

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

Présentation de la 12e biennale

Joël DECAILLON

Vice-président exécutif de Lasaire

Cette 12^e Biennale de Lasaire est consacrée à l'anticipation et la gestion participative du changement dans les entreprises en période de crise et de mutations technologiques. Aujourd'hui plus que jamais, les fusions et restructurations font partie de notre quotidien. Parallèlement, les dégâts et risques environnementaux sont progressivement reconnus comme des contraintes stratégiques majeures pour le développement des États et des entreprises multinationales. La cause en est à l'extension planétaire de la concurrence, avec l'émergence d'économies puissantes en Chine et en Inde, son intensification et sa diversification.

Parmi les deux grandes fusions les plus récentes, deux concernent le groupe Alstom, que nous avons étudié. Il s'agit d'une part de la fusion Siemens Mobility et Alstom Transport et celle des chantiers de l'Atlantique et de Fincantieri d'autre part. Selon le gouvernement français, ces deux rapprochements se sont opérés au nom de la construction européenne pour faire face à la concurrence chinoise sur le marché mondial. Sont-ils une préfiguration factuelle de ce que pourrait induire la redéfinition d'une politique industrielle en Europe ? Ce serait un changement considérable par rapport au traité de 1986 et son Acte Unique européen, qui font de la politique de la concurrence la principale compétence transférée à l'Union européenne. La Commission européenne s'est depuis lors consacrée à combattre les concentrations, au nom du principe de concurrence sur le marché unique européen et de la priorité donnée aux consommateurs.

En formant le marché qui reste le plus grand au niveau mondial, les Etats européens ont pensé que cette situation leur conférerait durablement un avantage compétitif, rendant possible d'idée d'une construction nouvelle dans la paix et le dialogue social. A l'instar de ce qu'avait été le compromis fordiste, la cohérence de ce socle garantissait l'acceptation sociale des mutations sociales à venir, d'où la création des Comités d'entreprise européens. Cette instance reste aujourd'hui un organe important du dialogue social transnational. Son originalité pourrait toutefois s'avérer une source de fragilité face à la mondialisation si l'institution ne trouve pas un second souffle. 25 ans après leur naissance, le fonctionnement et les résultats de cette instance sont en effet loin d'être satisfaisants.

Plus généralement, pour citer Alain Supiot dans un récent éditorial paru dans le *Monde diplomatique* : « *Les précédentes révolutions industrielles après avoir bouleversé l'ordre ancien du monde (...) ont finalement conduit à la refonte des institutions internationales et l'invention de l'État social. La période de paix intérieure et de prospérité qu'ont connue les pays européens après-guerre est à mettre au crédit de cette nouvelle figure de l'État: des services publics intègres et efficaces, une Sécurité sociale étendue à toute la population et un droit du travail attachant à l'emploi un statut garantissant aux salariés un minimum de protection.* » Ces institutions sont aujourd'hui déstabilisées et remises en cause par les politiques néolibérales qui entretiennent une course internationale au moins-disant social, fiscal et écologique. Elles le sont aussi par la révolution informatique, qui fait passer le monde du travail de l'âge de la main-d'œuvre à celui du « cerveau d'œuvre » selon le mot de Michel Volle.

Les fusions-acquisitions ont représenté 5 000 milliards de dollars en 2015, soit plus de 35 % de plus qu'en 2014. Les Etats-Unis et l'Asie-Pacifique sont en tête avec respectivement 2 470 milliards et 1 270 milliards, l'Europe se maintenant à 1 070 milliards. Aujourd'hui, 60 % des échanges se font au sein même des multinationales. L'accent mis par les multinationales européennes sur les concentrations en Europe même ne les empêche pas à continuer de se projeter hors d'Europe.

Il faut distinguer les restructurations économiques, qui relèvent de la destruction créatrice, des fusions-absorptions qui résultent directement de la création d'un marché européen. La quasi-totalité des cas que nous avons observés apparaît comme des réponses à une concurrence mondialisée. Que ce soit Iberia British, Airways, Nokia Alcatel, Alstom General Electric, Holcim Lafarge, les effets de taille sont la raison majeure de ces fusions-absorptions. Dans tous les cas étudiés, ces opérations engagées conduisent à une « rationalisation » des organisations tant dans le domaine administratif que dans l'appareil productif.

Ces opérations renvoient parfois à la nécessité de faire face à des mutations ou des innovations majeures, comme pour Nokia Alcatel, STMicroelectronics, FNAC Darty. La plupart sont liées à l'irruption et aux progrès rapides des technologies numériques qui révolutionnent les méthodes de travail, la gestion des processus et les relations sociales. Les cas d'Alstom et de Lafarge montrent aussi que des faux pas stratégiques antérieurs avaient conduit à une moindre viabilité financière, plaçant les groupes concernés en position fragile face à leurs concurrents. La composition du capital n'est pas sans conséquence sur la gestion de ces restructurations, mais aussi sur la capacité d'anticiper et d'ouvrir des négociations bien avant que les décisions ultimes interviennent. Le cas de Bosch est de ce point de vue révélateur.

Ces mouvements de fond se déroulent dans un contexte de forte évolution du droit du travail, caractérisée par une flexibilisation accrue, particulièrement dans les pays du Sud. L'émergence de la nécessité de mettre en place des leaders européens n'a pour le moment pas conduit à une remise en cause, pourtant tout aussi nécessaire, du caractère le plus souvent unilatéral de la gouvernance des entreprises.

L'interpénétration croissante des économies européennes n'est pas accompagnée d'une convergence : les inégalités sociales ne se réduisent pas au fil des élargissements successifs. La diffusion du numérique dans l'économie européenne porte elle aussi des risques d'accroissement d'inégalités dus aux écarts de compétitivité et à l'évolution des qualifications qui en découlent.

Lors de notre séminaire à Francfort, Wilfried Kurtze, économiste à IG Metall, mettait en avant l'augmentation considérable du nombre de travailleurs actifs en Allemagne et, dans le même temps, la baisse du nombre d'heures travaillées, conséquence directe de l'augmentation des emplois précaires. Lors de ce même séminaire, Ralf Götz, responsable des comités économiques européens à IG Metall, revenait sur le cas de Bosch, qui allait construire une usine de puces et semi-conducteurs à Dresde. Pour eux, la création d'emplois nouveaux dans l'industrie nécessitait un tel niveau d'investissement qu'il était illusoire de penser que l'industrie permette un jour de garantir une couverture généralisée des besoins d'emploi.

Cette évolution montre la nécessité d'appréhender l'ensemble de ces questions qui font l'objet d'un débat au niveau de l'Union européenne depuis des décennies sans pour autant déboucher sur de véritables négociations. La compréhension des causes de ces restructurations et de ces fusions, la capacité d'anticipation sont essentielles pour que les organisations syndicales puissent non seulement apprécier le bien-fondé des opérations en cours ou projetées, mais aussi, le cas échéant, construire des contrepropositions. Leurs représentants doivent avoir le temps et les moyens de s'appuyer sur des expertises extérieures pour asseoir leur analyse en toute indépendance. En l'état, comme l'a montré la note de synthèse de Guy Juquel, les salariés et leurs représentants n'ont pas vraiment pu jouer leur rôle dans la prise de décision.

A l'asymétrie d'information entre la Direction et les représentants du personnel, il faut ajouter les difficultés spécifiques aux fusions d'entreprises, souvent porteuses de cultures, de systèmes de relations industrielles et de styles de management très différents. Ces obstacles au rapprochement peuvent déboucher sur des situations paradoxales comme dans la fusion Nokia-Alcatel où Nokia, pourtant réputé de type « scandinave », s'est contenté d'un nouveau Comité d'entreprise européen reposant sur les prescriptions subsidiaires de la directive. Pire encore, la Direction de Nokia n'a pas respecté ses engagements, revenant sur le plan de suppression d'emplois, tout comme la Direction de General Electric dans le cadre de la fusion avec la partie équipements d'Alstom.

L'extrême hétérogénéité des situations et la concentration des décisions, motivées par une approche presque uniquement financière, rendent le débat particulièrement difficile. Les pays à

codétermination ont à cet égard une approche plus ouverte, mais qui reste souvent strictement nationale. Nous avons besoin de nouveaux espaces de négociation. Le rôle et les prérogatives des fédérations syndicales européennes sont alors un enjeu essentiel pour la prise en compte de la chaîne des valeurs.

Face à des relations interentreprises complexes, l'insertion de l'entreprise dans un territoire devient décisive. Jean-Luc Gibou souligne dans sa note l'importance des acteurs territoriaux, la très grande diversité sur le plan démographique et géographique et sur le plan des compétences. Il est capital d'évaluer les relations entre l'entreprise et les territoires où elle est implantée et d'en avoir une vision consolidée. L'entreprise considérée comme un bien commun partagé entre toutes ses parties prenantes est une entreprise où les normes environnementales sociales, de santé publique, de sécurité alimentaire s'appliquent en toute transparence. Nous avons besoin d'un renforcement des droits à l'intérieur des entreprises dans le cadre d'une nouvelle conception de la participation ou de la codétermination, qui permette une autre évaluation de son rôle et des conditions de son développement.

De ce point de vue, l'exemple du comité Lafarge Holcim est intéressant. Sa mise en place s'explique par les questions récurrentes de santé et de sécurité que posent les processus productifs dans les cimenteries et dans les granulats. De même, il est impératif de tirer les leçons de plusieurs scandales récents, comme le « dieselgate », qui concerne au moins trois constructeurs européens.

Le sommet européen de Tallinn vient d'affirmer la nécessité d'imposer une fiscalité légitime et équitable aux GAFA. Nous pouvons appeler de nos vœux un autre sommet, démontrant le bénéfice que représenterait l'appel à l'intelligence collective des travailleurs pour élaborer une vision stratégique de ces grands groupes multinationaux associant la recherche du bien-être social et environnemental.

Le principe de redistribution des richesses ne peut se cantonner à une activité caritative au travers de fondations, qui n'est qu'un avatar de l'optimisation fiscale. Il devient nécessaire d'inscrire ce nouveau paysage concurrentiel dans une vision démocratique plus large. Il faut repenser l'anticipation et les restructurations et les visions au travers d'une conception positive de nouvelles formes participatives, afin d'associer pleinement toutes les parties prenantes par une définition claire de l'entreprise s'appuyant sur des structures de consultation efficaces prenant en compte la réalité des chaînes de valeur. L'Union européenne a besoin de réévaluer et de refondre la directive sur les comités d'entreprise européens qui, vingt ans après sa création, n'a pas su prévenir l'apparition de situations bloquées ni de fournir des moyens efficaces pour en sortir. Il faut maintenant s'engager résolument sur une vision intégrant les problèmes de société et de mondialisation et sur une conception plus large de la participation, pouvant aller jusqu'à l'invention de formes de codétermination là où elle n'existe pas encore et en améliorant celle-ci là où elle a déjà fait ses preuves.

Je n'ai fait qu'effleurer dans cette introduction un certain nombre de sujets. Je souhaite que le débat soit le plus actif dans les trois forums que nous vous proposons et qu'il nous permette des discussions fructueuses, débouchant sur des propositions substantielles.