrôle, nettes de la trésorerie cédée		-	-
Cession d'autres participations <sup>3</sup>		1186	(146)
Diminution (augmentation) des autres valeurs mobilières et des prêts de l'automobile		(146)	57
<b>Flux de trésorerie liés aux investissements</b>		<b>(1 616)</b>	<b>(4 239)</b>
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	18-D	-	-
Transaction avec les participations ne donnant pas de le contrôle		(4)	(10)
Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle	18-H	(81)	(21)
(Achats) ventes de titres d'autocontrôle		(36)	(44)
<b>Flux de trésorerie avec les actionnaires</b>		<b>(121)</b>	<b>(55)</b>
Emission d'emprunts obligataires d'Automobile	23-C	2 241	1 000
Remboursement d'emprunts obligataires de l'Automobile	23-C	(829)	(590)
Augmentation (diminution) nette des autres passifs financiers de l'Automobile		(1 922)	5 250
<b>Variation nette des passifs financiers de l'Automobile</b>	<b>23-B</b>	<b>(510)</b>	<b>5 660</b>
<b>Flux de trésorerie liés au financement</b>		<b>(631)</b>	<b>5 605</b>
<b>Augmentation (diminution) de la trésorerie et des équivalents de trésorerie</b>		<b>162</b>	<b>7 119</b>

### CE QUE L'ON PEUT LIRE DANS L'EXTRAIT CI-DESSUS

On peut voir par exemple une forte hausse des annulations de « parts dans les résultats des entreprises associées et des coentreprises », qui passe de 5,145 milliards d'euros à - 515 millions d'euros, c'est essentiellement lié aux résultats de Nissan, qui appartient en partie à Renault. Les bénéfices ou pertes de Nissan ont un impact sur le résultat de Renault, mais pour étudier les variations de trésorerie, il faut annuler ce bénéfice ou cette perte puisque le résultat de Nissan reste dans l'entreprise et n'a pas d'incidence sur la trésorerie de Renault. Cela n'a un impact que si Nissan verse des dividendes à Renault ou bien si Renault doit remettre de l'argent dans Nissan pour combler les pertes. Cela est vu dans d'autres lignes.

On voit également que les « variations nette des actifs financiers et des dettes du financement des ventes a fortement réduit la trésorerie, alors que cela l'abondait en 2020. Cela s'explique notamment par des remboursements d'emprunts obligataires, il y a donc peut-être un désendettement de l'entreprise, ce qui est positif. Cependant, il est difficile d'interpréter ces chiffres sans une connaissance fine de l'entreprise.

Enfin, on voit que l'entreprise a vu sa trésorerie augmenter de 1,186 milliard d'euros du fait de « cessions d'autres participations ». On peut donc se demander quelles participations ont été cédées et ce qui a motivé ces cessions.

## 4. La base de données économiques, sociales et environnementales

Mise en place en 2013, la base de données économiques et sociales (BDES<sup>7</sup>) veut permettre un plus large accès aux données de l'entreprise, dans la mesure où l'ensemble des informations nécessaires aux consultations récurrentes sont regroupées en un unique endroit et accessibles au format numérique. Par ailleurs, l'employeur est tenu par la loi de l'alimenter régulièrement. Y figurent théoriquement des données stratégiques, des données économiques, dont les documents présentés précédemment, et un ensemble de données sociales relatives aux effectifs, notamment celles présentant l'évolution des effectifs en niveau et en composition (CDI, CDD, catégories socioprofessionnelles, sexe, âges, etc.), relatives à la formation, à l'absen-

téisme, aux temps partiels, aux conditions de travail, etc. Il s'agit donc d'un instrument non négligeable, et normalement riche en contenu.

Cependant, les différents articles du Code du travail qui entourent sa mise en place ont été rédigés de manière floue, ce qui laisse beaucoup de latitude dans la manière de structurer, d'organiser et de présenter les informations mises à disposition. Trois conséquences principales à cela :

- les BDESE sont très différentes d'une entreprise à l'autre, ce qui rend les données difficilement comparables ;
- l'employeur a souvent la main sur la manière dont les données sont présentées et hiérarchisées, ce qui n'est pas neutre en matière de choix ;

- bien que centralisé, le contenu reste difficile d'accès pour les représentant·es du personnel.

### L'éclairage syndical

La rédaction floue des articles définissant la BDESE s'explique en partie par le fait qu'il est possible d'en négocier de nombreux aspects. Il y a donc un réel enjeu syndical à négocier sérieusement un accord d'entreprise, fixant non seulement les thèmes devant figurer dans la BDESE, mais également sa structure et l'organisation des informations.



7. Depuis 2021, la BDES est devenue la BDESE, pour base de données économiques, sociales et environnementales.

## À retenir - Partie 1

Après la lecture et l'analyse de l'ensemble de ces documents comptables (compte de résultat, bilan, annexes, tableau de flux de trésorerie et BDESE), on doit être en mesure de savoir :

- si l'entreprise est solide financièrement ;
- à quel point elle est profitable et comment sa situation évolue par rapport aux années précédentes ;
- la part des résultats qui s'explique par des éléments récurrents ou, au contraire, par des éléments exceptionnels ;
- ce qui justifie l'exceptionnel ; cela peut être des cessions d'actifs (une filiale par exemple), des décisions de justice, des restructurations ;
- comment le résultat net a été utilisé, s'il a été distribué sous forme de dividendes ou mis en réserve.

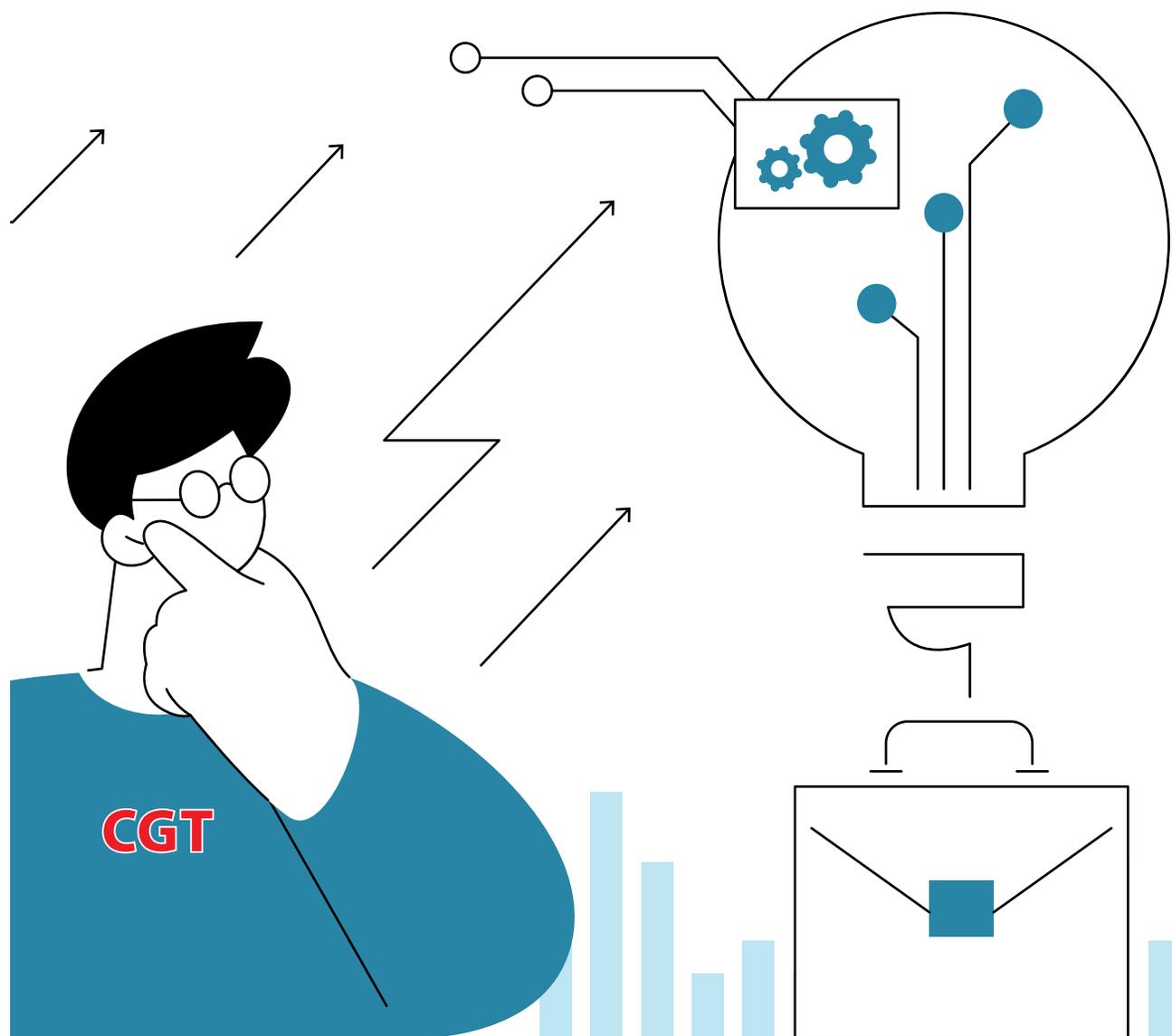
Deux cas de figure se présentent alors. Si les résultats sont « bons », cela signifie que l'on peut augmenter les salaires, embaucher, diminuer le temps de travail, autant de revendications portées par la CGT et qui doivent prendre vie dans chacune des entreprises. Si les résultats sont « mauvais », il faut alors critiquer la stratégie de la direction et réfléchir à des alternatives.

Dans tous les cas, il est parfaitement normal que ces éléments ne soient pas entièrement clairs ou évidents. Voilà pourquoi il est nécessaire de faire appel à un·e expert·e afin d'éclaircir les points que l'on ne comprend pas, et ce, d'autant plus que nous sommes en prise avec un ensemble de stratégies patronales et actionnariales complexes, qui brouillent la lecture des documents et leur analyse.

# Comprendre les manœuvres et stratégies du capital



# 02



Pour alimenter les revendications, la deuxième marche à gravir est de mieux comprendre le raisonnement et la démarche de l'actionnaire, pour mieux s'en défendre. Si l'objectif est relativement simple, rentabiliser ses investissements par le biais des dividendes reçus ou des rachats d'actions, cela implique

pour l'entreprise de faire un maximum de profit. Pour cela, les stratégies mises en place sont de nature financière, touchant les modes de financement de l'entreprise (1.), la localisation de la valeur (2), certains éléments comptables comme les provisions (3a.) ou les aides publiques (3b.), et la construction artifi-

cielle de difficultés (4.). Mais elles sont aussi sociales, jouant sur les suppressions organisées d'emplois (5), des blocages dans l'accès à l'information des représentantes du personnel (6.), ou encore sur la mise en concurrence des salarié-es et une pression constante sur les salaires (7.).



## 1. Les modes de financement de l'entreprise : la pression de la rentabilité

Une entreprise peut se financer de différentes manières, mais toutes n'exercent pas la même pression à la rentabilité. On se concentre par la suite sur celles dont c'est le cas.

### a. Actions, actionnaires

Les actionnaires sont généralement présentés comme des investisseurs. Pourtant, quand on y regarde de plus près, leur contribution est négative, c'est-à-dire que les dividendes reçus sont supérieurs aux fonds apportés à l'entreprise. Il serait donc plus exact de les présenter comme des « possesseurs », qui cherchent avant tout à faire de l'argent avec de l'argent. Par définition, les actionnaires cherchent à maximiser leurs profits, pour rentabiliser le plus possible leurs placements. C'est d'autant plus vrai s'il s'agit d'un investisseur dit « institutionnel » (fonds de pensions, assurances vie, etc.), qui sont majoritaires au capital des grosses entreprises et multinationales. Si l'actionnaire a également créé l'entreprise par exemple, la pérennité de cette dernière est généralement une dimension supplémentaire à prendre en compte dans sa gestion, ce qui est moins le cas pour les autres.

#### L'actionnaire n'aime pas le risque

Plus un investissement est risqué, plus il va en demander une rentabilité importante. On parle de prime de risque, qui vient en supplément du « taux sans risque ». Ensuite, le financier va toujours arbitrer entre risque et rentabilité, un projet moins rentable pouvant être privilégié si le risque est plus faible. Pour un même niveau de risque, le projet ou l'action la plus rentable sera choisie.

L'actionnaire n'aime pas non plus le temps long. Cela repose principalement sur le fait qu'un euro n'a pas la même valeur selon la date à laquelle il est touché (et ce, indépendamment de l'inflation). Plus il est touché tardivement, plus c'est risqué pour l'actionnaire, moins cet euro a de valeur pour lui. L'actionnaire raisonne selon l'expression : « *Un "tiens" vaut mieux que deux "tu l'auras"*. » De plus, plus cet euro est touché rapidement, plus vite il peut être réinvesti et fructifier.

#### Dividendes et rachats d'actions

Les deux manières les plus couramment utilisées pour rémunérer l'actionnaire sont, bien sûr, les **dividendes**, et les **rachats d'actions**.

Le dividende enrichit l'actionnaire par un versement direct d'argent. Au contraire, le rachat d'actions vise surtout à augmenter la valeur du patrimoine de l'actionnaire, sans rémunération immédiate. Comme son nom l'indique, il consiste, pour une entreprise, à racheter ses propres actions. Celles-ci peuvent être distribuées aux salarié-es (intéressement ou stock-options) ou détruites. De fait, quand l'entreprise rachète ses actions, elle donne de l'argent à ses (ex)-actionnaires. C'est pourquoi on parle de versements aux actionnaires. En cas de destruction, il y a également un intérêt pour ceux qui ne vendent pas : en réduisant

le nombre d'actions, chacune de celles restantes représente une part plus importante de l'entreprise. D'autre part, moins il y a d'actions en circulation, plus le bénéfice par action (et donc généralement le dividende par action) est élevé.

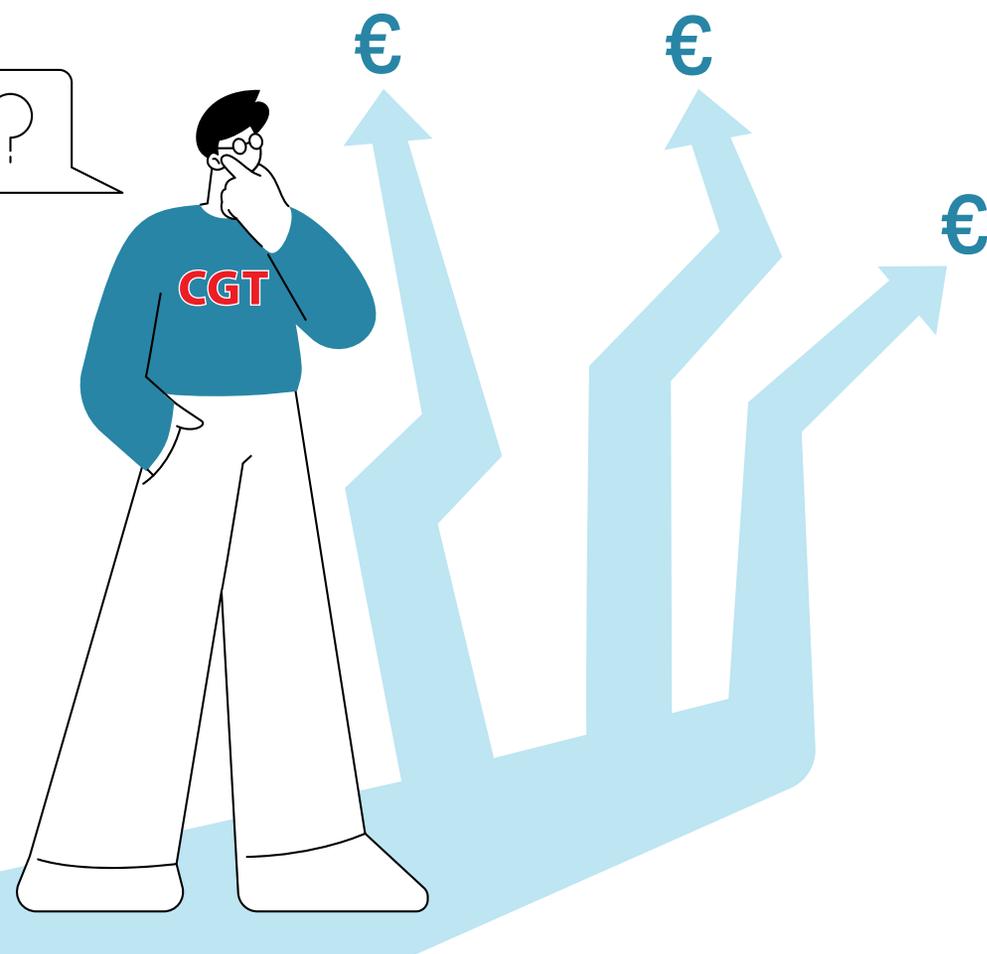
#### EXEMPLE : LE CAS DE L'ORÉAL

En 2021, L'Oréal a racheté 10 milliards d'euros de ses propres actions (donc de son capital). La société a notamment racheté 4 % de celles qui étaient détenus par Nestlé, déboursant pour ce faire 8,9 milliards d'euros.

Une fois ces actions rachetées, L'Oréal les a tout simplement supprimées. Pour la famille Bettencourt-Meyers, le résultat est immédiat. Sans acheter une seule action ni déboursier un seul centime, la part du groupe qu'elle détient est passée de 33,3 % à 34,7 %.

Pour 2022, puisque le capital de L'Oréal sera composé de moins d'actions, le bénéfice par action sera forcément supérieur par rapport à ce qu'il aurait été sans cette annulation d'actions.

De plus, la famille Bettencourt-Meyers touchera non pas 33,3 %, mais 34,7 % des dividendes. Si le dividende est le même qu'en 2021 (et on peut penser qu'il sera plutôt supérieur), soit 2,26 milliards d'euros, cela fera tout de même 32 millions d'euros de plus pour elle.



## b. Se financer auprès de sa maison mère : la double affaire

Plutôt que de recourir à un emprunt bancaire classique, réalisé auprès d'une ou de plusieurs banques, il est fréquent de voir certaines filiales emprunter auprès de leur maison mère ; c'est ce que l'on appelle les prêts intra-groupes. Si cela peut sembler être une bonne solution, comparativement au fait de recourir à des banques externes, ces prêts constituent surtout un moyen efficace pour extraire artificiellement de la valeur des filiales via l'importance des taux d'intérêt que demande le groupe. Il faut donc être vigilant quant à ce que ces charges d'emprunt représentent, par rapport aux montants empruntés et en comparaison aux charges d'intérêt qui

auraient été pratiquées par des banques. Au contraire, il est possible que la maison mère s'accapare la trésorerie de sa filiale contre un taux d'intérêt bien inférieur à ce que celle-ci aurait pu obtenir dans un cadre normal. Par ailleurs, certains groupes ont recours à des systèmes de centralisation de trésorerie (aussi appelés *cash pooling* en anglais), dans lesquels les filiales ne sont plus détentrices de leur trésorerie, celle-ci étant gérée par la maison mère. Généralement, ce service est facturé aux filiales, ce qui permet, là encore, de faire remonter artificiellement de la valeur au groupe.

### L'éclairage syndical

Les dividendes ont une forte capacité d'accoutumance. En effet, même au plus fort de la crise du Covid-19, peu de groupes en ont annulé le versement. Au sein du CAC 40, seuls treize groupes sur quarante l'ont fait. Dans certains groupes, cette accoutumance est également croissante, dans le sens où les dividendes versés une année sont systématiquement supérieurs à ceux versés l'année précédente. Chez Sanofi par exemple, les dividendes sont en constante augmentation depuis vingt-cinq ans !

Cette pression de plus en plus forte a une conséquence très simple : les dirigeants de groupe privilégient les versements aux actionnaires plutôt que l'investissement, menant parfois à la fragilisation de l'outil productif. Poussé à l'extrême ce mécanisme peut amener des difficultés de production entraînant des difficultés économiques importantes pour les entreprises.

Loin d'être limité aux grands groupes, ce conflit entre investissement et versement aux détenteurs de capitaux est également présent dans les plus petites entreprises, d'où la nécessité de bien suivre ce qu'il advient des bénéfices.

### ORDRE DE GRANDEUR

En 2022, les versements des entreprises du CAC 40 à leurs actionnaires se sont élevés à 80,2 milliards d'euros. 56,5 milliards pour les dividendes et environ 23,7 milliards pour le rachat d'actions soit près d'un tiers du total.

### POUR ALLER PLUS LOIN : MÉMO ÉCO

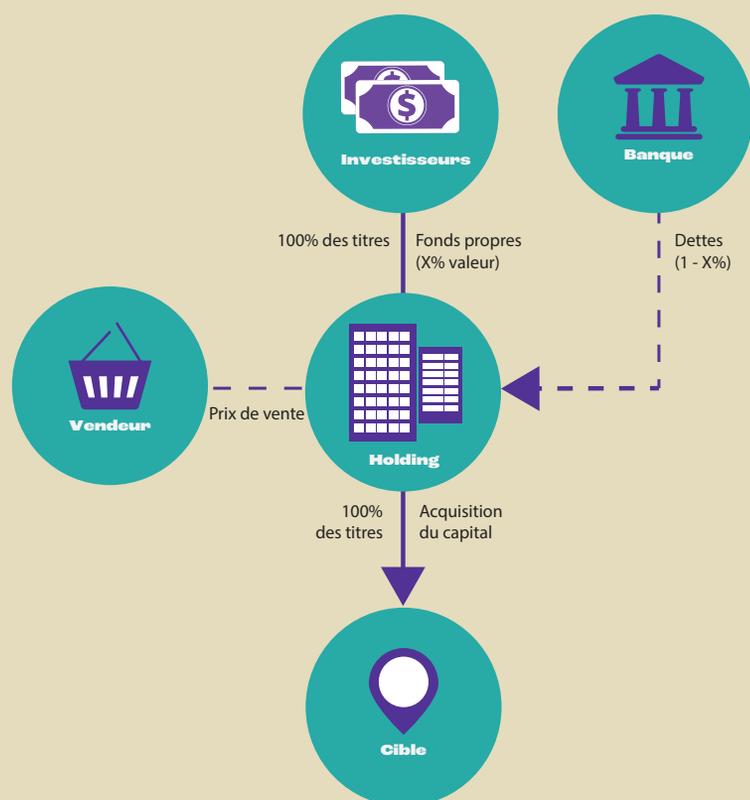
80 milliards d'euros pour les actionnaires du CAC 40.

## c. Le principe du leveraged buy-out

On entend souvent parler de rachat par LBO (*leveraged buy-out*), ou achat par endettement ou encore à effet de levier. Pour l'actionnaire, l'objectif de ce mécanisme est de financer l'achat par de l'endettement afin de maximiser la rentabilité des fonds propres engagés. Avec un LBO, le rachat est financé par les dividendes à venir de l'entreprise rachetée. En 2018, 245 achats d'entreprises ont été financés ainsi, et 226 en 2019 ; il s'agit des deux années où il y en a eu le plus en France.

### EXEMPLE : SCHÉMA TYPE D'UNE OPÉRATION DE LBO

L'entreprise vaut 100 millions d'euros. L'acheteur veut la racheter en sortant le moins possible de trésorerie. Il va donc créer une holding qui pourra s'endetter. Les 30 millions d'euros sont investis dans la holding sous forme de capitaux propres. Cette dernière emprunte à court terme (entre trois et sept ans en général). Les dividendes devront donc être élevés pour pouvoir rembourser. C'est une vision très court-termiste : les investissements sont minimes, toute la capacité de financement est tournée vers les dividendes. Dès que le prêt est remboursé, l'entreprise est revendue, admettons que ce soit au prix d'achat, soit 100 millions d'euros. Grâce à l'effet de levier, l'acheteur a gagné 100 millions en investissant seulement 30 millions. Sans ce type de montage, un tel rendement est impossible.



### L'éclairage syndical

Dans ce type de montage, la pression mise par les actionnaires sur l'entreprise et ses salarié·es est donc maximale puisque si l'entreprise ne peut pas verser assez de dividendes, le montage financier échoue. Les dividendes deviennent donc un objectif et les salarié·es une variable d'ajustement. Généralement, les investissements nécessaires ne sont pas réalisés en entier, et ont tendance à être retardés le plus possibles ou tout simplement écartés, ce qui a des conséquences directes sur l'organisation de la production et la capacité à produire dans de bonnes conditions.

Du point de vue social, les conséquences les plus fréquentes sont la suppression de certains acquis, l'augmentation des cadences et l'intensification du travail, le non-remplacement des départs ; le tout amenant une augmentation des accidents du travail et risques psychosociaux. Généralement le fonds d'investissement qui achète *via* LBO reste cinq ans... et revend (plus cher que ce qu'il avait acheté) à un autre fond, qui procède lui aussi à un montage LBO. De ce fait, le deuxième (et éventuellement troisième) LBO a des conséquences encore plus fortes pour les salarié·es que le premier.

### REMARQUE

À ce sujet, voir le film « Reprise en main » de Gilles Perret, sorti en salles le 19 octobre 2022.

## 2. Manipuler la localisation de la valeur par les prix de transfert pour en extraire le plus possible

Dans un groupe, il peut y avoir des échanges de biens et services entre filiales du même groupe. Si ces échanges peuvent être tout à fait « normaux », des manœuvres peuvent néanmoins être réalisées à cette occasion. Si le groupe est 100 % français ces manœuvres découlent du montage du groupe. Si il est international, elles s'appuient notamment sur les prix de transfert.<sup>1</sup>

### Une grande variété de manœuvres...

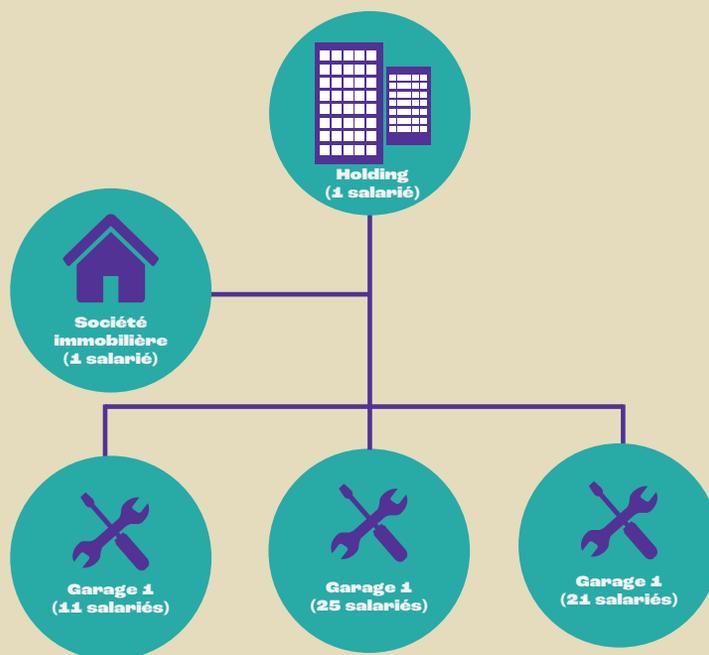
Les entreprises sont concernées non seulement pour les ventes de biens et de marchandises, mais également pour toutes les prestations de services intra-groupes : partage de certains frais communs entre plusieurs entreprises du groupe (frais d'administration générale ou de siège, aussi appelés *management fees*), mise à disposition de personnes ou de biens, redevances de concession de brevets ou de marques, relations financières, services rendus par une entreprise du groupe aux autres entreprises... Dans l'ensemble de ces mouvements intra-groupe, le but est identique : manipuler la localisation de la valeur ajoutée pour en laisser le moins possible dans les filiales.

### ... aux conséquences importantes pour les salariés

Cette localisation choisie de la valeur s'appuie notamment sur des achats réalisés au sein du groupe, de biens comme de services liés à l'activité, et dont les prix sont volontairement fixés à des niveaux élevés. En effet, plus une entreprise paie cher les biens et services d'une société « sœur », plus son résultat est faible. Un résultat faible permet de faire pression sur les salaires et les conditions de travail. Cela réduit aussi la participation et éventuellement l'intéressement des salarié·es, et permet de diminuer les impôts payés à l'administration française. Ainsi, tout en restant dans les limites de la légalité, l'opération consiste à fixer le prix le plus élevé possible, dans les limites

### EXEMPLE DE MONTAGE FINANCIER

La holding définit la stratégie et les orientations du groupe. À ce titre, les garages reversent des *management fees* à la holding. La société immobilière est propriétaire des murs des garages. Les garages lui versent donc un loyer, défini par la holding. Une fois payés les loyers et les *management fees*, les garages affichent tous des pertes. La direction indique alors aux salariés qu'il n'est pas possible d'augmenter les salaires et qu'au contraire il faut augmenter le temps de travail sans compensation salariale, sinon elle sera contrainte de fermer un garage.



de « l'acceptable » pour les autorités fiscales françaises.

Cette opération se combine généralement à des flux fictifs entre entités du groupe, dans le sens où les flux monétaires ne s'accompagnent pas de flux physiques.

### Les prix de transfert

Les mêmes logiques s'appliquent entre une filiale française et d'autres entités étrangères du groupe, et grâce aux prix de transfert.

C'est le schéma retenu notamment par la plupart des laboratoires pharmaceutique mondiaux : les usines de fabrication de médicaments basées en France ne sont propriétaires ni des matières premières nécessaires ni des médicaments effectivement fabriqués, mais sont faiblement rémunérées pour le service de production. Les médicaments transitent juridiquement par une filiale basée aux Pays-Bas, mais ne sortent physiquement pas de France, pour être ensuite vendus par

1. Selon l'OCDE, ces prix sont ceux auxquels une entreprise transfère des biens corporels, des actifs incorporels ou rend des services à des entreprises associées. Concrètement et plus simplement, il s'agit des prix qui s'appliquent lors de transactions entre les sociétés d'un même groupe mais résidentes d'États différents.

la filiale française de commercialisation, qui elle aussi sera faiblement rémunérée pour ce service.

Une autre manipulation classique consiste à faire en sorte que les filiales payent des loyers à leur maison mère, propriétaire des murs. Ces loyers peuvent être fixés volontairement au-dessus du prix du marché.

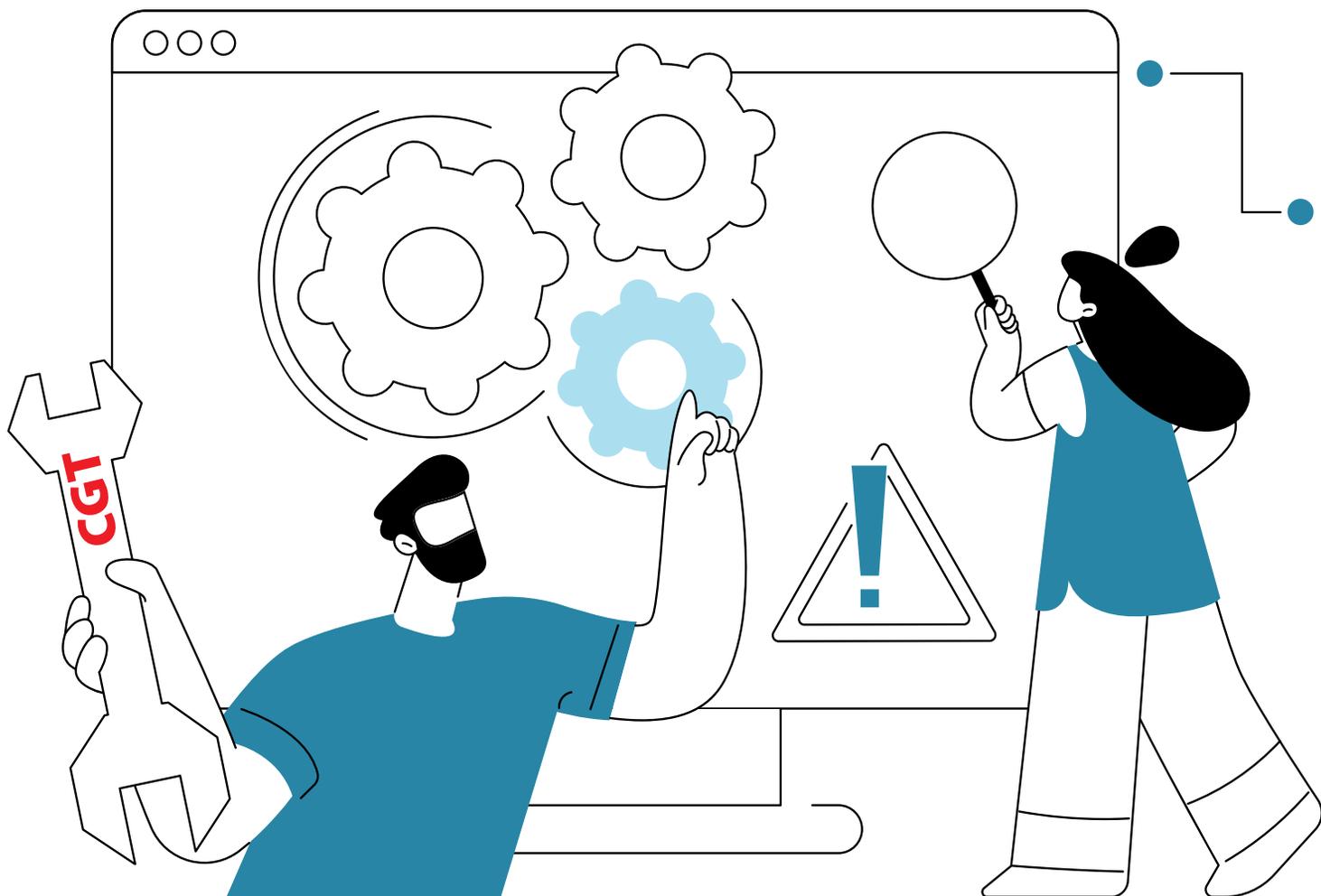
En poussant la logique à l'extrême, la filiale qui vend les biens et services est située dans un paradis fiscal (Bermudes, Luxembourg, Suisse, Irlande, Pays-Bas, etc.). L'opération consiste ensuite à gonfler au maximum les frais payés par la filiale.

McDonald's a ainsi été condamnée en mai 2022 à payer au fisc français une amende

record de plus d'un milliard d'euros pour ses pratiques d'évasion fiscale. Concrètement, chaque restaurant McDonald's se voyait facturer une redevance pour l'utilisation de la marque, payée à une entité basée au Luxembourg. Or cette redevance est passée de 5 % à 10 %, ce que le fisc français a considéré comme une fraude.

### L'éclairage syndical

Toutes ces manipulations sont l'illustration parfaite de l'opposition capital/travail dans l'entreprise : toute la valeur créée qui n'est pas laissée dans les filiales servira à alimenter des dividendes plus importants aux actionnaires, tandis que la valeur à « partager » avec les salarié-es sera toujours plus faible, puisque ce partage se fait plus souvent au niveau de la filiale et non pas de l'ensemble du groupe.



## 3. Les manipulations comptables

### a. Provisionner massivement pour diminuer le résultat

Puisque la participation des salarié·es est calculée sur la base du résultat net, tous les éléments venant diminuer son importance permettent de moins redistribuer. C'est notamment le cas des provisions. Il est donc fondamental de chercher à comprendre ce qui justifie de telles provisions, et dans quelles mesures elles auraient pu être évitées. On pense notamment aux provisions pour amendes et pénalités, pour pertes sur contrat, pour litige ou pour restructuration. À titre d'exemple, lorsqu'un plan de licenciement est annoncé, l'entreprise provisionne l'ensemble des coûts relatifs à la réorga-

nisation (indemnités de départ, contestation au conseil de prud'hommes, congés de reclassement, etc.), c'est-à-dire qu'elle les met en réserve pour le moment où les coûts de restructuration interviendront réellement. C'est le cas d'Airbus en 2020, qui avait provisionné 1,2 milliard d'euros pour son plan de restructuration et qui a fait une perte de 1,17 milliard d'euros cette année-là, perte qui s'explique donc par la provision. En effet, bien souvent, le résultat est encore plus mauvais que les autres années, du fait de la taille des provisions.

#### L'éclairage syndical

Particulièrement dans les grands groupes, les directions présentent les licenciements comme la seule solution. Or, on oublie parfois que ceux-ci ont un coût important, et que dans bien des cas, il aurait été plus économique de conserver ses salarié·es. Les licenciements sont donc bien un choix, ayant pour but d'afficher une réduction de la masse salariale aux actionnaires.

### b. Obtenir toujours plus d'aides publiques

#### Le crédit d'impôt en faveur de la recherche

La première des aides publiques qu'une entreprise peut chercher à obtenir est le crédit d'impôt en faveur de la recherche (CIR). Il existe cinq types de dépenses éligibles au CIR : les frais de personnel de recherche et de développement (R & D), les amortissements de frais de R & D, les dépenses opérationnelles, les dépenses de protection de brevet et les dépenses de R & D externalisées. Mais quel que soit le type de dépenses, il est possible de déclarer des dépenses au CIR qui ne devraient pas l'être, l'objectif étant de les faire rentrer dans les contours des dépenses éligibles. D'après les travaux de différent·es chercheur·ses, cela concerne 14 % des entreprises ayant recours au CIR.

Ainsi, si son entreprise profite du CIR, quelle recherche finance-t-elle ? Il faut s'assurer qu'il ne s'agit pas de recherche déguisée pour obtenir ces réductions d'impôts.

En parallèle de cette « triche », il faut plus largement se poser la question du bien-fondé de telles aides, dans des entreprises et groupes dégageant chaque année des milliards d'euros de bénéfices et pouvant ainsi financer seules leurs investissements, contrairement à d'autres.

#### Les exonérations de cotisations

Il faut garder en tête que les employeur·ses ne payent pas de cotisations pour les salarié·es au Smic, et que les exonérations sont

décroissantes avec le niveau de salaire. Cela signifie que pour payer le moins de cotisations possibles, les employeur·ses n'ont aucun intérêt à augmenter les salaires : c'est ce que l'on appelle une « trappe à bas salaires ». Cette trappe vient donc encore renforcer l'opposition entre capital et travail, en décourageant d'autant plus les augmentations de salaire.

#### Exemple

D'après *Les Échos*, le groupe TotalÉnergies bénéficie de 70 millions d'euros du CIR... alors qu'il réalise chaque année des milliards de bénéfices.

#### ORDRE DE GRANDEUR

Chaque année, ce sont 160 milliards d'euros que les entreprises reçoivent en aides publiques, sous différentes formes. En 2023, les exonérations de cotisations représentent 83 milliards d'euros, soit plus de 50 % du total. Le CIR représente quant à lui 6 milliards d'euros. Remarque : ces 160 milliards d'euros n'incluent pas les mesures du plan de relance liées au Covid-19, qui viennent grossir encore le chiffre.

**POUR ALLER PLUS LOIN :** Rapport Ires 2022 - « Un capitalisme sous perfusion »



## 4. Construire des difficultés pour justifier des réorganisations ou restructurations



Il faut avoir à l'esprit que les différentes manipulations décrites précédemment, qu'elles concernent la localisation de la valeur dans certaines entités de l'entreprise ou du groupe plutôt que dans d'autres, ou la construction d'un résultat plus faible voire négatif, peuvent permettre de construire artificiellement des difficultés économiques ou financières et, de là, justifier des opérations de réorganisation de l'entreprise : externalisation de certains services, cession d'une activité ou d'une usine, restructura-

tion et plan de licenciement, etc. Il s'agit donc d'être particulièrement vigilantes sur les causes réelles des difficultés économiques ou financières apparentes.

### Une logique qui peut aller jusqu'à la fermeture

Dans l'industrie, il n'est pas rare d'entendre des directions justifier la fermeture de certaines usines « *parce que leur activité baisse* », fermeture impliquant au passage la suppression de tous les emplois pré-

sents. Pourtant, dans un grand nombre de cas, c'est la maison mère du groupe, propriétaire de l'usine, qui décide du carnet de commande. Par exemple, lorsqu'un produit fabriqué arrive en fin de cycle de vie et qu'il a vocation à être remplacé par une nouvelle gamme : la production sera-t-elle confiée au site ? ou envoyée ailleurs ? Dans ce dernier cas, inévitablement, le chiffre d'affaires portant sur l'ancienne gamme baissera au fur et à mesure de sa substitution par la nouvelle.

Ces difficultés construites peuvent aussi être utilisées comme prétexte pour renégocier à la baisse des accords en place, que ce soit sur le temps de travail (pour ne plus compter les temps d'habillage par exemple, ou supprimer certaines pauses), sur le versement de certaines primes, etc.

### L'éclairage syndical

En l'absence de difficultés apparentes, il est donc primordial de bien comprendre comment est alimenté le carnet de commande de son entreprise, qui sont les principaux clients (y compris sa maison-mère). Et lorsque des difficultés économiques surviennent, cela permet de s'interroger sur l'origine réelle de celles-ci.

### EXEMPLE

Un groupe multinational fabrique des machines pour effectuer des tests sanguins. Toute sa production est assurée par quatre usines dans le monde, deux localisées en France, deux en Asie. Les premières ont été construites au moment du lancement des machines A, dans les années 2000, alors que les secondes ont été construites pour les machines B lancées en 2015. La commercialisation d'une nouvelle génération de machines, disons C, est prévue en 2023. Plus performantes, ces dernières doivent permettre de faire mieux et plus rapidement les mêmes tests que les machines A, qui seront donc progressivement remplacées. Mais plutôt que de confier la production des machines C aux deux usines françaises, en remplacement de la production des A vouée à disparaître, la direction du groupe a décidé de les faire produire en Asie, en augmentant la taille des usines existantes. Conséquences immédiates : le carnet de commande des usines française a baissé, puisqu'il est de moins en moins nécessaire de produire des machines A. Et le couperet est vite tombé : la direction du groupe a annoncé en 2022 la fermeture des deux usines françaises, avec comme justification la baisse du chiffre d'affaires.

## 5. Supprimer des emplois, et faire des économies d'échelle, pour faire monter les cours de Bourse

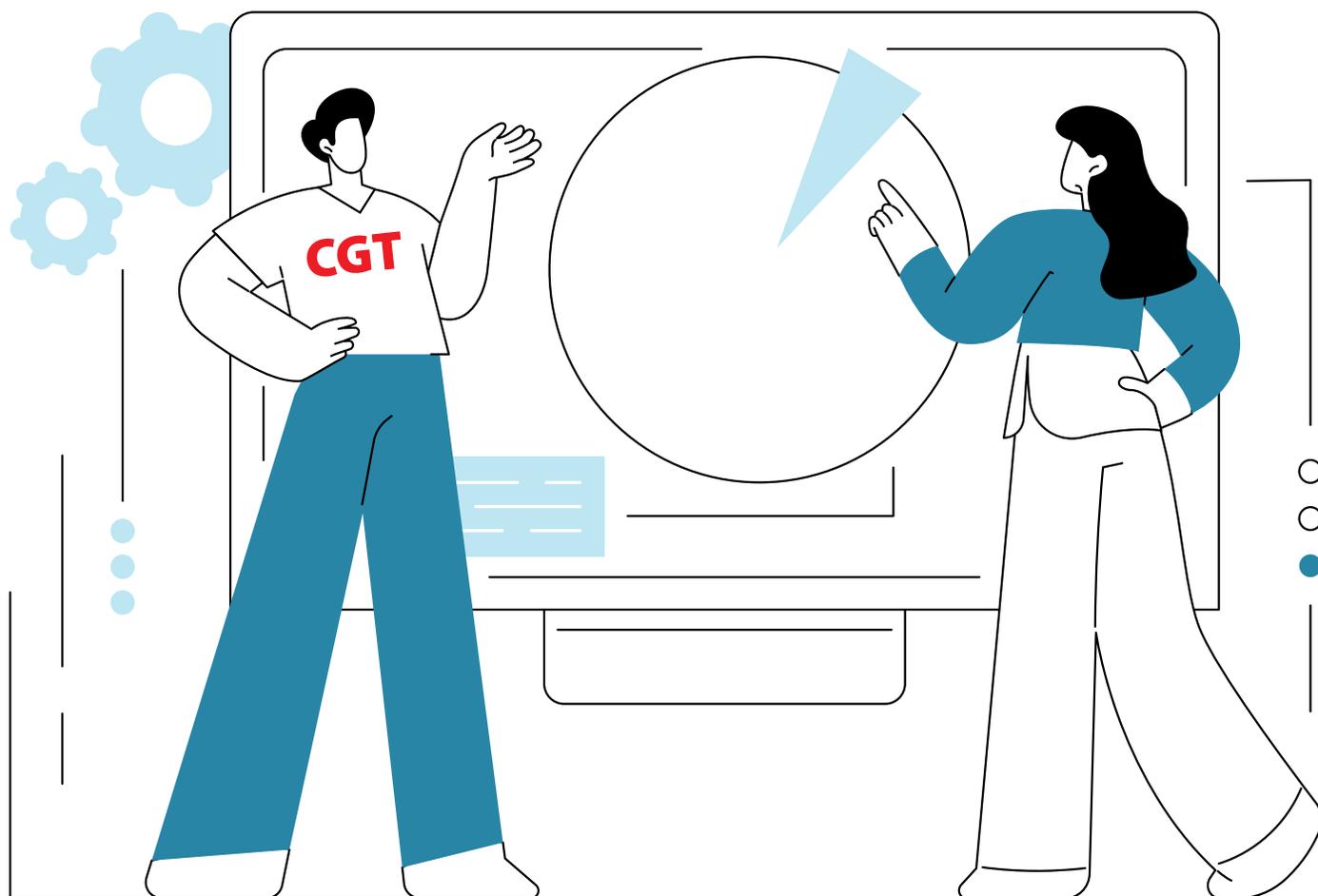
Dans les grands groupes cotés en Bourse, le cours de l'action et son évolution sont des préoccupations centrales. Les dirigeant-es sont en effet rémunéré-es en fonction de son prix, et ont donc tout un ensemble de stratégies pour *a minima* le maintenir, ou le faire croître.

Bien souvent, le fait de céder des segments d'activité moins rentables que les autres ou d'annoncer une réorganisation et des licenciements fait monter la valeur des actions. C'est ce qu'on appelle couramment

les « licenciements boursiers » ou les restructurations financières. Ceci explique par exemple la fréquence des plans de licenciement dans l'industrie pharmaceutique (un par an ou un tous les deux ans), alors même qu'il s'agit de l'un des secteurs les plus profitables au monde.

L'autre moyen de garantir un dividende croissant aux actionnaires est d'absorber un concurrent, d'abord pour réduire l'exposition à la concurrence, mais aussi pour réaliser des « économies d'échelle ». L'idée

est qu'en regroupant deux entreprises, non seulement les deux chiffres d'affaires vont s'additionner, mais le bénéfice devrait être plus important que la somme des deux bénéfices pris séparément, car certains postes ou tâches en doublon vont pouvoir être supprimés. C'est pour cela que les opérations de fusion-acquisition sont généralement suivies de plans de licenciement importants.



## 6. Bloquer l'information pour affaiblir le rapport de force

### a. Pas d'information, pas de levier!

L'ensemble des manipulations évoquées précédemment n'ont d'intérêt pour la direction que dans la mesure où les représentant·es du personnel et les salarié·es n'ont pas de prise dessus. Il y a donc un enjeu considérable autour de l'accès des IRP aux informations de l'entreprise, et du groupe le cas échéant. Cela tient non seulement à la manière même dont sont communiquées (ou pas) les informations, mais aussi dans quel timing.

Il est très rare qu'un employeur respecte scrupuleusement ses obligations en matière de partage d'informations. Comme le rappelle Jean-Marie Pernot, le patronat français s'est toujours considéré « *de droit divin* » dans ses entreprises, refusant tout dialogue avec les représentant·es syndicaux·les. Il va donc chercher à donner le moins d'informations possible, ou sur le périmètre le plus réduit possible.

#### Exemple de l'information-consultation sur les orientations stratégiques

Contrairement à l'idée martelée par les directions, le périmètre couvert dans le cadre des orientations stratégiques dépasse celui de l'entreprise et contient aussi le groupe. De nombreuses batailles juridiques ont été nécessaires suite à la mise en place des trois informations-consultations du comité social et économique (CSE) pour clarifier ce point de droit. Malgré cela, des directions s'y opposent encore.

Mais même quand ces informations sont transmises, il reste au patronat deux leviers d'obstruction.

#### L'éclairage syndical

Syndicalement, cela signifie qu'il peut être nécessaire d'aller sur le terrain juridique pour arracher ces informations, dans chaque entreprise, et ce à plusieurs reprises !

#### Modifier la présentation d'une année à l'autre

On constate de manière récurrente que dans l'ensemble des documents produits par la direction, BDESE incluse, les catégories retenues pour la présentation des données sont modifiées d'une année à l'autre pour ne pas pouvoir les suivre dans le temps, ou sont volontairement très larges afin de masquer certaines réalités.

Par exemple, les salaires moyens sont généralement présentés par catégorie socioprofessionnelle ou niveau de qualification. Mais là où la catégorie « ouvrier·es » regroupe souvent trois niveaux de qualifications, celle des cadres en regroupe parfois jusqu'à six ! Or plus la catégorie est large, plus elle mélange des personnes qui n'ont que peu en commun en matière de salaire. Dans l'industrie pharmaceutique par exemple, les cadres appartiennent aux niveaux 7 à 11 de la classification. Plutôt que de donner le salaire moyen pour la catégorie 7-11, il est beaucoup plus représentatif de faire une catégorie 7 et 8, et une catégorie 9 à 11 dans laquelle les salaires ont toutes les chances d'être bien plus élevés.

On remarque également une utilisation abusive du secret statistique : au lieu de masquer les données quand elles concernent moins de cinq personnes, certaines directions s'emploient à les masquer en dessous de dix !

#### Retarder la transmission d'informations

Enfin, plus ces informations sont transmises tardivement, plus il est difficile d'être critique, ou de s'appuyer sur une expertise extérieure dans de bonnes conditions. Pour le dire simplement, moins l'expert·e a de temps pour fouiller, moins ses conclusions risquent d'être dérangeantes pour la direction.

#### Négocier l'absence d'expertise

Puisque le recours à l'expertise gêne fondamentalement les directions, celles-ci ont souvent profité du passage au CSE pour négocier un accord qui définit la fréquence des expertises à tous les deux ans ou trois ans seulement, alors qu'elles étaient annuelles auparavant. De la même manière, de nombreuses directions proposent des enveloppes supplémentaires de fonctionnement pour le CSE, si celui-ci s'engage à ne pas recourir à une expert·e.

#### L'éclairage syndical

Il faut donc être vigilant·e, et critique, sur les choix de présentation des données retenus par la direction. Ces découpages ne sont pas gravés dans le marbre et peuvent être adaptés d'une année à l'autre, notamment dans le cadre de négociations.

#### L'éclairage syndical

Lorsqu'un CSE demande une expertise, il faut donc suivre attentivement les délais de transmission des informations, et être prêt à utiliser les moyens de pression juridiques.

#### L'éclairage syndical

L'expertise ne devrait jamais être concédée dans le cadre d'une négociation : en effet, lorsqu'elle est bien menée, elle apporte trop d'éléments concrets et directement utiles pour être délaissée.

## b. Quelques bonnes pratiques « éco » pour des négociations éclairées

L'information nourrissant le rapport de force n'est évidemment pas uniquement celle que transmet la direction. C'est aussi celle que l'on peut aller chercher (expertise, avocat·e, etc.) ou produire soi-même, pour entretenir la mémoire collective. Cette dernière sert tant aux nouveaux·lles membres du syndicat qu'aux plus ancien·nes, et permet de suivre ce qui fonctionne ou pas, et d'adapter la stratégie en fonction, dans le cadre de nos repères revendicatifs. Que ce soit dans l'optique des négociations annuelles obligatoires (NAO) sur les salaires, pour suivre l'évolution des effectifs ou dans le cadre de la négociation des mesures d'accompagnement d'un plan de sauvegarde de l'emploi (PSE), vous trouverez en ligne des outils préremplis à compléter, pour vous y aider.

### Produire soi-même un historique des NAO

Pour les NAO par exemple, il est très utile d'alimenter année après année une base constituant un historique de tous les éléments discutés, refusés ou obtenus :

- Quelle était la proposition initiale de la direction ?
- Face à quelle inflation ?
- Quelles étaient les revendications respectives de chacune des organisations syndicales ?
- Quelle est l'enveloppe finale retenue ?

- Comment doit-elle être distribuée (augmentation générale vs augmentations individuelles, cadres vs non-cadre, etc.) ?
- L'accord a-t-il été signé ou non ?
- La négociation a-t-elle donné lieu à des débrayages ou une grève, et avec quels effets ?
- Comment les autres composantes ont-elles évolué (primes diverses et autres indemnités, etc.) ?

### Suivre les effectifs

De la même manière, il est utile d'avoir une vision historique des effectifs de son entreprise. C'est typiquement le genre d'exercice que fait l'expert·e, mais il est relativement simple de le réaliser soi-même. Cela permet de suivre non seulement l'évolution du volume total d'emploi, mais aussi l'évolution des types de contrats (CDI, CDD, intérim, stagiaires, apprentis, etc.). Cela peut mettre en évidence un changement d'orientation en matière de politique d'embauche, comme un développement de contrats précaires.

Le groupe Sanofi est par exemple connu pour son utilisation abusive des CDD, ayant conduit à plusieurs épisodes de requalification de CDD en CDI par la justice, notamment en 2017, grâce à l'action de la CGT Sanofi.

### Négocier les mesures de départs d'un PSE : construire une jurisprudence

Dans certaines entreprises, les plans de licenciements collectifs sont fréquents. Il y a donc un réel intérêt à prendre appui sur les négociations précédentes, pour obtenir au moins la même chose, si ce n'est de meilleures mesures. Lorsqu'une mesure a été accordée une fois, pourquoi ne le serait-elle pas une prochaine ? C'est, en quelque sorte, comme une jurisprudence.

Comme pour les NAO, on peut donc suivre :

- le nombre de personnes concernées par le plan ;
- la proposition initiale de la direction ;
- les revendications respectives de chacune des organisations syndicales ;
- les débrayages ou grève éventuelles et leurs effets ;
- les types de mesures retenues (indemnités légales ; indemnités supra-légales ; durée du congé de reclassement ; aides à la création d'entreprise ; durée de prise en charge pour la cessation anticipée d'activité avant la retraite ; accompagnement par des cabinets spécialisés, etc.).

### L'éclairage syndical

La constitution de cette mémoire syndicale demande du temps et de la régularité, mais c'est un appui de taille lors de négociations. Cette production peut être réalisée par une ou plusieurs personnes, mais il faut qu'une fois produite, toutes les personnes en position de négocier y aient accès, sans quoi l'historique perdra de sa portée.



## 7. Diviser pour mieux régner

### a. La mise en concurrence des salarié·es d'une même entreprise

Le modèle capitaliste induit un certain nombre de découpages de l'entreprise (dont les filiales en sont le meilleur exemple). Ces découpages permettent de suivre les performances à une échelle fine, et de comparer les différentes entités entre elle, à la fois à l'échelle nationale et internationale, avec l'idée que celle qui est moins performante ou moins profitable que les autres est à éjecter en premier.

Cette mise en comparaison est d'abord économique et financière, mais bien souvent, elle repose aussi sur des divisions « sociales » construites ou entretenues par l'employeur : clivages entre organisations syndicales, oppositions entre ouvrier·es, employé·es, tech-

nicien·nes et agent·es de maîtrise (OETAM) et cadres pour faire disparaître la réelle opposition entre capital et travail. Il n'est pas rare non plus d'entendre parler au sein des entreprises de « centres de profits » (filiales commerciales) et de « centres de coûts » (usines, fonctions supports), pour instiller l'idée que certaines catégories « coûtent » à la société plus qu'elles ne rapportent et, de ce fait, devraient moins bénéficier d'un partage de la valeur créée (en étant en dehors des accords d'intéressement par exemple).

Or la division syndicale et l'absence de solidarité entre salarié·es fait d'abord et avant tout le jeu de la direction. Tandis que les employeurs

instrumentalisent ces mises en comparaison pour fragiliser le rapport de force et désunir les salarié·es, ces dernier·es n'en sont pas toujours conscient·es, et contribuent, parfois sans s'en rendre compte, à faire le jeu de la direction.

C'est notamment le cas en matière d'instance centralisée : les représentant·es du personnel sont souvent réticent·es à demander la mise en place d'un comité de groupe ou d'une unité économique et sociale (UES), de peur de perdre la main sur les leviers d'action locaux ou de voir les équilibres syndicaux battus en brèche.

#### L'éclairage syndical

Mettre en place ce genre d'instances doit aider à établir des communications avec les salarié·es des autres entités de son entreprise ou de son groupe, et disposer ainsi d'une plus grande capacité de blocage.

*A minima*, même si ces instances n'existent pas, il est fondamental de chercher à entrer en contact avec les représentant·es du personnel des autres entités. Combien de fois lors des NAO, la direction se cache-t-elle derrière l'argument d'une « homogénéité » entre les sites ou les activités pour justifier la faiblesse d'une augmentation salariale ? Mais quand on y regarde de plus près, la même soupe est servie à tout le monde !

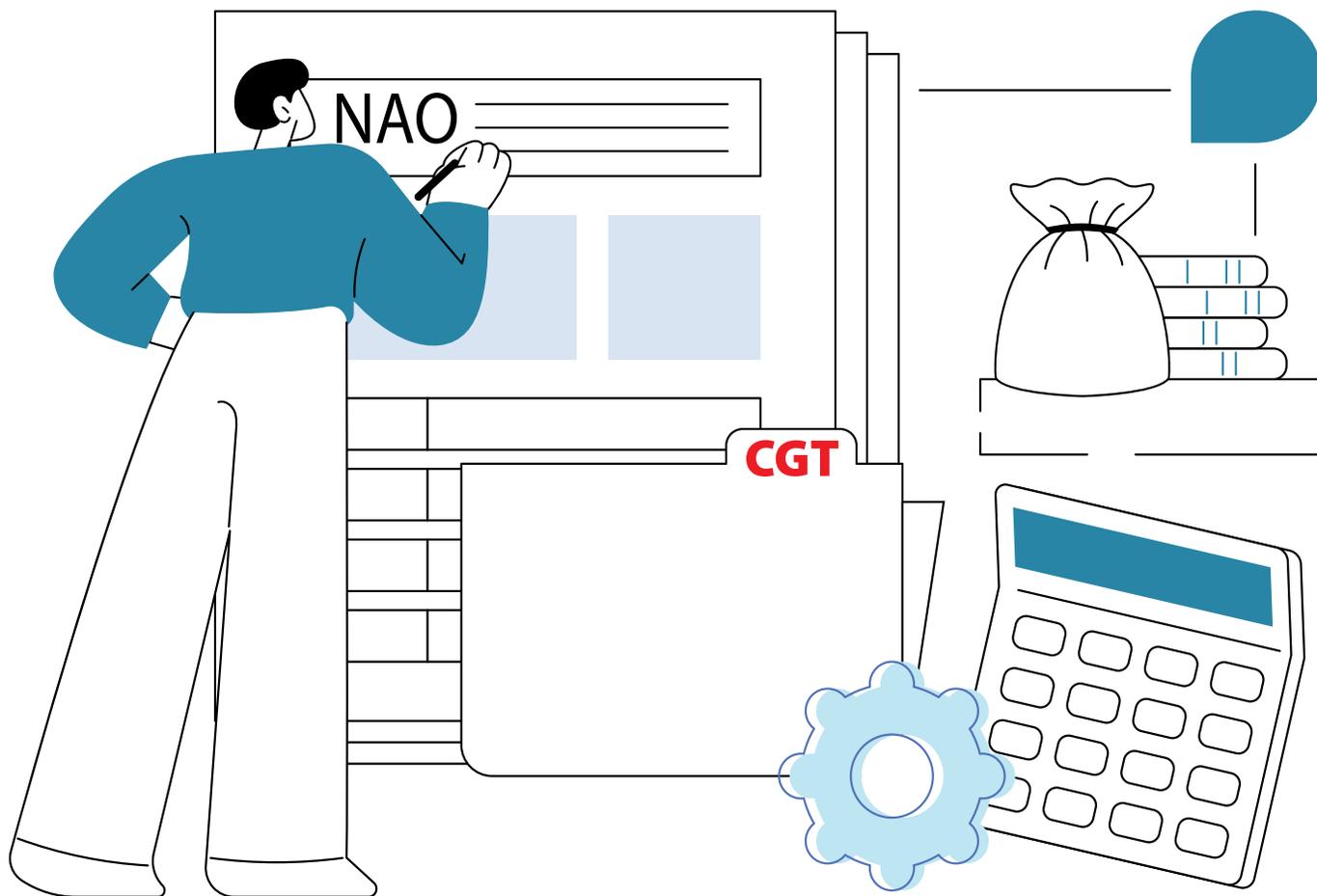
### b. Mise en concurrence avec l'extérieur de l'entreprise

Les détenteurs du capital ne se contentent pas de faire s'opposer les salarié·es au sein de l'entreprise, ils martèlent également que l'activité pourrait être confiée à d'autres, notamment à des sous-traitants. Cela fait planer une menace sur l'emploi, ce qui incite les

salarié·es à revendiquer moins de choses. C'est particulièrement vrai dans l'industrie (automobile, aéronautique, pharmacie, etc.) et dans certains secteurs de services facilement externalisables (sécurité, restaurations, nettoyage, etc.). Dans ce dernier cas, il est

primordial que tou·tes les salarié·es, qu'ils et elles soient concerné·es ou non par l'externalisation de leur activité, fassent front, pour bloquer l'opération.





## À retenir - Partie 2

Le patronat et les actionnaires organisent avec la bienveillance des pouvoirs publics la soumission du travail au capital, et l'absence de partage de la valeur ajoutée, à travers tout un ensemble de manipulations financières et sociales.

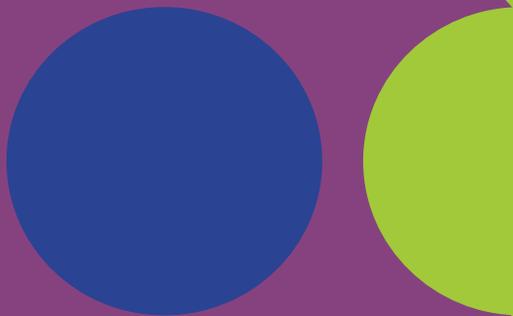
Pour rééquilibrer le rapport de force, il est non seulement nécessaire d'avoir conscience de cet ensemble de stratégies, et des leviers pour les contrer, ou du moins les atténuer. On peut retenir quelques grands principes :

- l'union ne fait pas toujours la force, mais la désunion signe toujours la défaite ;

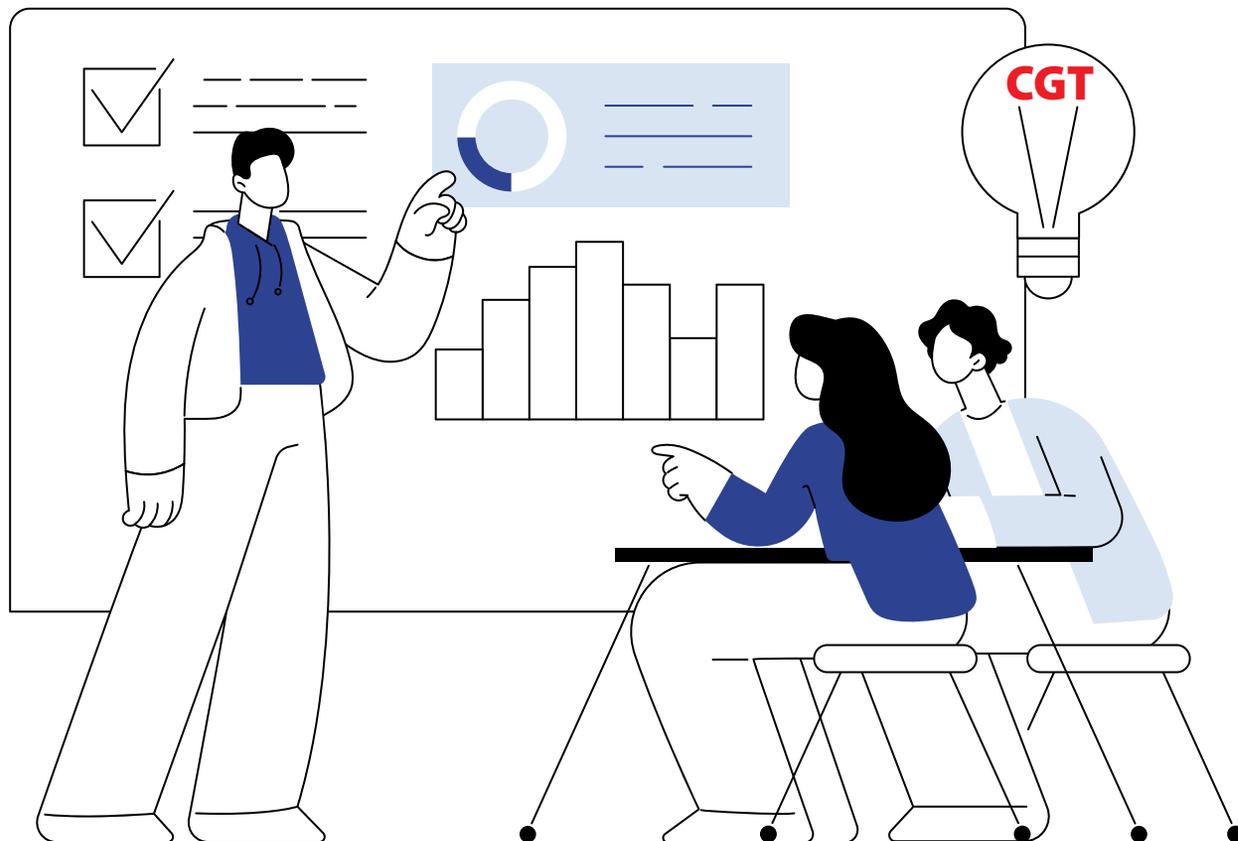
- l'information est indispensable, et il est parfois nécessaire de la faire soi-même ;
- pour être réellement utile, cette information doit circuler, y compris avec les représentants du personnel des autres filiales/entreprise du groupe ;
- le Code du travail donne la possibilité aux représentant·es du personnel de faire appel à tout un ensemble de ressources dans l'exercice de leurs mandats (juridiques, expertises, instances centralisées) et il faut les utiliser.

Ces principes ne sont pas la clé à tout, mais ils participent au rééquilibrage du rapport de force.

# Les questions à poser et les objectifs revendicatifs



03



### L'expertise : un droit

Le CSE peut recourir à une expertise dans plusieurs contextes dans le cadre de l'exercice de ses prérogatives : c'est un droit. Elle doit permettre à ses membres de lever des points d'incompréhension, donner aux IRP des éléments de compréhension précis de leur entreprise, de leur activité et secteur d'activité, de leurs concurrents et, autant que possible, de prévenir au mieux certains événements (restructuration, etc.). Pour la CGT, le recours à l'expertise ne doit pas être un outil d'accompagnement, mais un véritable levier de lutte. L'expert-e occupe une position particulière, entre employeurs et IRP. En effet, tout en étant loyal-e aux représentant-es du personnel, il ou elle se doit de respecter un certain nombre de règles, notamment de confidentialité.

Dans le cadre de sa mission, l'expert-e a accès à un ensemble d'informations, plus complètes que celles fournies aux membres du CSE, et peut rencontrer les différents responsables de l'entreprise (directeur-riche général-e, directeur-riche financier-e, responsable des ressources humaines, responsable de la formation, de la production, de la R & D, etc.)<sup>1</sup>.

### L'expertise régulière nourrit celle des moments de crise

On peut distinguer deux types de missions : celles qui accompagnent la vie « normale » de l'entreprise (1.), et celles qui portent spécifiquement sur des moments de crise (2.). Le but de cette partie III est de bien identifier les questions auxquelles chaque type de mission doit permettre de répondre, et ce que l'on doit avoir compris à la fin, si l'expert-e

fait bien son travail. L'objectif est bien de chercher à avoir une « expertise CGT », ce qui implique des questionnements CGT.

### Bien préparer la mission

Quel que soit le type de mission, une réunion entre expert-e et membres du CSE doit permettre de poser les enjeux et les zones d'investigation sur la base des différentes questions présentées ci-après, bien qu'elles ne constituent pas une liste exhaustive. En effet, le travail de l'expert-e et celui des mandant-es doit se nourrir mutuellement, et c'est valable avant même le début de la mission : les élu-es connaissent mieux que les expert-es leur entreprise, et sont donc les mieux placé-es pour orienter des axes d'analyse.

1. Pour plus de détail sur le cadre légal entourant l'intervention de l'expert, se rapporter au chapitre 5, « Les experts du comité social et économique », dans *Le Droit des comités sociaux et économiques et des comités de groupe* de Maurice Cohen et Laurent Millet (LGDJ, 2022).

## 1. Les missions régulières

Ce sont celles qui se tiennent dans le cadre des trois informations-consultations introduites par la loi Rebsamen de 2013 : situa-

tion économique et financière de l'entreprise **(a.)** ; politique sociale **(b.)** ; orientations stratégiques **(c.)**. Au niveau du financement,

les deux premières sont prises en charge à 100 % par l'employeur·se, à 80 % pour la dernière.

### a. Situation économique et financière

La consultation sur la situation économique et financière doit permettre de déterminer la profitabilité d'une entreprise, d'analyser la

répartition de la valeur créée, et de juger de sa solidité et de son exposition à différents types de risque (en lien avec les fournis-

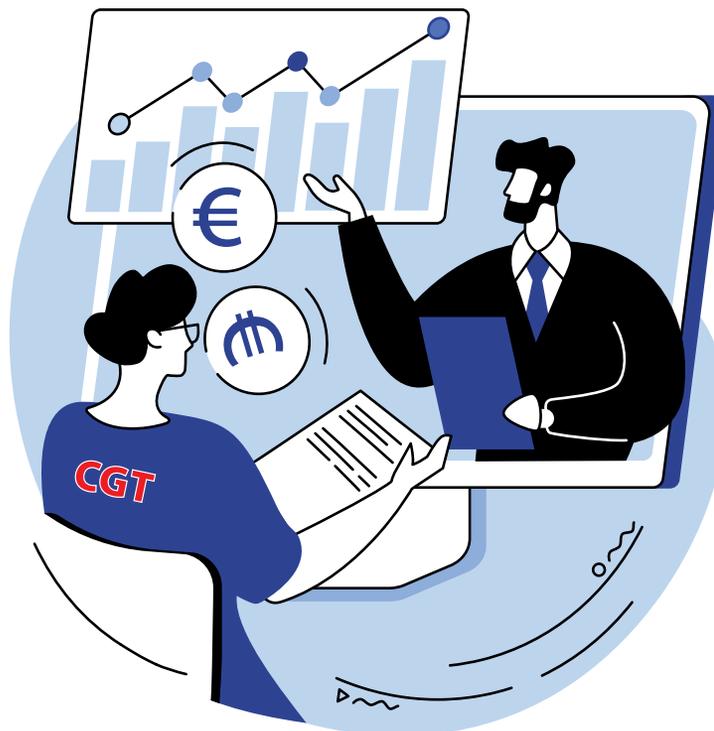
seur·ses, les client·es, le taux de change, la situation financière, etc.).

#### LES QUESTIONS QUE L'ON PEUT POSER À L'EXPERT·E SONT :

- ▶ Qui sont les principaux clients de mon entreprise (maison mère de mon groupe comprise) ? Y a-t-il un risque que le carnet de commandes ne soit pas renouvelé, et selon quelle échéance ?
- ▶ Quelle part des résultats s'explique par des éléments récurrents et quelle part par des éléments exceptionnels ?
- ▶ Qu'est ce qui justifie l'exceptionnel ? Ça peut être des cessions d'actifs (une filiale par exemple), des décisions de justice, des restructurations...
- ▶ Si l'entreprise profite du CIR, quelle recherche finance-t-elle ? S'assurer qu'il ne s'agit pas de recherche déguisée pour obtenir ces réductions d'impôts.
- ▶ L'entreprise bénéficie-t-elle d'autres aides publiques ? Pour quel montant ? Et quelle utilisation ?
- ▶ Que représentent les exonérations de cotisations dans le total de la masse salariale ?
- ▶ S'il y a des provisions ou des reprises sur provisions importantes, comment cela s'explique-t-il ?
- ▶ Si le résultat net est positif, comment a-t-il été utilisé ? Distribué sous forme de dividendes ou mis en réserve ?
- ▶ S'il est négatif, d'où viennent les pertes et où sont les marges d'amélioration ?
- ▶ Quelle est la stratégie générale de financement de l'entreprise ?
- ▶ Quel est l'échéancier des emprunts ?
- ▶ Que pèsent les intérêts par rapport au résultat net ?
- ▶ Pourquoi l'entreprise s'est-elle endettée ?
- ▶ Quelle est la politique d'amortissement ? Est-ce suffisant pour renouveler les investissements à venir ?
- ▶ Qu'est ce qui explique les variations du BFR ?
- ▶ La participation est-elle correctement redistribuée aux salarié·es ?
- ▶ Au-delà des aspects statutaires (la comptabilité sociale est une obligation légale), que peut-on apprendre des modes de gestion de l'entreprise (via la comptabilité analytique) ?

### DÉFINITION : COMPTABILITÉ SOCIALE VERSUS COMPTABILITÉ ANALYTIQUE

La comptabilité sociale est l'instrument, normé et obligatoire, de communication entre l'entreprise et l'administration fiscale. C'est la base de calcul du bénéfice fiscal – donc de l'impôt sur les sociétés – mais également de la participation des salarié·es aux résultats de l'entreprise. C'est une comptabilité par nature : les charges sont réparties en fonction de leur nature (frais de personnel, achats externes, charges calculées, etc.). Elle permet d'avoir une vision précise de la provenance des charges et offre un niveau de détail intéressant sur certains comptes. Pour suivre et analyser la performance, pour piloter la société, les employeur·ses utilisent davantage la comptabilité analytique. C'est une comptabilité par destination : les charges sont réparties entre les différents services qui les consomment (achats, R&D, administration et marketing, etc.). Bien moins normée que la précédente, elle permet d'avoir un suivi plus fin des dynamiques des différentes activités de l'entreprise. Elle segmente le compte de résultat en autant de comptes de résultat que d'entités dont on veut mesurer la profitabilité : business units, lignes de produits, etc.



## b. Politique sociale

La consultation sur la politique sociale est très large et couvre onze sujets : l'évolution de l'emploi ; les qualifications ; le programme pluriannuel de formation ; les actions de formation envisagées par l'employeur ; l'apprentissage ; les conditions d'accueil en stage ; les actions de prévention en matière de santé et de sécurité ; les conditions de travail ; les

congés et l'aménagement du temps de travail ; la durée du travail ; l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Un autre sujet est présent de manière implicite à travers les différents objets de cette liste : les rémunérations.

Le nombre et la variété des sujets compliquent leur appropriation et leur investiga-

tion en profondeur. Il faut donc essayer de prioriser en fonction de là où se trouvent les enjeux les plus urgents du moment<sup>2</sup>. Voilà les questions que l'on peut poser à l'experte sur les différents thèmes de consultation et ce que l'on doit avoir compris à la fin du processus, pour chacun d'entre eux.

### SUR L'EMPLOI, L'APPRENTISSAGE ET LES STAGES :

- ▶ Quelles évolutions de l'emploi dans l'entreprise et quels en sont les déterminants ?
- ▶ L'adéquation entre ambitions et ressources est-elle bonne ?
- ▶ Quel est le ratio CDI/CDD/intérim ?
- ▶ Qui sont les précaires et pourquoi ?
- ▶ Le recours au stage est-il pertinent ou vise-t-il simplement à réaliser des économies ?
- ▶ Y a-t-il des métiers en tension, des difficultés de recrutement ? Pourquoi ?
- ▶ L'apprentissage est-il un levier de recrutement et de formation permettant d'y répondre ?
- ▶ Quelle est l'importance du turn-over ?
- ▶ Entrées et sorties de personnel ?
- ▶ Quelle est la pyramide des âges, globale et par métier et services (afin d'anticiper la transmission de connaissances si la population est vieillissante) ?

### SUR LE TEMPS DE TRAVAIL :

- ▶ Quel aménagement du temps de travail ?
- ▶ Y a-t-il annualisation ? Recours aux heures supplémentaires ?
- ▶ Sont-ce toujours les mêmes salarié·es qui effectuent des heures supplémentaires ?
- ▶ Est-ce que cela pointe un manque de personnel ?
- ▶ Y a-t-il du temps partiel subi ?

2. Il ne sera jamais possible de traiter l'ensemble des sujets en une mission d'expertise.

### SUR LES RÉMUNÉRATIONS :

- ▶ Le principe « à travail de valeur égale, salaire égal » est-il respecté ? (analyse de la distribution des salaires à niveau ou coefficient donné)
- ▶ Quel écart entre les salaires pratiqués dans l'entreprise et le Smic/les minima de branche ?
- ▶ Quel est l'écart entre la plus faible et la plus haute rémunération dans l'entreprise ?
- ▶ Que pèsent les cinq ou dix plus grosses rémunérations dans le total de la masse salariale ? Comment évolue ce ratio d'une année à l'autre ?
- ▶ Quelles augmentations ont été obtenues en NAO et comment se situent-elles par rapport à l'inflation ?
- ▶ Est-ce que ce sont systématiquement les mêmes salarié·es qui bénéficient ou sont exclues des augmentations ?
- ▶ Quelle est l'évolution de la structure des rémunérations (part variable, primes, etc.) ?
- ▶ Comment l'ancienneté est-elle prise en compte ?
- ▶ Quels sont les effets pervers des augmentations individuelles sur les inégalités de rémunération ?
- ▶ Que représentent les exonérations de cotisations en pourcentage de la masse salariale ?
- ▶ Quelle part des effectifs est rémunérée entre 1 et 1,6 Smic (là où les exonérations sont maximales) ?

### SUR LES QUALIFICATIONS :

- ▶ Qui sont les salarié·es promu·es et quels sont les parcours d'évolution possibles dans l'entreprise ?

### SUR L'ÉGALITÉ ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES :

- ▶ Quelles sont les disparités en matière de rémunération, de temps de travail, d'accès à la formation, d'accès à la promotion, etc. ?

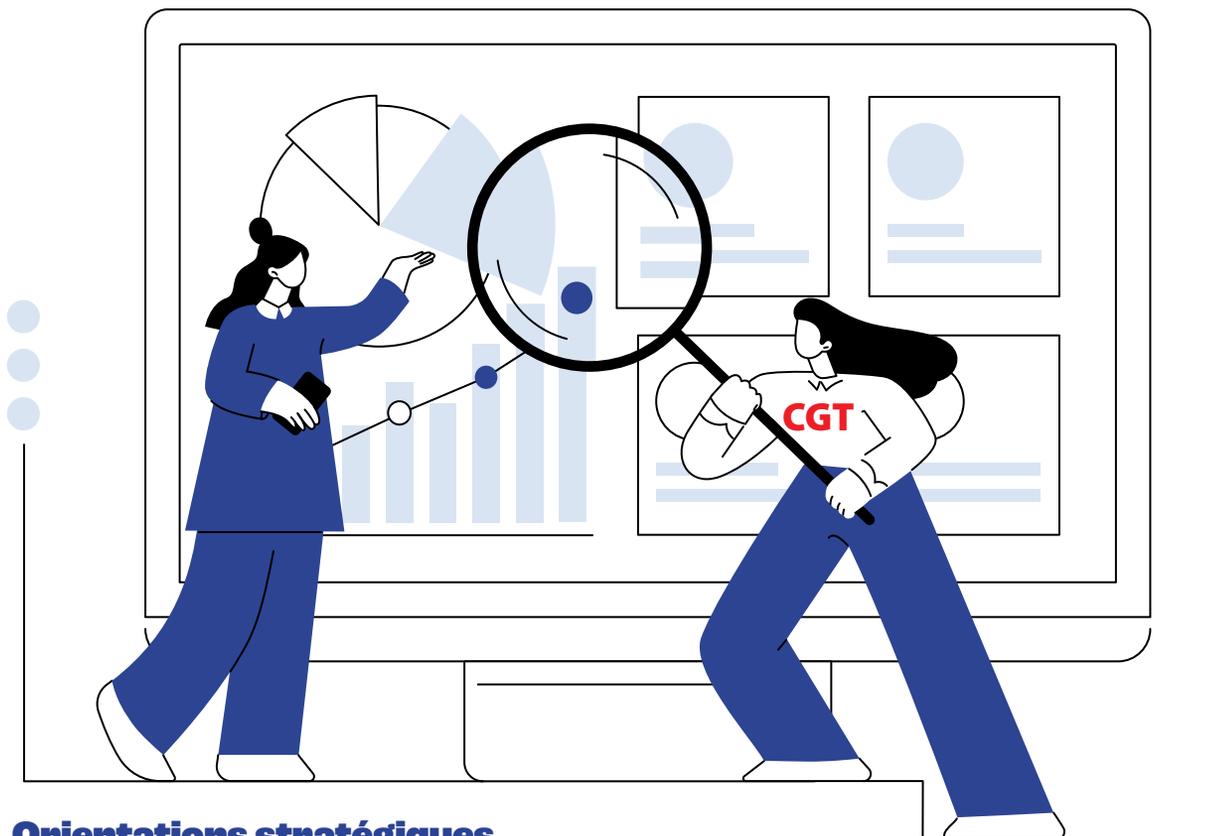
### SUR LA FORMATION :

- ▶ Quel·es salarié·es ont accès à la formation ?
- ▶ Est-ce que ce sont systématiquement les mêmes qui en bénéficient ou en sont exclues ?
- ▶ Le contenu du plan de formation est-il adapté aux enjeux de l'entreprise ? À la volonté des salarié·es ?
- ▶ Quel ratio existe-il entre formations obligatoires et formations permettant le maintien et le développement des qualifications (obligation légale souvent bafouée) ?

### SUR LES CONDITIONS DE TRAVAIL ET LA SANTÉ AU TRAVAIL :

- ▶ Comment la pénibilité est-elle prise en compte dans l'entreprise ?
- ▶ Les cas d'inaptitude sont-ils nombreux ? Comment sont-ils gérés ?
- ▶ Quelle est la fréquence des accidents du travail ? Quelles en sont les causes ? Quelles sont les réponses apportées ?





### c. Orientations stratégiques

La consultation sur les orientations stratégiques doit permettre d'évaluer les conséquences de celles-ci sur un certain nombre de champs, dont l'activité, l'emploi, l'évolution des métiers et des compétences, l'organisation du travail, le recours à la sous-traitance, à l'intérim, etc.<sup>3</sup> Par définition, tout changement dans la stratégie de l'entreprise a des conséquences bien réelles sur l'emploi. Il s'agit par

exemple de la cession de telle partie d'une activité, de l'externalisation de tel service, du recentrage sur telle activité impliquant des fermetures de lignes de production, de l'automatisation de certaines lignes, etc.

Le propre de cette consultation est donc théoriquement d'offrir une visibilité à moyen terme, idéalement à trois voire cinq ans<sup>4</sup>. Parmi les informations spécifiques figurent nor-

malement un plan stratégique décrivant la trajectoire et les ambitions de l'entreprise, mais aussi celles du groupe auquel elle appartient, ce qui n'est pas le cas dans la consultation sur la situation économique et financière par exemple.

C'est vraiment le lieu pour aborder des questions à plus long terme.

#### SANS ÊTRE EXHAUSTIVES, VOICI LES QUESTIONS QUE L'ON PEUT POSER À L'EXPERT-E :

- ▶ Quelle est la place de l'entreprise dans le groupe ?
- ▶ Quelles est la cohérence entre les différentes activités ? Certaines sont-elles plus menacées que d'autres et pourquoi ?
- ▶ Quel est le rapport de concurrence de l'entreprise avec d'autres entités du groupe ?
- ▶ Quelles sont les ambitions pour les années à venir ?
- ▶ Ces ambitions sont-elles réalistes, compte-tenu des spécificités de l'activité, des performances passées et de la conjoncture ?
- ▶ Quelles sont les grandes tendances de l'activité ?
- ▶ Quel est l'état de la concurrence ?
- ▶ Au-delà de leur réalisme, ces ambitions sont-elles souhaitables ?
- ▶ Quels moyens doivent être mis en œuvre pour les réaliser ?
- ▶ Quelles sont les prévisions d'évolution des effectifs pour les années à venir ? Et comment dialoguent-elles avec les ambitions affichées ?

Si l'expert-e remet en question les stratégies de la direction, il peut être intéressant de lui demander quelle stratégie alternative lui pa-

raitrait plus pertinente, et pour quelles raisons. Cette consultation peut permettre d'ébaucher des pistes de réponse, et le travail de réflexion

de fond sur un projet alternatif peut être poursuivi dans le cadre d'une mission contractuelle demandée et payée par le CSE.

3. Attention, le contenu de la consultation est défini par accord ou, à défaut, par les dispositions supplétives. La liste donnée ici est donc indicative.

4. Là encore, cela fait partie des points à négocier par accord.

## 2. Les missions en temps de crise

L'expert-e peut également être mandaté-e dans des moments particuliers de la vie de

l'entreprise, notamment lors de plans de licenciements (a.) ou de projets importants de

différentes natures, pouvant notamment avoir des impacts sur la santé (b.).

### a. En cas de plan de sauvegarde de l'emploi

Les plans de sauvegarde de l'emploi (PSE), autrefois désignés plus justement par plans de licenciement, désignent les procédures mises en place lorsqu'un projet de licenciement économique est annoncé et concerne plus de dix personnes. Parfois, ces plans de licenciement s'accompagnent de fermetures de site ou d'usine, mais ce n'est pas toujours le cas.

Dans un cas comme dans l'autre, l'expertise doit nourrir les alternatives aux PSE et aux fermetures. Dans les faits, une expertise n'empêchera jamais ni des licenciements ni des fermetures de site, parce que la loi est volontairement laissée béante sur ces sujets. L'expertise que nous prônons est un soutien à la lutte ; jamais la première ne pourra remplacer la seconde.

#### Le Code du travail reste vague

Le Code du travail définit quatre motifs plus évasifs les uns que les autres pour recourir au licenciement économique :

- difficultés économiques ;
- mutations technologiques (par exemple, introduction dans l'entreprise d'une technologie informatique nouvelle comportant une incidence sur l'emploi) ;
- nécessité de sauvegarder la compétitivité de l'entreprise ;
- cessation d'activité de l'entreprise (sauf si elle est due à une faute de l'employeur).

À titre d'exemple, le Code du travail considère qu'il y a difficulté économique lorsque l'entreprise connaît une évolution significative d'au moins un indicateur suivant, très faciles à manipuler comme on l'a vu plus haut dans les manœuvres du capital :

- baisse des commandes ou du chiffre d'affaires ;
- pertes d'exploitation, ou dégradation de la trésorerie ou de l'excédent brut d'exploitation ;

- tout autre élément de nature à justifier de difficultés économiques.

Et il en va malheureusement de même pour la sauvegarde de la « compétitivité ».

Lorsque le plan est annoncé par la direction de l'entreprise, celle-ci doit remettre aux membres du CSE deux documents :

- le « Livre I », qui précise les actions mises en place pour réduire les départs forcés ainsi que les conditions de départ. Les conditions de départ peuvent soit être décidées de manière unilatérale par l'employeur-se, soit être négociées ;
- le « Livre II », qui détaille l'argumentaire économique.

Sur la base de ces documents et des dirigeant-es de l'entreprise rencontré-es, les expert-es peuvent creuser différents aspects.

#### CONTRE-ARGUMENTAIRE ÉCONOMIQUE :

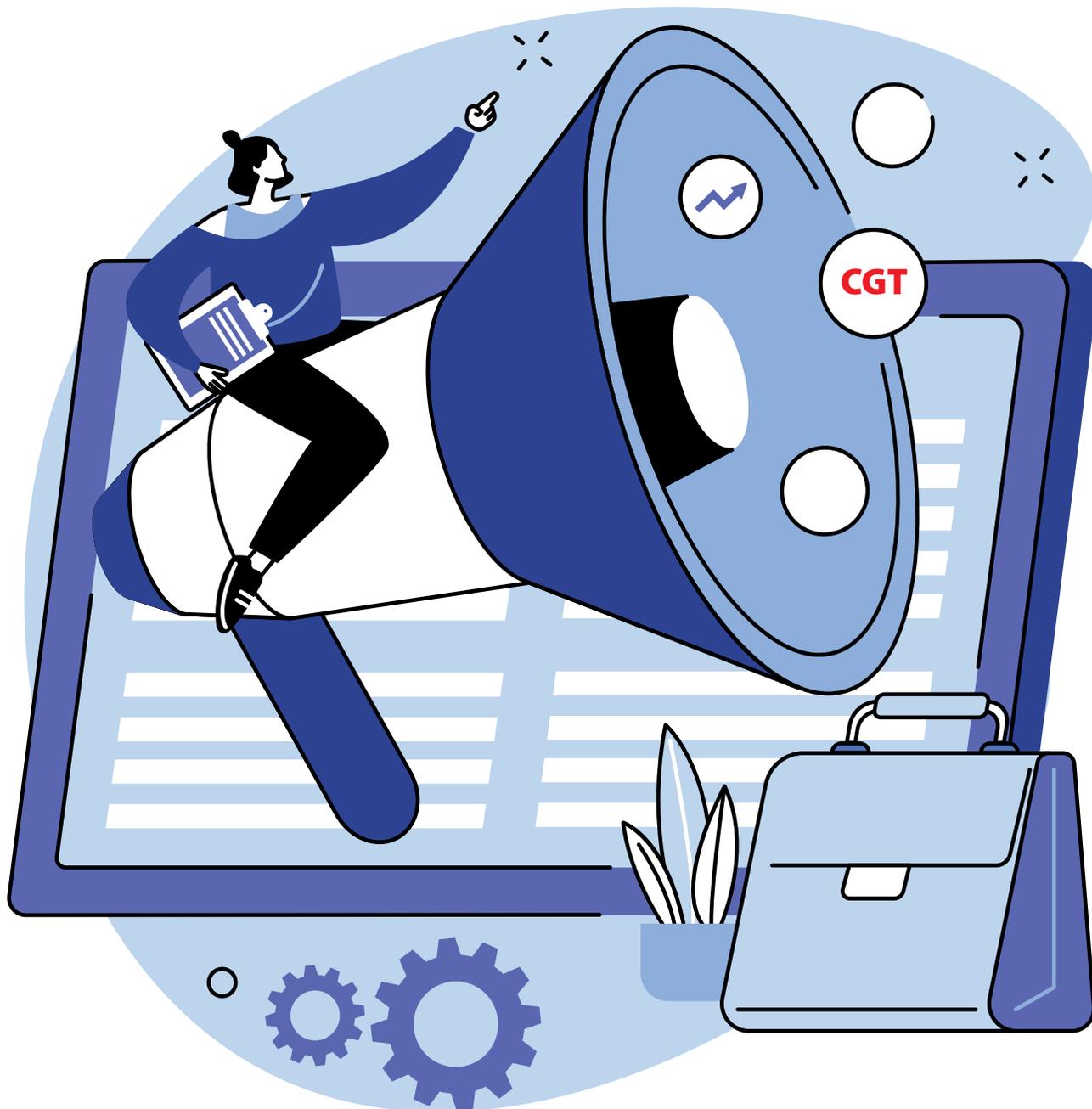
- ▶ Quels sont les motifs invoqués ? Répondent-ils à une injonction du groupe sans lien avec la réalité de l'entreprise ?
- ▶ Quelle est la solidité financière du groupe ? Quels sont les moyens dont il dispose ?
- ▶ Quelles sont les conséquences du projet sur la profitabilité de l'entreprise et sa situation financière ? Bien souvent, ces plans sont très coûteux, preuve qu'ils n'ont aucun sens du point de vue économique ou, *a minima*, que la justification réelle n'est pas celle affichée (« sauvegarder l'emploi » et « pérenniser les revenus futurs des actionnaires » sont deux choses différentes).

#### ÉQUATION ÉCONOMIQUE DU PROJET :

- ▶ Quels sont les coûts attendus du projet de réorganisation (mesures, réorganisation envisagée, adaptation de l'organisation du travail) ? Quels sont les dépassements à prévoir ?
- ▶ Quels investissements le projet va-t-il nécessiter ?
- ▶ Quelles sont les économies attendues ? Sont-elles nécessaires ? Réalistes ?

#### ANALYSE GLOBALE DU PROJET :

- ▶ Comment se situent les mesures proposées, par rapport aux mesures des précédents plans, et/ou aux plans dans des entreprises concurrentes ?
- ▶ La réorganisation est-elle cohérente au regard des ambitions affichées ? Exemple : fermer les deux seules usines européennes pour délocaliser la production en Asie n'a pas de sens si le plus gros des débouchés commerciaux est... en Europe.
- ▶ Les transformations induites par le plan, sur l'organisation du travail et les conditions de travail, sont-elles cohérentes ? Exemple : réduire le nombre de personnes par ligne n'a pas de sens sans autre adaptation préalable.
- ▶ Quelles sont les alternatives possibles ?



## b. Autres cas

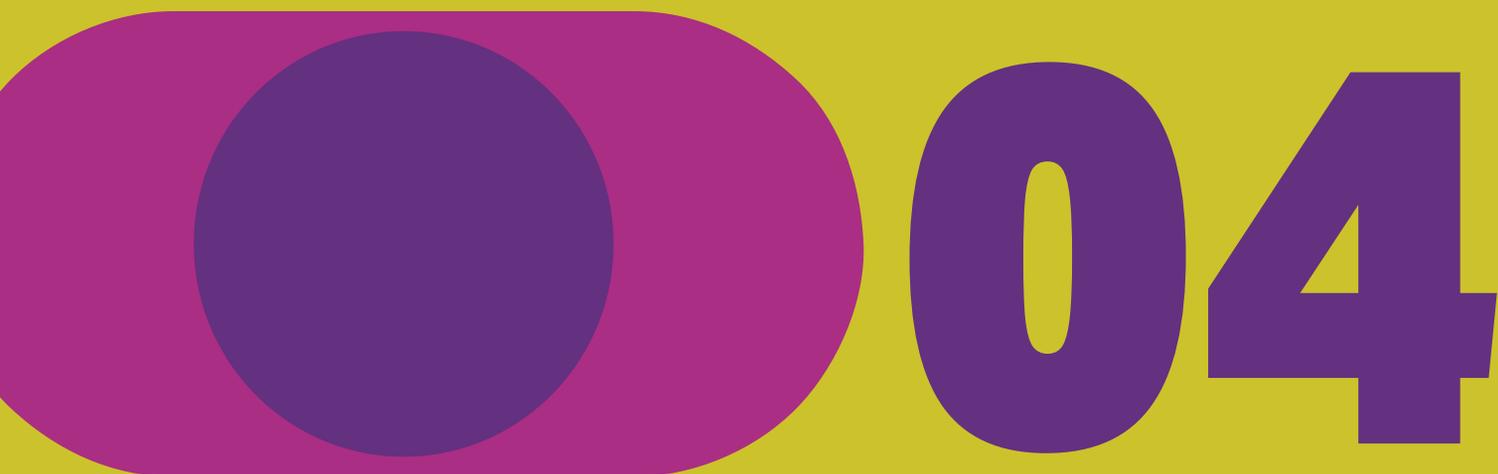
Il est possible de faire appel à un·e expert·e lors d'un tas d'évènements dans la vie de l'entreprise : un projet spécifique (déménagement, regroupement de sites, cession, OPA, etc.), un risque grave identifié (risques

psychosociaux, harcèlement, etc.), ou suite au déclenchement d'un droit d'alerte économique<sup>5</sup>. Qu'il s'agisse de problématiques économiques ou liées à la santé au travail, l'expert·e est peut-être plus nécessaire en-

core lors de ces consultations spéciales que lors des informations-consultations récurrentes, pour bien comprendre l'ensemble des enjeux, et ensuite s'en saisir.

5. Pour le détail des différents types de missions, se rapporter au Cohen et Millet, *ibid.*

# **Après l'expertise : comment utiliser le rapport comme outil de lutte**





L'expertise n'est pas la solution à tout, mais c'est un élément utile d'élévation du rapport de force. Souvent, elle permet de faire apparaître noir sur blanc des éléments dont les élu-es avaient l'intuition, mais qu'ils et elles n'avaient ni le temps ni les moyens de faire émerger concrètement. C'est donc un levier supplémentaire, un point d'appui dans notre stratégie revendicative pour aller convaincre les salarié-es et donner de la

matière aux alternatives que l'on porte. La première des choses à faire est donc de vérifier que l'expert-e a bien répondu aux différentes questions qui lui ont été posées.

Ensuite, il est important de comprendre que l'expert-e ne peut pas remplacer nos élu-es dans leur rôle de revendication, d'information et de conviction vis-à-vis des autres salarié-es. À la fin de chaque mission, l'expert-e présente

ses conclusions aux membres du CSE et à la direction de l'entreprise. Mais ces conclusions resteront sans effet si nous ne nous en saisissons pas.

On peut considérer qu'il y a deux temps après l'expertise : le moment où le CSE rend son avis sur la consultation qui s'achève (1.), et le temps revendicatif plus long (2. et 3.), englobant l'ensemble des revendications ultérieures (NAO suivantes par exemple).

## 1. Tout de suite après l'expertise : mettre le paquet sur le rendu d'avis au CSE

Un rapport d'expertise seul ne sert à rien si l'essai n'est pas transformé lors du rendu d'avis au CSE. En effet, cet avis permet de laisser une trace de la position de ce dernier (dans les procès-verbaux de séance) et, plus important encore, de diffuser aux salarié·es une partie de l'information contenue dans le rapport pour faire monter le rapport de force. La subtilité est que, d'après la loi, le rapport de l'expert·e est à destination des seuls membres du CSE. Cela signifie que

celui-ci ne peut pas diffuser le document en tant que tel. En revanche, il a le droit d'en extraire des observations et des conclusions, et de communiquer celles-ci aux salarié·es. Et l'avis du CSE est un très bon moyen pour le faire.

Or souvent, les membres du CSE demandent à l'expert·e de rédiger cet avis. Cela peut rendre celui-ci plus technique et, surtout, donner l'illusion que l'ensemble des éléments discutés reste uniquement du

domaine de l'expert·e. Rédiger l'avis – possiblement avec l'aide de l'expert·e plutôt que directement par elle ou lui – est au contraire un bon moyen de vérifier que l'on a compris les éléments principaux de l'analyse.

L'avis du CSE peut ensuite servir de base à l'écriture de différents tracts ou autres actions de communication à destination des salarié·es.

## 2. À moyen terme : utiliser les analyses de l'expert·e pour faire bouger les lignes

Le second temps est celui de l'action, nourrie des conclusions de l'expertise. Cette action peut prendre la forme de revendications portées lors de négociations, mais aussi de mobilisations plus larges de l'ensemble des salarié·es (débrayages, grèves), qui viennent alimenter le rapport de force pour la négociation. Tout ceci dépend du contexte local, de l'entreprise, de notre implantation ; comme toujours, jamais de miracle, seulement du rapport de force. Ces actions sont d'autant plus réussies qu'une part significative des salarié·es est infor-

mée des conclusions de l'expert·e (grâce aux différentes actions de communication).

### Un exemple concret

Prenons par exemple les NAO. Le rapport d'expertise a mis en évidence l'augmentation continue des dividendes et des plus grosses rémunérations de l'entreprise ces dernières années, mais des augmentations faibles pour l'ensemble de salarié·es. D'abord, la juxtaposition de ces deux éléments dans l'argumentaire des organisations syndicales doit permettre de mon-

trer qu'il existe des marges de manœuvre au niveau de la rémunération des salarié·es au-delà du discours de la direction. Ensuite, la direction sera d'autant plus encline à augmenter la valeur de l'enveloppe de revalorisations salariales ou à octroyer un talon d'augmentation générale, que les salarié·es seront largement informé·es et mobilisables sur le sujet.

Comme souvent, l'information est une des clés de l'action.

## 3. À plus long terme, l'exemple de la formulation d'un projet alternatif en cas d'annonce de fermeture

Le cas le plus extrême auquel peuvent se trouver confronté·es les représentant·es du personnel est un projet de fermeture. C'est probablement dans cette situation que leur collaboration avec l'expert·e gagne à être la plus étroite. Là où les salarié·es connaissent le métier et ses ficelles, l'expert·e peut évaluer finement la solidité des offres de reprise, comparer les projets entre eux, lever des points d'alerte.

Mais peut-être plus encore que lors des autres consultations, le temps de l'expertise est infiniment plus court que le temps

de l'action, celui-ci incluant une recherche éventuelle de repreneur·ses, des dimensions politiques et territoriales complexes, etc. Ce temps long implique non seulement la nécessité de sensibiliser les salarié·es autant que possible, afin de faire monter la pression sur la direction de l'entreprise, et de continuer même après l'expertise à travailler étroitement avec l'expert·e pour analyser les avancées ou difficultés du projet. Ce ou ces projets alternatifs seront d'autant plus nourris qu'ils auront été pensés en amont, même du temps où l'entreprise

se portait bien, à travers les consultations régulières sur les orientations stratégiques, ou une mission contractuelle visant à approfondir les précédentes. Même en l'absence de difficultés, il n'est jamais vain de réfléchir à d'autres options que celles dictées par le capital, et d'envisager d'autres voies, plus favorable à l'environnement et au partage de la valeur.

C'est d'ailleurs tout le sens de projets alternatifs emblématiques, comme celui de la Chapelle-Darblay, alliant social et environnemental.

# Conclusion

Avec ce guide, les camarades devraient désormais être capables d'utiliser l'expertise en lien avec nos revendications, nos préoccupations et notre lecture CGT. Comprendre les principaux éléments des différents documents comptables est un élément important, tout comme la compréhension de la « logique actionnariale » qui guide les choix dans les entreprises aujourd'hui.

Mais l'essentiel, c'est bien d'être capable de poser les bonnes questions, et de transformer l'expertise en ressource revendicative au contact des salarié·es. Ce guide, en complément du « Baromètre éco » plus général, permet de tenir les deux bouts de nos

revendications, du général au particulier. Que ce soit à nouveau clairement dit : l'enjeu fondamental est de lutter au minimum « entreprise par entreprise », et le plus collectivement possible (idéalement au niveau du groupe, sans bien sûr oublier l'interprofessionnel).

Les stratégies patronales ne sont jamais exactement les mêmes, mais avec ce guide, leurs traits communs deviennent criants. Ne pas se laisser enfermer dans le langage technique et le démystifier, politiser les chiffres de l'entreprise et servir d'appui aux luttes : si ce guide a rempli ces missions, alors il aura été utile.

## Les différentes expertises du comité social et économique<sup>1</sup>

Type de mission	Type d'expert-e	Rémunération
Orientation stratégique	Expert comptable (EC)	80 % employeur/20 % CSE
Situation économique et financière	EC	100 % employeur
Politique sociale	EC	100 % employeur
Opération de concentration	EC	80 % employeur/20 % CSE
Droit d'alerte économique	EC	80 % employeur/20 % CSE
Licenciement collectif pour motif économique	EC et, le cas échéant expert habilité (EH),	100 % employeur
Offre publique d'acquisition	EC	80 % employeur/20 % CSE
Introduction de nouvelles technologies	EH	80 % employeur/20 % CSE
Aménagement important modifiant les conditions de santé et de sécurité ou les conditions de travail	EH	80 % employeur/20 % CSE
Risque grave identifié et actuel, révélé ou non par un accident du travail ou une maladie professionnelle	EH	100 % employeur
Préparation des négociations sur le plan de sauvegarde de l'emploi (Entreprise de plus de 50 salarié·es)	EC	80 % employeur/20 % CSE
Préparation des négociations relatives à un accord de préservation ou de développement de l'emploi	EC	80 % employeur/20 % CSE
Préparation de la négociation sur l'égalité professionnelle (Entreprise de moins de 300 salarié·es)	EH	80 % employeur/20 % CSE
Préparation des travaux de CSE	Expert-e libre	100 % CSE
Contrôle de la participation	EC	100 % employeur

EC = Expert comptable / EH = Expert habilité

1.Source : Cohen et Milet, *ibid.*

NB : en dehors des cas prévus par la loi, le CSE peut mandater un·e expert-e sur n'importe quel sujet, mais il le paiera de sa poche (sauf accord de l'employeur). C'est ce que l'on appelle généralement les missions contractuelles, qui portent par exemple sur une assistance en vue des prochaines NAO.

# Glossaire

## ACTIF

Figurant au bilan, il correspond à ce que possède l'entreprise. Cela peut être du matériel, des immeubles, des brevets, des titres financiers ou des créances clients.

## ACTION

Titre de propriété d'une entreprise en contrepartie d'un apport de capital, elle ouvre le droit à un versement de dividendes.

## ACTIVITÉ D'EXPLOITATION

Elle correspond à tout ce qui a trait à l'activité principale de l'entreprise. Par exemple, la plus-value faite sur la vente d'un immeuble par une entreprise automobile ne relève pas de l'activité d'exploitation de celle-ci.

## AMORTISSEMENTS

Ils correspondent à la répartition sur plusieurs années des dépenses importantes concernant des biens ou services qui vont être utilisés à long terme. Les durées d'amortissement peuvent être encadrées par la loi. Par exemple, un ordinateur doit être amorti sur trois ans. S'il est acheté 900 euros en 2022, on comptera une dépense de 300 euros dans les comptes de l'entreprise en 2022, en 2023 et en 2024, même si l'entreprise a déboursé les 900 euros en 2024.

## AVOIRS

Éléments de la propriété d'un individu. Une maison ou une action sont des avoirs détenus.

## BDESE

Base de données économiques, sociales et environnementales.

## BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT (BFR)

Il correspond à la différence entre les emplois circulants (stocks et créances) et les ressources circulantes (dettes fournisseurs et sociales). Avant de pouvoir vendre une chaise, l'entreprise doit la produire, donc acheter les matières premières et payer les salarié-es. Ces dépenses interviennent avant que l'entreprise touche le produit de la vente de la chaise. Il s'agit de son BFR.

## BILAN

Ce document comptable fait une photographie du patrimoine de l'entreprise, reprenant tout ce que possède l'entreprise (actif) mais également comment cela a été financé (passif).

## BIT

Le Bureau international du travail, organisme rattaché à l'ONU, est le secrétariat de l'OIT, Organisation internationale du travail.

## CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT (CAF)

Elle correspond aux ressources générées par l'activité de l'entreprise et qui pourront être utilisées pour investir ou rembourser les emprunts par exemple.

## CONJONCTUREL/STRUCTUREL

Un élément conjoncturel se rapporte à la conjoncture, c'est-à-dire au contexte économique du moment. Une politique conjoncturelle sera donc une politique de court terme en réponse à un phénomène particulier, comme un plan de relance suite à une crise économique. À l'inverse, une politique structurelle a des objectifs de long terme et cherche à modifier la structure même de l'économie.

## CAPITAUX PROPRES

Il s'agit des ressources pérennes de l'entreprise, qu'elle ne doit à personne. Les capitaux propres sont constitués notamment du capital social apporté par les actionnaires, par les réserves faites sur les résultats précédents et le résultat de l'année écoulée avant son affectation.

## CRÉANCE

C'est l'inverse d'une dette. Exemple : un client n'a pas encore réglé une facture, il a une dette envers l'entreprise. Celle-ci a donc une créance du montant correspondant à cette dette ; on parle de « créance client ».

## DARES

La Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques est le service statistique du ministère du Travail.

## DIVIDENDE

Versement d'une entreprise à ses actionnaires. Ce sont les actionnaires, réunis en assemblée générale, qui décident du versement de dividendes et de leur montant. En principe, les dividendes versés en année N le sont sur la base du résultat fait en N-1. Les dividendes sont une modalité de répartition du résultat.

## EFFET DE CHANGE

Ce sont les répercussions financières d'une variation importante d'une monnaie par rapport à une autre. En ce moment par exemple, le cours du dollar est très élevé par rapport à l'euro. Cela signifie qu'il faut plus d'euro pour faire un dollar. Aussi, une entreprise française qui vend des produits à l'étranger en dollars, sans avoir rien changé à son processus de production, aura une activité plus rentable, c'est-à-dire dégagant plus d'euros qu'auparavant.

## EMPRUNT OBLIGATAIRE

C'est lorsqu'une entreprise, un État ou une collectivité publique émet des obligations, c'est-à-dire des titres de dette. Cela permet de diviser l'emprunt en ayant de très nombreux prêteurs, donc d'emprunter beaucoup d'argent. Par exemple, pour un emprunt de 100 millions d'euros, une entreprise décide d'émettre 1 million d'obligations à 100 euros. Beaucoup de personnes sont prêtes à prêter 100 euros, mais aucune ne prêterait 100 millions d'euros. De plus, ces obligations sont prisées des investisseurs car elles peuvent être revendues sur les marchés financiers.

## ETP

Équivalent temps plein.

## EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION

L'EBE correspond au cash créé par l'activité d'exploitation de l'entreprise, sans tenir compte des dotations aux amortissements et aux provisions.

## IMMOBILISATION

Elle correspond à un bien utilisé de façon durable par l'entreprise, un immeuble par exemple.

## INFLATION

Quand la perte du pouvoir d'achat de la monnaie se traduit par une augmentation générale et durable des prix. Pour évaluer le taux d'inflation, on utilise l'indice des prix à la consommation (IPC). Cette mesure n'est pas complète, le phénomène inflationniste couvrant un champ plus large que celui de la consommation des ménages (pour plus d'informations, voir *Note éco* n° 152, « Pouvoir d'achat – comprendre la réalité des chiffres »).

## MARGE BRUTE

Elle est égale au chiffre d'affaires auquel on soustrait les matières premières. Elle permet de se représenter ce que pèsent les achats de matières premières dans la formation du chiffre d'affaires, donc la performance de la stratégie d'approvisionnement.

## MÉDIANE

Niveau où 50 % de la population se situe au-dessus, 50% en dessous. Si la médiane est en dessous de la moyenne, cela signifie qu'il y a de plus fortes inégalités au-dessus. Par exemple, le salaire médian est inférieur au salaire moyen car il n'y a pas de limite supérieure aux salaires tandis qu'il y a un plancher (le Smic). Les très hauts salaires tirent donc la moyenne vers le haut.

## NÉGOCIATIONS ANNUELLES OBLIGATOIRES (NAO)

Introduites en 1982 dans toutes les entreprises de plus de cinquante salarié·es, les négociations annuelles obligatoires sur les salaires sont le cœur du réacteur en matière d'augmentation salariale. Sont discuté·es le niveau d'augmentation et les modalités d'attribution (individuelles ou générales, en fonction de quels critères, etc.). Cependant, il faut avoir à l'esprit que seule la négociation est obligatoire, non la conclusion d'un accord.

## OBLIGATION

Titre de dette émis sur les marchés financiers par un agent économique, que ce soit l'État – ce sont alors des OAT (obligations assimilables au Trésor) – ou une entreprise.

## OCDE

L'Organisation de coopération et de développement économiques est une organisation internationale d'études économiques regroupant trente-six pays, pour la plupart des économies développées.

## PASSIF

Il correspond à une dette. Au niveau du bilan comptable, il reprend les dettes de l'entreprise mais également ses capitaux propres, apportés par les actionnaires ou bien issus de résultats mis en réserve.

## PIB

Le produit intérieur brut est la somme des richesses créées sur un territoire pour une période donnée, en général une année.

## PLAN DE SAUVEGARDE DE L'EMPLOI (PSE)

Autrefois désignés plus justement par « plans de licenciement », les PSE désignent les procédures qui se mettent en place lorsqu'un projet de licenciement économique est annoncé et concerne plus de dix personnes. Parfois, ces plans s'accompagnent de fermetures de site ou d'usine, mais ce n'est pas toujours le cas.

## PRÉLÈVEMENT FORFAITAIRE UNIQUE (PFU) OU FLAT TAX

Taux de taxation forfaitaire du capital à hauteur de 30 % (12,8 % au titre de l'impôt sur le revenu et 17,2 % au titre des prélèvements sociaux). Avant 2018 et cette réforme, le capital était taxé à hauteur de 15,5 % pour les prélèvements et selon le revenu fiscal de référence pour l'impôt sur le revenu (jusqu'à 45 %). C'était donc une taxation progressive.

## PROFITABILITÉ

Correspond à la capacité d'une entreprise à dégager des bénéfices de son activité, et à juger si ces bénéfices sont ou non suffisants pour que l'entreprise soit viable. Il ne faut pas la confondre avec la rentabilité.

## PROVISION

Constat comptable d'un risque probable mais non certain, compté comme une charge dans le compte de résultat de l'année où le risque est constaté. Exemple un client fait faillite, il est probable qu'il ne paye qu'une partie de ses factures. Cette perte comptable est provisionnée, c'est-à-dire mise en réserve, et sera utilisée au moment où le risque se réalise.

## RENTABILITÉ

C'est elle qui intéresse les actionnaires, puisqu'il s'agit de la capacité d'une entreprise à faire fructifier l'investissement financier consenti.

## RÉSULTAT AVANT IMPÔT

Il s'agit de la somme du résultat d'exploitation, du résultat financier et du résultat exceptionnel, qui sert de base au calcul de l'impôt sur les sociétés dont le taux est désormais à 25 %.

## RÉSULTAT D'EXPLOITATION

Il correspond au résultat lié à l'activité de production de l'entreprise (qu'il s'agisse de biens ou de service), il n'inclue donc ni les éléments financiers ni les éléments exceptionnels.

## RÉSULTAT NET

Résultat global de l'entreprise après l'éventuel paiement d'un impôt sur les sociétés.

## RÉSULTAT OPÉRATIONNEL

Autre nom du résultat d'exploitation.

## REVENU GLOBAL (DÉFINITION BANQUE DE FRANCE)

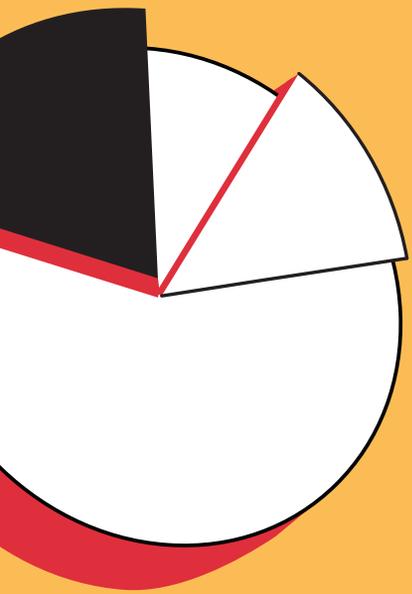
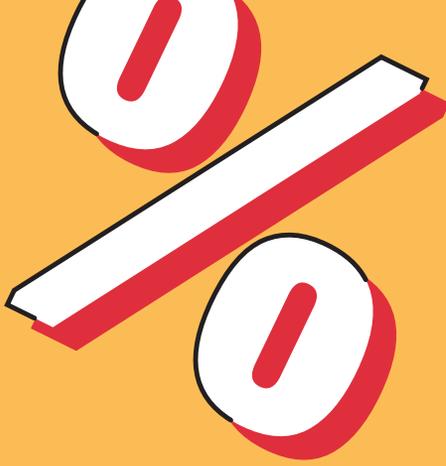
Il correspond à la valeur ajoutée à laquelle on ajoute les subventions d'exploitation ainsi que d'autres éléments au caractère relativement marginal.

## SUBPRIMES (CRISE DES)

Un subprime est un crédit immobilier hypothécaire risqué car consenti à des personnes dont les ressources faibles laissent penser que le remboursement sera difficile. Si les emprunteurs ne peuvent plus rembourser, la banque devient alors propriétaire du bien immobilier.

## VALEUR AJOUTÉE (VA)

Cet indicateur économique mesure la valeur ou la richesse créée par une entreprise, un secteur d'activité ou un agent économique au cours d'une période donnée. La valeur ajoutée est définie comme la différence entre la valeur finale de la production (valorisée par le chiffre d'affaires) et la valeur des biens qui ont été consommés par le processus de production (consommations intermédiaires, comme les matières premières).



la  
cgt

