

DIGITALISATION DU TRAVAIL – DES SOURIS ET DES HOMMES

5. Tracer la frontière du travail face à la mondialisation digitale

Mondialisation digitale des groupes et de leurs filiales : les enjeux pour les salariés et leurs représentants

par Alexandre PERRIN, expert auprès des comités d'entreprise

PLAN

I. Déploiement accéléré des outils numériques de gestion, standardisation des modèles économiques et perte d'autonomie des filiales

- A. Les outils numériques de gestion au sein des groupes
- B. Standardisation des modèles économiques au-delà des frontières
- C. Mise en concurrence des filiales des groupes
- D. Pour les représentants du personnel et leurs experts, l'enjeu d'anticiper ces changements

II. Difficultés d'analyse de la compétitivité des filiales compte tenu des prix de transfert qui organisent la localisation des bénéfices au sein des groupes

- A. Les prix de transfert et la détermination des bénéfices au sein des groupes
- B. Principes et limites de la réglementation des prix de transfert (OCDE)
- C. Revenir à la chaîne de valeur économique

I. Déploiement accéléré des outils numériques de gestion, standardisation des modèles économiques et perte d'autonomie des filiales

Avec la digitalisation et le déploiement des outils numériques, les groupes multinationaux sont de plus en plus marqués par un mouvement d'intégration, de centralisation des décisions et, en conséquence, par une perte d'autonomie de leurs filiales.

A. Les outils numériques de gestion au sein des groupes

Dans l'univers des entreprises, les outils numériques de gestion sont le plus souvent désignés par le terme « ERP », qui est l'acronyme anglais pour « *Enterprise Resource Planning* » et qui se traduit en français par « progiciel de gestion ». Ils peuvent aussi être nommés « SAP » en référence au principal éditeur (1). La mise en place de ces logiciels de gestion correspond à des dépenses informatiques conséquentes pour les groupes. Pour illustrer ce point, on peut citer le chiffre d'affaires mondial de la société SAP, dont l'activité principale est de fournir ces logiciels de gestion, et qui a représenté 22 milliards de dollars en 2017.

Le déploiement d'internet, qui a banalisé la communication de données et les progrès informatiques, en particulier de la puissance de calcul, ont permis le développement de ces logiciels extrêmement sophistiqués. Les « ERP » se caractérisent, notamment, par une base de données unique qui couvre l'ensemble des besoins de gestion via différents modules. Ainsi, l'outil « ERP », commun à toutes les filiales, récolte, agrège et analyse toutes les informations du groupe : mouvements de stocks, paiements fournisseurs, niveau des ventes, données de ressources humaines, éléments comptables et financiers, etc. Grâce à internet, l'ensemble de ces informations peut être mis à jour en temps réel et rendu directement accessible pour les centres de décisions ou « sièges ».

Les « ERP » permettent aussi la diffusion, au sein des groupes, d'une information standardisée, avec, par exemple, l'utilisation de modèles de « *reporting* », d'indicateurs de performance communs, etc.

B. Standardisation des modèles économiques au-delà des frontières

Les « ERP », outils très puissants, ont changé la donne en matière de gestion des multinationales et ont contribué à modifier en profondeur la situation des filiales. Leur autonomie a souvent été réduite et il est aujourd'hui plus compliqué pour ces

(1) Autres éditeurs : IBM, Microsoft...

filiales de conserver leur indépendance et même leurs spécificités (par exemple adapter un produit au marché national, faire évoluer un outil de production, recourir à un nouveau fournisseur, modifier les indicateurs de performance, etc.)

Si cette évolution peut évidemment être plus ou moins marquée, ou parfois se voir contredite, deux éléments peuvent l'expliquer. D'une part, les « ERP » ont, en grande partie, résolu la problématique d'asymétrie d'information : aujourd'hui, un siège connaît en temps réel, et pour l'ensemble des filiales, le niveau de production, de vente, les marges détaillées... Bref, toutes les informations de gestion. D'autre part, une autre tendance lourde est à l'œuvre : la mise en place de modèles économiques standardisés par les groupes. Cette autre facette de la mondialisation digitale s'illustre, par exemple, par la standardisation des produits, qui permet de vendre le même produit ou la même gamme de produits sur la zone la plus large possible pour économiser des coûts de recherche et développement, de marketing ou de publicité, par la standardisation des processus industriels, pour économiser les coûts de maintenance ou le coût des pièces de rechange ou encore pour standardiser les services supports tels que la paye, la comptabilité, qui peut aller jusqu'à la mutualisation et, par exemple, la mise en place de centres de services partagés.

Cette logique de standardisation/mutualisation est une stratégie assez classique d'économie d'échelles et de réduction des coûts, qui n'est pas une nouveauté en soi. La nouveauté tient à l'accélération de ce mouvement, rendu possible par les outils numériques de gestion, même si d'autres facteurs liés à la mondialisation pourraient certainement aussi être pris en compte.

C. Mise en concurrence des filiales des groupes

Une autre tendance s'accélère : la mise en concurrence des filiales entre elles. Cette évolution semble *a priori* paradoxale, car les filiales ont globalement moins d'autonomie (et moins de marge de manœuvre), et pourtant l'exigence de performance s'intensifie. Il s'agit de la suite logique du mouvement de rationalisation et de réduction des coûts, sachant que les outils numériques et la standardisation facilitent la comparaison des performances. Par exemple, ils permettent de comparer la productivité ou le rendement des différents sites de production ou des sites de logistique, le niveau de ventes des filiales commerciales, les coûts et marges dégagés par unité standardisée...

La mise en concurrence s'exerce, notamment, pour les décisions d'allocation de ressources, en s'autres termes les investissements. Fréquemment, les directeurs financiers que l'on rencontre expliquent qu'un budget d'investissement est décidé pour une région donnée et la répartition est ensuite arbitrée entre les différentes filiales de la zone. Il en résulte une pression accrue pour les filiales et leurs salariés, ce qui n'a rien d'étonnant, dans la mesure où l'objectif vise à augmenter la performance. Cette pression est d'autant plus forte que les décisions d'allocation peuvent aussi être des décisions de réallocation de ressources ou délocalisation, avec à nouveau un impact de la digitalisation agissant comme accélérateur.

La standardisation joue aussi son rôle et l'on observe souvent un premier mouvement de rationalisation comme préalable à une délocalisation : application des mêmes référentiels, normalisation des processus industriels ou fabrication de pièces similaires. Les groupes limitent ainsi le risque de perte de savoir-faire.

D. Pour les représentants du personnel et leurs experts, l'enjeu d'anticiper ces changements

La mise en concurrence, l'exigence de performance, les risques de délocalisation sont des thèmes qui préoccupent les salariés et les représentants du personnel : c'est donc un enjeu important pour les experts qui sont sollicités. Toutefois, au sein des groupes, le contexte de perte d'autonomie des filiales est une difficulté supplémentaire pour le travail des cabinets d'expertise-comptable. D'une part, l'accès à un niveau d'information pertinent est rendu compliqué par les groupes qui opposent, le plus souvent, l'argument de la confidentialité et de l'extraterritorialité (2). D'autre part, il est souvent difficile de rencontrer les interlocuteurs réellement décisionnaires qui sont, de plus en plus souvent, éloignés des filiales et plus difficiles à identifier, en particulier dans les organisations dites « matricielles ».

Dans ce contexte particulier, il revient aux experts, avec les représentants du personnel, de rester exigeants sur le niveau d'information nécessaire à leurs missions, afin de pouvoir anticiper sur les changements à venir. Pour cela, il est important de s'appuyer sur le cadre légal et, au besoin, former des recours devant les tribunaux.

(2) Cependant, l'expert du comité d'entreprise a accès à l'ensemble des informations utiles à sa mission : v. art. L. 2315-83 du Code du travail ; il en va de même pour l'expert-comptable : v. art. L. 2325-

37 du Code du travail ; Cass. Soc. 16 mai 1990, n° 87-17.555, BC V n° 222 ; Cass. Soc. 5 mars 2008, n° 07-12.754, BC V n° 50 ; Cass. Soc. 18 novembre 2009, n° 08-16.260, BC V n° 259.

II. Difficultés d'analyse de la compétitivité des filiales compte tenu des prix de transfert qui organisent la localisation des bénéfices au sein des groupes

La mondialisation digitale s'étend et imprègne de plus en plus le fonctionnement des multinationales. Dans le même temps, les frontières restent pourtant bien réelles au niveau juridique, et notamment fiscal. La comparaison des taux de fiscalité influence les décisions de gestion des groupes et engendre aussi des stratégies d'optimisation fiscale à travers, notamment, les « prix de transfert » (3). Ces logiques d'optimisation fiscale déterminent, en partie, le niveau des bénéfices des filiales : il faut les prendre en compte pour analyser la compétitivité d'une filiale donnée, la création de valeur ajoutée ou encore le motif économique dans le cadre des plans de sauvegarde de l'emploi.

A. Les prix de transfert et la détermination des bénéfices au sein des groupes

Les prix de transfert désignent les prix fixés entre les filiales d'un groupe. Ils déterminent la localisation des bénéfices du groupe. Par exemple, une sous-tarifcation entre une filiale de production et une filiale commerciale améliore le résultat de la société commerciale au détriment du site de production. Il s'agit, avant tout, d'un enjeu d'optimisation fiscale, mais il faut signaler que les prix de transfert ont aussi un impact sur l'affectation des ressources. L'objectif, pour les multinationales, est généralement de localiser les bénéfices au plus près de l'endroit où ils vont être réinvestis ou distribués aux actionnaires, ce qui permet de faire des économies sur les frais financiers. Par ailleurs, les multinationales prennent aussi en compte l'enjeu lié aux négociations sur le partage de la valeur ajoutée : en réduisant les bénéfices d'une filiale, l'argumentaire en faveur du partage de la valeur ajoutée s'affaiblit (nous y reviendrons ci-dessous).

L'organisation juridique des groupes de sociétés est orientée vers ces objectifs : les entités juridiques sont séparées par activité et par pays, avec des sociétés de production, des sociétés de commercialisation, des sociétés logistiques, des sociétés de services supports, etc. Dans une logique d'optimisation fiscale, les centres de décisions, les « sièges », sont le plus souvent des « hubs financiers ». Ce terme désigne ces centres de décisions, qui ne voient passer aucune marchandise, mais qui gèrent l'ensemble des aspects économiques et financiers. On observe

ainsi une déconnexion entre les flux physiques et les flux financiers. Schématiquement, les marchandises circulent des sites de production vers les centres de logistique, puis vers les clients finaux. Les flux financiers se caractérisent par un maillon supplémentaire : le *hub* financier, intermédiaire entre les sociétés de production et les sociétés de commercialisation.

Ces *hubs* financiers sont situés dans des pays où l'impôt sur les bénéfices est plus faible, avec un schéma de prix de transfert permettant d'y localiser le montant de bénéfice maximal, tout en respectant, *a minima*, les différentes réglementations fiscales. C'est une logique d'optimisation. Ils peuvent conserver un ensemble de services supports (la recherche et développement, la finance, le marketing, etc.), car ce sont des services qui nécessitent peu de personnel, mais qui permettent de justifier la localisation des bénéfices (4).

Notons que l'objectif d'optimisation fiscale se superpose ici à l'enjeu des négociations sur le partage de la valeur ajoutée : le fait d'avoir des sièges avec peu de personnel, mais qui localisent une part importante des bénéfices, signifie, en parallèle, que le bénéfice des filiales avec plus de salariés est réduit. C'est une question importante dans le cadre des missions de l'expert.

B. Principes et limites de la réglementation des prix de transfert (OCDE)

L'administration fiscale française reconnaît les *principes de l'OCDE en matière de prix de transfert* (1995) et demande aux sociétés françaises de tenir à disposition une documentation justifiant les prix de transfert. Cette documentation est utilisée pour les contrôles de l'administration.

Pour les groupes multinationaux, cette documentation est rédigée par de grands cabinets d'audit spécialisés en fiscalité et l'on trouve le plus souvent, dès le préambule de ces documentations, une référence aux principes de l'OCDE (5).

Il y a pourtant une grande hypocrisie au sein de ces principes de l'OCDE : cette réglementation vise, en théorie, à lutter contre le transfert artificiel de bénéfice, mais, en pratique, elle permet aux groupes de conserver de grandes marges de manœuvre en

(3) C'est-à-dire les prix internes au sein des groupes.

(4) V. ci-dessous la réglementation OCDE.

(5) Par exemple : « L'objectif de cette documentation est de satisfaire aux exigences des principes directeurs de l'OCDE ».

matière de prix de transfert, tout en affichant auprès des administrations locales un respect formel de ces règles. La méthodologie de l'OCDE repose notamment sur le principe dit « de pleine concurrence ». En substance, il s'agit d'identifier des sociétés (ou des transactions) comparables aux prix de transfert à définir. L'objectif est que les prix de transfert doivent ainsi se rapprocher des pratiques du marché. Le problème est que, par définition, les prix de transfert sont des prix fixés/administrés, qui ne peuvent pas être assimilés à des prix de marché.

Pour tenter de contourner cette problématique, l'OCDE impose une démarche méthodologique et des principes théoriques : analyse fonctionnelle pour catégoriser les activités de la filiale, analyse du niveau des différents risques supportés par la filiale, analyse de la fiabilité des données comparables identifiées, etc. Pourtant, quelle que soit la rigueur de la méthodologie appliquée, toute démarche de recherche de données comparables inclut une part de subjectivité : à quel point les sociétés identifiées sont-elles comparables ? Sans résoudre ce problème de subjectivité, les principes de l'OCDE tendent toutefois à masquer cette question à travers des analyses très techniques.

La fiabilité de la démarche de l'OCDE est aussi critiquable à travers le thème de la confidentialité : le secret des affaires, si souvent invoqué par les sociétés, apparaît être un obstacle majeur pour s'assurer d'un degré de comparaison suffisant.

Par ailleurs, la subjectivité ressort directement des principes directeurs de l'OCDE, qui prévoient la possibilité d'apporter des correctifs par rapport aux données comparables identifiées. Les correctifs doivent être justifiés en fonction de spécificités propres à la filiale (aspect méthodologique), mais il s'agit clairement d'un élément supplémentaire de subjectivité.

Les groupes conservent donc des marges de manœuvre en matière de prix de transfert, et il ressort de ces différents éléments que le respect de la réglementation fiscale en vigueur ne garantit pas que les résultats financiers des filiales correspondent à la réalité économique.

C. Revenir à la chaîne de valeur économique

Il est frappant de constater qu'en application des principes directeurs de l'OCDE, les documentations de prix de transfert ne font jamais référence aux résultats financiers de l'ensemble consolidé et, notamment, au montant de bénéfice global du groupe étudié. Au

contraire, la démarche de l'OCDE isole les filiales pour les catégoriser et leur trouver des sociétés comparables de marché.

En partant des données économiques et financières, il est pourtant possible de proposer une autre méthode : apprécier, de manière détaillée et chiffrée, la chaîne de valeur économique à l'échelle du groupe, c'est-à-dire la localisation des différentes sociétés, les moyens humains utilisés, les coûts associés et les marges dégagées par les sites de production, les centres logistiques, les entités commerciales, les services supports, etc. Cette analyse permet de déterminer la part de valeur ajoutée revenant à chacun des pays et à chacune des filiales au regard de la situation économique globale du groupe.

Dans le cadre de ses missions auprès de comités d'entreprise, l'expert est confronté à cette problématique des prix de transfert : si l'aspect fiscal n'intéresse pas en premier lieu, l'expert doit s'assurer que les comptes publiés sont bien le reflet de la situation financière de la société et du groupe. Par exemple, lorsqu'un expert intervient pour le comité d'entreprise d'une filiale française, avec des comptes dégradés au sein d'un groupe en bonne santé financière, il étudie les éventuelles raisons objectives (un marché national moins porteur, des difficultés de production, etc.), mais aussi la mécanique des prix de transfert. Cette étude est particulièrement nécessaire dans le cadre des négociations sur le partage de la valeur ajoutée, mais aussi pour mettre en perspective le thème de la compétitivité d'une filiale, ou encore lorsqu'un projet de délocalisation ou un plan de sauvegarde de l'emploi est annoncé.

La question des prix de transferts apparaît encore plus importante dans le cadre des plans de sauvegarde de l'emploi avec, depuis les ordonnances *Macron* de 2017, la limitation au territoire national de l'appréciation du motif économique (6).

Étudier la chaîne de valeur économique renvoie à nouveau à la question de l'accès à l'information de l'expert-comptable du comité d'entreprise, car il est indispensable de pouvoir analyser un ensemble de données comptables que seuls les « sièges » peuvent fournir.

Alexandre Perrin

(6) Art. L. 1233-3 du Code du travail ; ord. 2017-1378 du 22 septembre 2017 (JO du 23).