

12^{ème} Biennale LASAIRE
**« Anticipation et gestion du changement dans les entreprises
en période de crise et de mutation technologique »**
Rencontre de Paris 12 et 13 octobre 2017

Conclusions de la 12e biennale

Jean-Cyril SPINETTA
Président de Lasaire

Je remercie d'abord la MACIF de nous avoir permis de tenir ce colloque dans les meilleures conditions possibles, ainsi que tous nos partenaires : la Confédération européenne des syndicats, le Conseil économique et social européen, les fondations espagnoles Primero de Mayo et Largo Caballero, la fondation italienne Giuseppe DI Vittorio, IG Metall en Allemagne, Cartel Alfa en Roumanie, la CFDT en France, les Commissions ouvrières espagnoles et l'Union générale du travail espagnole, la Fédération générale du travail de Belgique, le Conseil économique et social grec, le Conseil économique et social bulgare, les cabinets de conseil Syndex et Secafi Alfa. Je remercie également les intervenants et les rapporteurs des forums.

La « coopération conflictuelle » chère à Edmond Maire a été citée au cours des débats. A la même époque, Antoine Riboud, patron du futur Danone, déclarait en 1972 aux Assises nationales du CNPF à Marseille qu'il ne pouvait pas y avoir de projet économique dans une entreprise sans projet social lui donnant toute sa force. Un tel propos paraîtrait aujourd'hui indécent dans la bouche d'un patron. Il concluait : « *Conduisons nos entreprises autant avec le cœur qu'avec la tête, et n'oublions pas que si les ressources d'énergie de la terre ont des limites, celles de l'Homme sont infinies s'il se sent motivé.* »

Nous n'avons pas pris suffisamment la mesure de ce que signifie réellement un grand marché unique avec une monnaie commune : une intégration économique renforcée et rapide. Les très grandes opérations de restructuration font la une de la presse, mais la majorité des rachats d'entreprise concerne des groupes de taille inférieure. Même en l'absence de rachat, toutes les entreprises doivent avoir des stratégies de présence sur le marché européen.

Plusieurs évolutions significatives ont été évoquées au cours des débats. Ainsi de la numérisation et de ses effets : les ruptures seront sans doute plus brutales que par le passé et les évolutions à conduire, encore plus rapides. Le rôle dévolu aux entreprises comme déterminant la norme sociale est également un débat de fond. Ensuite, les restructurations étaient autrefois largement financées par les pouvoirs publics, européens ou nationaux. Ce rôle a largement disparu aujourd'hui pour des questions budgétaires.

La notion d'entreprise devient de plus en plus difficile à saisir. Naguère encore, tous les éléments nécessaires à la vie de l'entreprise étaient réalisés par des personnes sous contrat de cette dernière, avec une unité de statut, de règles et de lieu. La sous-traitance, l'externalisation et le télétravail ont profondément modifié cet état de fait. Comment maintenir une unité de l'entreprise alors même qu'elle de plus en plus éclatée en une multitude de lieux de décision et de lieux de production ?

Un leitmotiv veut aujourd'hui que l'emploi à vie soit révolu et que les salariés doivent être prêts à changer régulièrement d'entreprise, de responsabilités, de qualification et de formation. Ce discours peut s'entendre en matière de formation, mais une entreprise compte des compétences clefs sans lesquelles il lui serait difficile de fonctionner. Je suis donc mal à l'aise face à un turn-over permanent qui serait à la nouvelle règle d'organisation du travail collectif. Le conflit de RyanAir et de ses pilotes en est une bonne illustration. Il existe une forme de contradiction du discours patronal entre la nécessité d'une mobilité permanente et les packages de stock-options accordés pour fidéliser les salariés.

Les instances européennes devraient se préoccuper davantage d'une économie qui s'intègre très rapidement et de l'accompagnement social qui devrait en résulter pour unifier les pratiques et les règles : les entreprises européennes sont déjà légion et seront bientôt la norme en Europe.

Les motivations des opérations de fusion ou d'absorption ont été bien décrites : recherche d'un effet de taille face à des concurrents traditionnels, mais aussi chinois, la gestion de mutations technologiques majeures et parfois les fautes de gestion. Dans tous les cas, les organisations syndicales démontrent toujours leur sens des responsabilités. D'abord l'extraordinaire esprit de responsabilité des organisations syndicales, en dépit parfois des insuffisances du dialogue organisé.

La participation des travailleurs fait l'objet de débats, tranchés en France récemment. Je n'ai pour ma part que des expériences positives de la participation des salariés aux Conseils d'administration. Ces représentants des salariés apportent aux administrateurs la réalité de la vie de l'entreprise : relations sociales, craintes du personnel. La seule difficulté tient à l'obligation de confidentialité qui pèse sur ces administrateurs comme sur les autres, ce qui peut susciter une coupure avec le personnel qui les a désignés ou élus.

Sur le rôle des instances représentatives du personnel, l'exemple néerlandais a été cité. Savoir qu'une opération de fusion ne peut se mener qu'en cas d'avis favorable du Comité d'entreprise rend un avis favorable, l'équilibre de la négociation est considérablement modifié. Pour avoir connu la situation lors de la fusion Air France-KLM, j'ai vécu cette règle non pas comme une contrainte, mais comme un élément permettant de trouver un juste équilibre, sans méconnaître les nécessités de l'économie. Dès lors que les instances ont approuvé l'opération, le corps social est relativement serein, puisqu'il a confiance en ses délégués. La fusion s'engage alors dans de bien meilleures augures. Même si la tradition syndicale néerlandaise est différente de la tradition française, allemande ou italienne, chacun est responsable si on lui confie des responsabilités. Dans le même esprit, il est positif que la Commission envisage d'améliorer la directive sur les Comités d'entreprise européens.

La numérisation est un thème classique de changement. L'anticipation est donc fondamentale. A cet égard, la France a institué un rendez-vous obligatoire et annuel sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Ce dispositif me paraît remarquable pour les patrons, les salariés comme les syndicats. Une directive devrait le recommander dans toutes les entreprises européennes. Il ne coûte rien, mais est utile au dialogue social comme à l'entreprise et son efficacité.

L'entreprise est de plus en plus un lieu de création de normes. Dès lors, il paraît indispensable de prévoir en son sein des contre-pouvoirs pour équilibrer les droits nouveaux qui lui sont reconnus.

Enfin, le débat sur anticipation, changement et réorganisation est au cœur du problème de la compétitivité. Des décennies d'efforts seront sans doute nécessaires pour reconstruire un écosystème compétitif en France et dans d'autres pays. Le dialogue social en est un élément clef.