



12^e RENCONTRE BIENNALE

EUROPE TRAVAIL EMPLOI

**ANTICIPATION ET GESTION PARTICIPATIVE DU
CHANGEMENT DANS LES ENTREPRISES EN PÉRIODE
DE CRISE ET DE MUTATION TECHNOLOGIQUE**

COMPTE-RENDU

21 avril 2017

SÉMINAIRE DE BUCAREST



12^e RENCONTRE BIENNALE

EUROPE TRAVAIL EMPLOI

ANTICIPATION ET GESTION PARTICIPATIVE DU CHANGEMENT DANS LES ENTREPRISES EN PÉRIODE DE CRISE ET DE MUTATION TECHNOLOGIQUE

COMPTE-RENDU DES DEBATS

© Lasaire, Paris-Saint-Etienne – *Reproduction autorisée en citant la source*

Avec le soutien de
With the support of



Comité économique et social européen

En partenariat avec / In partnership with



SOMMAIRE

PRESENTATION	Page 5
PANEL SUR LES RESTRUCTURATIONS D'ENTREPRISES EN ROUMANIE DEPUIS 2008 : LES CAUSES ET LES ÉCONSEQUENCES ÉCONOMIQUES, SOCIALES ET TECHNOLOGIQUES	Page 7
1^{ÈRE} TABLE RONDE SUR L'ÉTUDE DE CAS DE LA RESTRUCTURATION LAFARGE-HOLCIM	Page 13
2^{ÈME} TABLE RONDE SUR L'ÉTUDE DU CAS GROUPE UP (CHÈQUE DÉJEUNER)	Page 22
CONCLUSIONS	Page 31

PRESENTATION

◆ **Bogdan Iuliu Hossu**, Président de Cartel Alfa, Roumanie

Vous êtes tous les bienvenus ce soir au dîner qui se déroulera dans un restaurant roumain, où se tiendra également un spectacle musical et dansant selon les traditions populaires. D'une autre façon que nous le faisons ici, réunis autour de nos travaux, les hommes et les femmes qui nous feront le plaisir de composer cette soirée festive donneront une image fidèle de notre pays qui est heureux de vous accueillir pour cette 12^{ème} Biennale de Lasaire.

◆ **Roger Briesch**, Président du Comité d'orientation de la 12^{ème} biennale

Tout d'abord, merci pour l'accueil qui nous est ici réservé, à Bucarest, où se déroule cette 12^{ème} Biennale qui s'inscrit dans le cycle des rencontres « Europe Travail Emploi » de Lasaire.

En 2008, à la suite du rejet du projet de traité constitutionnel européen, la 9^{ème} Biennale avait pour thème la relance de l'Europe, l'engagement nécessaire des acteurs sociaux sur les sujets soulevant les aspirations des citoyens et dans la réalisation des politiques communes au niveau européen. La 10^{ème} Biennale portait sur la crise de la financiarisation et ses conséquences, ainsi que sur les aspects de la négociation salariale et ceux de l'euphorisation de la démocratie sociale, et enfin sur les régions européennes et le développement durable de la démocratie.

La 11^{ème} Biennale traitait de la crise actuelle en Europe, qui bouscule en profondeur les relations industrielles, et s'interrogeait sur les solutions ainsi que sur le rôle que peuvent jouer les acteurs sociaux pour en sortir. La question du rôle et de la place des organisations syndicales dans une situation de transformation sans précédent et l'éclatement du collectif de travail ont été au cœur des débats. À la suite du constat de cet émiettement, l'accent fut tout particulièrement mis sur la nécessité de maintenir des instruments de solidarité pour faire face à des évolutions hasardeuses, qui pourraient s'avérer dévastatrices. Nous avons donc souligné l'importance de la représentation des salariés, et ce à tous les niveaux. Cette représentation, qui constitue toujours une voie sujette à discussion, est cependant de plus en plus acceptée, mais il nous reste encore à l'approfondir.

Relancer le dialogue social est une impérieuse nécessité qui se réalisera en abordant les conditions de sa concrétisation, qui est forcément conditionnée, que cela plaise ou non, par un renforcement de l'Union européenne. Cette dynamique suppose une Europe plus intégrée, échappant aux lourdeurs et au blocage systématique que font subir certains États membres.

L'objectif de cette biennale est donc de poursuivre le travail entrepris, avec la volonté de mieux appréhender et d'approfondir notre réflexion sur la place des acteurs sociaux dans une situation de crise qui perdure. On s'interrogera, par exemple, sur les moyens permettant de construire des solidarités lorsque le salariat devient de plus en plus hétérogène, ainsi que sur le problème épineux du niveau des négociations, et enfin sur l'implication des syndicats et les compromis possibles. Ainsi on dégagera des pistes de réflexion et d'action à mener, notamment par l'étude de cas spécifiques.

Cette réflexion sera précédée par l'exposé d'un panel de personnalités qui aborderont de manière large la problématique des restructurations d'entreprises en Roumanie depuis 2008, notamment les questions ayant trait aux causes et aux conséquences économiques, sociales et technologiques de ces transformations.

Au cours de cette 12^{ème} Biennale, on partira de l'étude de neuf cas d'entreprises multinationales implantées dans différents pays européens avec l'objectif de promouvoir des actions novatrices relatives à l'implication des travailleurs. On s'efforcera d'aider leurs représentants à anticiper les changements dans les entreprises, à favoriser le dialogue social et la coopération transnationale dans un contexte de restructuration et de mutation où se succèdent un grand nombre de fusions, de rachats et de délocalisations, et à être attentifs aux effets de la sous-traitance sur les salariés.

Au vu du nombre d'opérations de fusions acquisitions, au niveau mondial, l'année 2015 fut une année record, avec plus de cinq mille milliards de dollars, soit une augmentation de plus de 35 % par rapport à 2014. Globalement, l'Europe se maintient à un niveau de mille soixante-dix milliards, cependant la France et l'Allemagne montrent un net recul en matière de taille financière des opérations, tandis que le nombre d'opérations ne faiblit pas, puisqu'on enregistre une progression de 12 %. Ne se limitant pas à aborder les questions financières, on cherchera à mettre en lumière les répercussions, tant sur le plan social que sur le plan industriel, dans les différents pays.

Au troisième trimestre 2013, ainsi que le souligne la Commission européenne dans sa communication, on dénombra 250 opérations de restructuration qui se traduisirent par 57 000 annonces de suppressions de postes et 27 000 annonces de créations d'emplois, soit une perte nette de moitié. Au regard de cette communication, qui avait pour objet de définir l'ensemble des recommandations délivrées aux entreprises, on a l'ambition d'évaluer les résultats, les avancées et les insuffisances, et de proposer de nouvelles mesures efficaces pour les salariés et les entreprises.

On se saisira d'une dizaine de thèmes en particulier, en prenant comme base de réflexion les expériences de ces dix dernières années. Seront questionnés : les facteurs qui ont provoqué des changements majeurs dans les entreprises et les groupes ; les modes d'intervention des représentants des salariés ; la façon de distinguer ce qui relève de la négociation ou de la consultation ; le niveau d'intervention des représentants des salariés ; les ressources et les moyens dont disposent les représentants pour s'assurer d'une maîtrise technique des dossiers dans des situations d'anticipation ou d'intervention ; la manière dont s'opère la reconstitution des instances de représentations des salariés ; l'évolution positive ou négative qu'ont perçue les représentants des travailleurs en ce qui concerne leurs capacités d'anticipation et d'intervention face aux changements dans l'entreprise ou dans le groupe ; le changement de comportement des directions, suivant leur souhait d'associer ou d'écartier les représentants des travailleurs de la gestion de ces changements.

Notre méthode de travail repose sur les études qualitatives portant sur un échantillon de multinationales présentes dans différents États membres. Les pays ciblés sont l'Allemagne, la Roumanie, l'Espagne, l'Italie et la Belgique. Les études sont faites en relation étroite avec les représentants des travailleurs et les managements des entreprises.

Nous entrons dans la deuxième phase de la préparation de cette biennale qui a débuté en octobre 2016 et se poursuivra jusqu'à octobre prochain. Trois séminaires ont déjà été réalisés (Madrid, le 24 octobre 2016, Bruxelles le 8 décembre, Rome le 27 février). Le prochain séminaire se déroulera au mois de juillet prochain à Francfort, puis les études seront examinées en France lors de la conférence conclusive. Les cinq séminaires trouveront leurs conclusions lors de la troisième phase, avec environ 150 participants. Ces conclusions, qui se feront sur la base des travaux réalisés ensemble, devraient constituer une contribution importante et utile. Les organisations de la société civile organisée, comme les décideurs, les reprendront, nous l'espérons, afin de redonner un nouveau souffle à l'indispensable relance européenne.

Nous vivons en Europe une situation ambiguë, faite d'incertitude, qui va ci et là jusqu'à la remise en cause de la démocratie. Un climat délétère insaisissable et dangereux se développe, notamment en France, à la veille des élections présidentielles. En tout cas, tandis que la situation internationale est un cadre extrêmement préoccupant, où les ambitions planétaires de quelques-uns ont trouvé en l'Union européenne un adversaire commun, nous saisissons d'autant plus l'importance de l'Union, qui représente encore, même mal en point, un obstacle à leur visée hégémonique. Ainsi, leur réticence ne fait que mettre en évidence l'importance politique et stratégique de l'Union européenne. D'autre part, tandis que nous sommes au moment le plus décisif de la campagne en France, on observe effectivement que certains candidats, et pas des moindres, ont pris la mesure de l'attachement de la France à l'Europe et à l'euro, adaptant leur programme et leur discours en fonction de ce paramètre, qu'ils perçoivent de plus en plus nettement.

L'implication de l'Europe, comme les travaux que nous apporterons, contribuent à la relance que nous souhaitons voir advenir. Au plus proche des réalités, des soucis, des souhaits des salariés et de l'ensemble de tous les citoyens, cette relance concernera à la fois le dialogue social, l'implication des salariés et de la société civile dans tous le processus. Cette relance ajoutera une pierre à notre édifice en vue de conforter l'orientation et les politiques de l'Union européenne, sans laquelle rien ne serait possible.

PANEL SUR LES RESTRUCTURATIONS D'ENTREPRISES EN ROUMANIE DEPUIS 2008 :
LES CAUSES ET LES CONSÉQUENCES ÉCONOMIQUES, SOCIALES ET TECHNOLOGIQUES

◆ **Alexandre Rus**, Président de la fédération METAROM, Roumanie

Je vais présenter brièvement ce qui s'est passé dans les entreprises métallurgiques et sidérurgiques de Roumanie. Jusque dans les années 1990, on comptait plus de 150 000 employés, maintenant, dans cette branche, on ne compte plus que 31 000 employés. Donc, la restructuration fut particulièrement massive, notamment en matière de réduction des activités et des capacités de production. À présent, le défi de cette industrie est de taille, car on atteint le point où on essaye désormais de sauver ce qui peut encore l'être. Je fais notamment référence aux sites de production, puisqu'on cherche actuellement à s'allier à d'autres branches industrielles, de sorte à être plus nombreux, à avoir plus de force d'action, et à pouvoir faire entendre notre voix.

En ce qui me concerne, ma carrière se poursuit dans le cadre d'une compagnie multinationale, Tenaris, où se tient un comité d'entreprise européen. On a également réussi à promouvoir et développer un comité international des employés. Tenaris fait partie d'un groupe plus important, Techint, qui est spécialisé dans les produits tubulaires pour l'industrie pétrolière — notamment les tubes métalliques insérés dans les puits de forage en vue de les consolider — et l'industrie de construction automobile.

Au sein de la fédération syndicale que je représente, les sociétés vivent exclusivement des apports de capitaux privés : on ne compte plus une seule société dont l'État serait actionnaire.

◆ **Cristian Ionescu**, Président de la fédération COMPIROM, Roumanie

Je suis honoré d'être parmi vous et j'espère que le message que j'apporte de la part du patronat est un beau message. Je travaille dans le ciment depuis plus de quarante ans, comme beaucoup d'entre vous. J'ai formé le premier groupe industriel roumain, un groupe intégré, Ronkin, privatisé et racheté, avant de passer au groupe Heidelberg Cement qui fut l'aboutissement de la fusion des trois groupes Lafarge, Holcim et Italcementi. Maintenant que je me suis retiré du groupe, je continue d'être le président du patronat de l'industrie du ciment, mais aussi de la fédération patronale, en matière de construction. Je suis également le premier vice-président de la fédération nationale de l'industrie COMPIROM.

On a débuté de façon assez timide après la privatisation, car on ignorait tout des règles fondamentales régissant l'économie de marché libre. On a appris progressivement, en commençant par un dialogue ouvert avec les syndicats, dès le début. On a compris que toute entreprise agit sur trois terrains qui convergent : le marché de l'argent, nécessaire pour créer une affaire ; le marché du produit ou du service ; enfin, le marché de la force de travail. Où se croisent ces intérêts-là ? Première règle, si on n'est pas tous rassemblés à un carrefour, alors quelqu'un sera mécontent. Si c'est au niveau du financement que grondent des mécontentements, l'argent fuit, ailleurs, où la marge sera plus grande. Ensuite, le marché du service ou du produit est régi par le marché de libre-échange. Par conséquent, on ne fait plus les prix que l'on veut. On se confronte à la concurrence, face à laquelle il devient nécessaire non seulement d'être dans la zone où l'on peut assurer un produit à un prix compétitif mais aussi d'une qualité qui permette de rester dans la course. Sans quoi on sort de ce marché. Enfin, les travailleurs doivent être satisfaits des conditions de travail, des salaires et de leurs avantages, notamment par rapport aux concurrents directs. Alors, ils accordent leur soutien et restent fidèles à l'entreprise. Dans ce cas, les intérêts se rejoignent à un même « croisement » ou « carrefour ». Dans ce type de cas, une affaire peut se développer. Lorsqu'on comprend le sens de cette organisation complexe, on comprend l'importance toute particulière d'un partenariat avec les travailleurs. Sans un rapport d'échange en la matière, aucune affaire digne de ce nom ne saurait prendre de l'ampleur.

Les discussions avec les collègues des syndicats présents lors de la signature des contrats collectifs de travail et de la négociation de salaire au niveau du groupe ont été très ouvertes, et franches. C'est important car tout ne doit pas être réduit à la question du salaire non plus, il s'agit aussi d'accorder de l'importance à l'ambiance de travail ainsi qu'à la perspective donnée à chacun d'une vision à plus long terme et éventuellement d'une évolution de carrière. Le développement doit devenir envisageable, pour l'entreprise comme pour ses salariés. D'ailleurs, par le fait qu'on n'ait pas eu à gérer de problèmes sociaux d'ordre général, qu'il s'agisse de grève ou d'autres types de conflits de travail, les observations faites précédemment démontrent leur efficacité : la preuve en est faite que les tables rondes réunies chaque année en vue d'expliquer ce que l'entreprise aurait à faire en matière d'investissement, de modernisation, de nouvelles technologies sont profitables.

A ses débuts, en 1990, l'industrie du ciment comptait environ 10 000 employés, tandis qu'à l'heure actuelle, on en dénombre plus que 3 000 (agrégats et béton). Autant dire que c'est une réduction significative. Or celle-ci n'est pas arrivée brusquement, mais à la suite de négociations avec les syndicats, auxquels on a expliqué notre démarche. On a commencé par s'occuper des départs volontaires, accordant certains salaires (vingt salaires accordés au total), de sorte que ceux qui devaient bientôt partir en retraite et quitter l'entreprise ont pris ses salaires pour une sorte d'indemnisation. Aussi, on a fait des réductions de coûts en externalisant une partie de l'activité, en priorité celle qui n'était pas liée directement à la production (*non-core activities*). En règle générale, on a fait en sorte que ces nouvelles sociétés soient gérées par les anciens employés qui s'étaient établis à l'étranger, pour qu'ils continuent à coopérer pour certains secteurs des services du groupe.

Au départ, les usines de ciment en Roumanie ont été conçues comme une organisation hybride intégrant la chaux et l'amiante, ces deux produits étant complémentaires. La première question soulevée fut l'externalisation du ciment à base d'amiante, car ce produit était devenu problématique, et par là même de plus en plus refusé sur le marché. Puis on est passé à une vente externalisée pour la chaux, jusqu'à ce que le ciment reste le seul produit principal.

En fait, chaque segment opérationnel fut analysé afin de déterminer tout ce que l'entreprise pouvait externaliser. Les services de nettoyage, les gardiens, les services de transports ont été désignés en premier, et, progressivement, on s'est concentré sur l'exploitation des carrières, après obtention de la licence. A ce moment-là, on s'est associé avec des compagnies qui proposent des services spécialisés et notre activité est non seulement devenue plus rigoureuse, mais de bien meilleure qualité.

L'externalisation de nombreux services a réduit nos coûts considérablement. On a tout recentré sur la production pure. On a encouragé les employés à créer des sociétés, cela nous permettant, derrière, de reprendre l'activité et de la maîtriser afin qu'elle devienne plus performante. Évidemment, chacune des personnes qui s'est lancée a voulu améliorer l'efficacité de son activité. Si l'on entre en concurrence avec d'autres sociétés, que ce soit pour le nettoyage ou la maintenance ou l'exploitation, on fait tout pour devenir plus performant, et on le devient.

La formation des personnes en charge de la production ainsi que le management, les relations sociales et le marketing nous ont particulièrement préoccupés, du fait des déficits initiaux. On a donc assuré une mise à niveau pour atteindre le niveau supérieur, ce qui a permis de communiquer avec les travailleurs concernés. Notre but étant de leur donner les moyens de comprendre ce qui se passe, notamment en matière de modernisation. Les changements relatifs à la nouvelle technologie, qui n'avaient pas été encore faits, sont à la fois coûteux et économiquement intéressants dans la mesure où ils ont apporté beaucoup d'activités contrôlées par ordinateur qui permettent de se passer d'un poste occupé par un personnel humain. En fait, les métiers eux-mêmes ont changé, et par exemple la profession de l'opérateur qui est chargé des ordinateurs est non seulement devenue plus complexe en soi, mais en plus de cela, c'est la machine qui s'occupe de la majeure partie des tâches.

On a donc décidé de parler longuement avec les syndicats pour mieux apprendre ce qui affecte les travailleurs dans cette période de mutation, également en matière de prévention et de sécurité au travail. Les moyens déployés et les méthodes utilisées ont radicalement changé. C'est l'une de nos priorités. D'ailleurs, l'usine principale ne compte aucun accident grave de travail depuis près de dix ans. C'est une extraordinaire nouvelle que nous applaudissons. En revanche, ce genre d'accident arrive encore parfois dans les zones de sous-traitance, sur les sites où un moindre degré d'exigence est observé. Lorsqu'on négocie avec les syndicats, on fait preuve de transparence en ce qui concerne les chiffres et les évolutions à venir, l'étude de marché de nos produits, la position de nos concurrents, etc. On attend en retour qu'ils ne fassent pas de revendications démesurées en ce qui concerne l'augmentation du salaire. Mieux vaut que les choses soient dites, surtout dans le cas où les charges augmentent tandis que les prix restent les mêmes, ou baissent. Conjoncture malheureuse qui pourrait nous faire évincer du marché si on ne trouvait pas l'équilibre. Si les travailleurs n'ont jamais eu de revendications inconsidérées, pour notre part on a toujours essayé de faire le maximum pour les salaires moyens, qui sont de 50 % à 80 % plus élevés en comparaison des salaires moyens du pays. L'entreprise paye de façon correcte ses salariés et les travailleurs ne désirent pas quitter l'entreprise, tandis que d'autres encore attendent d'être embauchés.

Car on a un système d'enseignement double, où l'on forme les professionnels pour nos usines. On tient à viser l'enseignement supérieur. C'est pourquoi on est parmi les seules entreprises qui acceptent les étudiants pour des stages d'été. Depuis que je suis directeur, l'entreprise fait des partenariats avec des universités de Bucarest. On accepte également des étudiants de dernière année dont les stages sont rémunérés et pour lesquels la journée de travail s'effectue au côté d'un salarié de l'entreprise. C'est une opportunité, et parfois un des métiers qui a été découvert ici deviendra une ambition pour ceux qui finissent leurs études supérieures. Ce passage dans l'entreprise les encourage à venir vers nous, et on ne manque jamais de personnel. En tout, 20 000 apprentis sont entrés dans notre usine.

La formation du personnel, son évolution et celle de la productivité sont essentielles. Les travailleurs qui viennent chez nous sont non seulement bien reçus dans notre groupe, mais ils sont ensuite demandés à l'étranger pour la mise en place de certains de nos systèmes.

◆ **Florentin Iancu**, Président de l'Union Nokia-Alcatel, Roumanie

Les huit dernières années de ma vie ont été dédiées à l'action syndicale, notamment au sein de la fédération qui a été créée en 2009 dans la compagnie Alcatel Lucent. Notre organisation ne cache pas son ambition de devenir un partenaire de dialogue social au niveau national dans le secteur informatique.

Il semblerait que nombre de syndicats en Roumanie ne considèrent ce secteur qu'à travers le prisme des dettes - sinon avec son apport toujours croissant dans le PIB. Cela peut paraître inhabituel. Je pense qu'on est tous d'accord ici sur le fait que le dialogue social est essentiel, quel que soit le secteur d'activité, et que le partenariat entre les syndicats et les employés est nécessaire à l'évolution des employés dans leur carrière ainsi qu'au succès de l'entreprise et, plus globalement à la dynamique positive de l'économie. Ces dernières années, on a vu certaines ruptures entre le travail et le capital, avec des effets négatifs sur le marché du travail. Il faut comprendre que les choses ne peuvent pas continuer de cette façon, notamment en Roumanie, où aujourd'hui le travail a un quota réduit, avec un revenu de l'activité économique qui s'élève à 32 % environ, par rapport à une moyenne européenne de 68 %.

Le secteur informatique en Roumanie connaît une croissance importante, avec près de 100 000 employés. Sachant que des centres de services support sont assimilés au secteur informatique, ce nombre peut être doublé. Malheureusement, les employés sont sous-représentés, à l'exception des ex-syndicats dédiés au secteur de la téléphonie fixe, qui a été privatisé dernièrement. Selon nous, il n'y a aucune autre façon d'assurer la représentativité de ce secteur, puisqu'il a une dynamique à part, et ce même s'il s'agit d'un secteur phare. Aujourd'hui encore, je lisais qu'une entreprise de télécommunications lancerait bientôt une nouvelle vague de licenciements. Le besoin d'un dialogue social constant se fait sentir. Un dialogue qui soit capable de faire face à ces défis.

La Roumanie a des problèmes spécifiques à ce secteur, comme la migration de la force de travail. C'est pourquoi, chez Nokia et Alcatel, on a essayé de créer un milieu favorable à l'évolution des employés, où la perspective d'évolution de carrière existe. Ainsi, les employés sont moins nombreux à considérer le départ à l'étranger comme une possibilité séduisante. De façon implicite, cela nous permet de rester compétitifs. Le deuxième aspect, c'est la répartition des activités dans le secteur, car très peu de personnes ont connaissance de ce qui se passe à l'extérieur, y compris les grands journaux. Au final, la frontière qui distingue les services informatiques et les services de support est ténue. On estime que environ 13 % des activités concernent la recherche et le développement de logiciel, soit l'informatique à proprement parler ; le reste des activités sont regroupées sous les services de support, et cela a une double conséquence. D'une part, sur les salariés, par le prisme de la qualité des relations de travail, mais aussi sur l'économie en général, parce que ces services hébergés par la Roumanie n'ont qu'une faible valeur financière.

Tandis qu'on est partis de zéro avec Alcatel Lucent, on est maintenant présents dans quatre compagnies. A partir de 2009, on a réussi à négocier les premiers contrats collectifs de travail de Roumanie. L'ex Alcatel Lucent fut la première compagnie internationale à s'implanter en Roumanie. On aurait fêté ses 25 ans, si elle existait encore. Pendant ces années on a réussi à créer une structure qui regroupait environ 1 500 travailleurs dans le secteur informatique. Progressivement, on a développé l'histoire d'un dialogue social régulier, avec tous les employeurs. On travaille pour les collègues de Roumanie sous un statut de syndicat départemental, non pas un syndicat unique.

Si l'on regarde les dix dernières années que vient de passer Alcatel Lucent, on trouve des éléments d'information pertinents. D'abord, Alcatel fusionna en 2006 avec Lucent, une compagnie américaine, ce qui n'a pas eu de bons résultats, puis en 2016, le groupe a été vendu à Nokia. Aujourd'hui Alcatel Lucent a disparu, après une histoire longue de cinquante ans. À partir de 2006, après la fusion, les problèmes se sont multipliés. Ces complications ont engendré des plans de restructuration et des réorganisations internes, rendant inévitable le transfert de plus de 700 employés vers une autre compagnie, peu connue à cette époque-là. Il s'agissait d'une compagnie indienne exerçant dans le domaine des services externalisés. A partir de là notre structure est apparue ainsi que la négociation du premier contrat collectif de travail. En 2009, on avait eu besoin d'organiser trois grèves. Le contrat collectif de travail fut signé dans un temps assez court, car la compagnie était pressée par les décisions de transfert qui auraient pu être retardées, si on n'était pas arrivé à une entente. C'est à ce moment-là qu'on a compris combien il était important de faire partie d'un syndicat et d'avoir des représentants qui défendent nos droits, combien il était important d'avoir un dialogue et d'être un partenaire du quotidien dans la compagnie.

À partir de 2009, tous les deux ans environ, on s'est confronté à un cycle de restructuration. Alors qu'elle

comptait environ 2 200 employés en 2009, la compagnie est composée de 1 500 employés aujourd'hui. Mais ce qui compte vraiment, c'est qu'à travers la négociation collective, on a obtenu un système de protection sociale similaire à celui qui existe en France. Il comprend une partie financière, en ce qui concerne la formation, et une couverture sociale dont on est fiers, puisqu'il elle est stable et peut contenir des indemnités allant jusqu'à 14 salaires. C'est un chiffre conséquent lorsqu'un nouveau cycle de réorganisation implique des licenciements presque tous les deux ans. Selon les informations obtenues par le biais du dialogue social au sein de Nokia, environ 250 à 300 employés sont partis en bénéficiant de ce paquet social. L'existence de ce dialogue social a profondément changé la façon de travailler localement. Au-delà de la réorganisation interne qui a eu lieu, c'est l'organisation plus générale qui en a été modifiée. Aussi, on est passé de l'activité locale à l'activité régionale, diminuant au passage le pouvoir de négociation au niveau local. Quand ceux qui devraient prendre les décisions ne sont pas en Roumanie, cela ne nous facilite pas la tâche, car il devient d'autant plus difficile d'imposer une cadence, notamment en ce qui concerne les droits des salariés.

Depuis 2009, on a étroitement surveillé et négocié le transfert de plus de 1 000 employés vers d'autres compagnies pour leur assurer autant que possible un contrat de travail garantissant une protection contre le dumping social, ou autrement dit une baisse de salaire. On a essayé d'avoir une organisation satisfaisante. Nombre d'employés n'ont eu besoin de déposer qu'un seul CV dans leur vie, et ils ont travaillé pour 4 compagnies. Malheureusement, ou heureusement, on continue d'œuvrer pour que les gens se syndiquent, comme on l'a toujours fait. C'est notre façon de protéger nos emplois et d'être bien organisés, dans l'espoir de ne pas assister à un énième transfert. Du moins, faire en sorte que les travailleurs n'y perdent pas sur le plan financier. Et il nous est arrivé quelquefois d'échouer.

Le développement de la sous-traitance nous inquiète. Ce phénomène constitue une zone que l'on ne peut pas organiser selon nos critères. En plus, il arrive très souvent que le passage des sous-traitants vers la compagnie mère devienne une espèce de chimère dont le salarié fait l'objet du chantage. Par exemple, les employés du secteur informatique bénéficient d'un abattement : ils sont exemptés du paiement de l'impôt sur le revenu, donc le passage du sous-traitant à la compagnie mère revient à toucher une augmentation de 16 %, mais que personne ne paye. Entre 2010 et 2014, quatre années au cours desquelles les salaires n'ont pas augmenté, on a essayé d'être créatifs en cherchant des méthodes pour ajouter plus de valeur aux employés, réussissant parfois bien, d'autres fois moins. En règle générale, chaque réorganisation a été envisagée selon une optimisation de l'organisation interne, mais c'est sans compter que l'activité, comme le métier de l'employé, n'est pas nécessairement identique tout au long des années. Il faut davantage favoriser l'accès à la formation continue, favoriser l'évolution de l'employé et s'interdire de travailler avec une certaine technologie un jour, puis une autre le lendemain. N'oublions pas que parfois on licencie des travailleurs qui maîtrisent une certaine technologie pour les remplacer par ceux qui en connaissent une autre.

Pour notre part, on tient à anticiper les changements technologiques grâce aux contrats collectifs de travail. Il s'agit notamment de faire en sorte que l'employeur soit contraint de financer quelque formation professionnelle. Si Nokia, par exemple, décide d'investir d'ici à trois ans dans un type de technologie particulier, alors tout doit être mis en place de façon à ce qu'il n'y ait pas de nouvelles embauches. Malheureusement, en Roumanie, on est un centre de services pour l'instant. Or, conformément à beaucoup d'études, on constate que les métiers du secteur informatique sont en première ligne : la Roumanie étant davantage tournée vers les activités supports et non vers des activités créatives, de recherche et de développement (seulement 15 %), elle est davantage menacée par l'automatisation qui peut faire disparaître certains postes.

Au moment de la fusion avec Nokia, après le rachat, on a commencé par établir certaines directions relatives à l'impact social afin que la Roumanie ne soit pas touchée de façon significative. A peine une quarantaine de personnes avaient été licenciées, mais on avait réussi à les replacer ailleurs dans l'entreprise, grâce à la reconversion professionnelle. Malheureusement pour la Roumanie, certaines décisions étaient en faveur de la délocalisation des activités de recherche et de développement, tandis que les services supports sont restés majoritaires. Cela nous inquiète car ce type de décisions ne visent pas le long terme : en fait, pour les services supports, ce sont toujours des engagements pour 2, 3, ou 5 ans, voire 1 an, sans aucune garantie de reconduite.

Actuellement, on négocie le contrat collectif de travail avec la nouvelle direction de Nokia. On entend clairement la volonté de suivre la logique du dumping social sous les beaux discours. On a une autre culture, on pense différemment d'eux, qui disent s'inquiéter des multiples coupes qui les assaillent de tous les côtés. Jusqu'à présent, on a obtenu un mois et trois semaines de négociation, mais vers le mois de mai, on espère progresser encore. Pour l'instant, on n'a aucune idée de la manière dont la situation débouchera. En revanche, on observe que le rachat s'accompagne de pressions sur les employés. En conséquence, il est strictement indispensable d'organiser une coordination des forces sociales au niveau européen, afin que les effets soient atténués autant que possible.

◆ **Marcel Spatari**, Directeur et expert économique, Syndex, Roumanie

Il est important que ces sujets soient discutés au niveau européen. D'ailleurs, pour le comité européen du groupe UP comme pour la fusion de Lafarge-Holcim, Syndex a joué son rôle d'expert de dimension européenne. C'est l'unique expert économique qui a des bureaux dans plusieurs pays d'Europe, avec 450 experts dans son pays d'origine, la France, auxquels s'ajoutent des représentants en Grande-Bretagne, en Pologne, en Belgique, en Espagne et en Roumanie. Non seulement on travaille avec les syndicats dans le cadre de certaines missions de restructuration, mais aussi au niveau local, où l'on accompagne les syndicats dans le cadre de négociations des salaires au niveau de la compagnie. En Roumanie, on travaille essentiellement dans les secteurs de la métallurgie et du commerce.

Dans la limite du thème d'aujourd'hui, qui est très large, on se propose d'identifier les causes des restructurations depuis 2008, ainsi que les conséquences économiques. Parmi les causes principales, on peut identifier en premier lieu la faible tolérance des investisseurs à l'égard de la rentabilité des actifs en Roumanie. Les investisseurs et les actionnaires - il s'agit la plupart du temps de multinationales - avaient des plans d'affaires préétablis selon des relations avec leurs partenaires, avec des banques, des actionnaires, des fournisseurs ou des clients. Mais au moment où la crise est survenue, les plans d'affaires se sont révélés supérieurs à la réalité. La solution la plus simple pour les décideurs fut de diminuer l'activité, ou de valider des restructurations qui ont frappé durement les travailleurs.

Ensuite, on peut préciser que les compagnies, mais aussi les syndicats, n'avaient pas à leur disposition à ce moment-là les instruments nécessaires pour l'accompagnement des compagnies en difficulté, ou en tout cas, ils étaient insuffisants. Ni chômage partiel, ni reconversion des employés par le biais de la formation continue, ni dispositifs d'aides de l'État, pas de marchés publics ou d'aides d'État pour trouver de nouvelles opportunités lorsque l'activité diminuait. Une autre raison qui a rendu les restructurations extrêmement négatives fut l'absence de moyens et d'instruments de ressources des syndicats dans le cadre de ces négociations. Et disant ceci, je fais référence aussi à la capacité de parler de ces sujets-là et à maîtriser des compétences en matière économique afin de pouvoir chercher et proposer des solutions alternatives. Dans un grand nombre de domaines, les leaders syndicaux ont travaillé dans les secteurs en cause, ce qui fait par exemple qu'en métallurgie, ce sont des ingénieurs à qui on a affaire, des ingénieurs qui connaissent leur métier. Mais lorsqu'ils doivent aborder des sujets économiques, ils manquent de connaissances. Pour cette raison, la plupart du temps, ils ont tendance à prendre l'information que leur donne le management pour argent comptant.

En Roumanie, la législation a permis aux experts externes d'aider les syndicats dans ce genre de cas, en garantissant que les compagnies elles-mêmes payent leurs services. Sinon, les syndicats n'auraient pas eu les ressources nécessaires pour faire appel à une telle expertise économique. Une des réussites bien connues, c'est le cas de Bosch. En lien avec le comité d'entreprise de l'usine, Syndex a réussi par des discussions tenues au niveau européen à reconvertir et reprendre l'usine de composants pour les moteurs diesel afin de fabriquer des panneaux solaires. La décision première avait été de choisir une fermeture complète, mais avec quelques centaines de salariés, on a montré qu'il y avait des compétences collectives, et pas uniquement des compétences individuelles. Alors, on a pu procéder à la reconversion. Malheureusement, en Roumanie, ce type de reconversion industrielle n'a pas lieu, laissant le pays en proie à une désindustrialisation généralisée.

Aujourd'hui, quel est le bilan ? Le contexte économique au début de l'année 2017 était positif. En 2016, on a constaté une augmentation du PIB de 4,9 %, soit la plus nette hausse qu'on ait connue depuis le début de la crise. Cela étant, elle se base généralement sur l'indice de consommation, qui n'est pas stable. On peut réussir à protéger les lieux de travail dans la mesure où cette consommation entre en corrélation avec la croissance de production. Or, il s'avère que la part de l'augmentation de production ne représente que 0,4 % de la croissance économique. Donc parmi les 4,9 %, ce sont 0,4 % seulement qui représentent l'industrie. Autrement dit, puisque la consommation représente le plus gros pourcentage et que la Roumanie importe ce qu'elle consomme, alors les stocks augmentent, de même que le risque de voir cette croissance s'inverser. Par parenthèse, il faut préciser que la consommation a été soutenue par des mesures administratives, comme la réduction de certaines taxes et impôts, ou encore la majoration du salaire minimum - que beaucoup de compagnies considèrent comme étant l'une des causes des licenciements de 2016. En réalité, les causes peuvent être très différentes, car l'augmentation du niveau de salaire a un impact positif sur la consommation.

En 2016, il y eut plus de 170 000 embauches. En fond de cette augmentation, il est remarquable que la rentabilité moyenne ait augmenté aussi. Normalement ce type de croissance a lieu lorsque les lieux de travail réduisent leur taille. Pourtant, dans cette période de croissance économique sur fond d'augmentation du nombre de salariés, la compagnie a enregistré une hausse de la rentabilité du capital humain de plus de 12 % en 2016. Dans le cadre de ce capital humain, on considère que le nombre d'unités monétaires générées par un employé sont réparties à la rémunération des employés concernés ou de tous les employés. Aussi, en 2016, on a observé un phénomène de stabilisation au niveau des licenciements : moins de 3 % du total des salariés concernés qui ont quitté le pays l'ont fait à cause des licenciements.

Et pourtant, malgré le contexte économique positif, on assiste à des restructurations. Par exemple, le cas d'Intel, mentionné précédemment, à Bucarest. Le secteur le plus affecté étant le secteur de l'énergie, avec un très grand nombre de licenciements. De même pour le secteur des télécommunications, mentionné précédemment. Le secteur des composants de l'industrie automobile fut affecté également, même s'il se développe. Dans ce cas-là, à la suite des discussions avec les syndicats, il s'agissait surtout d'assurer le transfert des employés vers d'autres unités, avec le risque d'une baisse de rémunération à la clé. Dans le cas d'une usine qui a été sur la liste des fermetures, avec 350 employés licenciés, le management a affirmé que l'entreprise était affectée par l'augmentation du salaire minimum. Pour notre part, nous pensons que la dévalorisation de la lire après le Brexit a eu un impact plus important sur la compagnie que l'augmentation du salaire minimum en Roumanie. Quoi qu'il en soit, des restructurations sont annoncées pour Intel et d'autres, notamment dans le système bancaire UniCrédit, avec un plan global concernant 14 000 postes - parmi lesquels un certain nombre d'emplois seront probablement supprimés en Roumanie.

J'ajoute quelques informations à l'adresse des autres pays d'Europe ici présents, pour que vous puissiez vous représenter tel qu'il est le cadre légal et procédural appliqué en Roumanie dans le cadre des licenciements collectifs et des restructurations qui se déroulent. Pour commencer, le Code du travail prévoit que la suppression d'un lieu de travail justifie d'une cause effective, réelle, et sérieuse. Dans l'organigramme de la compagnie, un poste doit disparaître concrètement, il ne doit pas s'agir d'une modification ou d'une reconversion. Des discussions entre les syndicats et les managements doivent avoir lieu ; le syndicat est idéalement assisté par un expert. On peut regretter cependant que les syndicats négocient après que la décision a été prise : ils peuvent négocier encore à ce moment-là, mais uniquement au sujet des paquets de titres, donc il n'y a pas de véritable liaison entre eux. Les décisions sont prises au niveau des comités européens, qui s'impliquent modestement, dans le meilleur des cas, dans ce processus ; or on peut souhaiter que les représentants soient plus forts. Cette évolution passe par la formation des représentants et leur accompagnement par des experts.

Précisons que le rôle des partenaires du dialogue social est limité en Roumanie dans la mesure où le dialogue économique avec les syndicats ne se fait qu'une fois par an. La plupart du temps à l'occasion de la négociation collective des salaires. Donc le dialogue est basé sur des indicateurs très généraux et les syndicats ne connaissent pas forcément le plan de stratégie de la compagnie. Leur vision concernant les risques qui peuvent apparaître est quasiment nulle. Dans ces conditions-là, autant dire qu'ils sont privés de leur capacité d'anticipation. On sait pourtant à quel point la gestion des effets d'une restructuration est décisive. C'est la raison pour laquelle il faut assurer un dialogue économique avec les syndicats, associés de préférence d'un expert indépendant qui ait accès à l'information. Cet accès doit être garanti par les accords entre la compagnie et les syndicats.

Les licenciements sont plutôt individuels. En général, on ne tient pas compte des compétences collectives. Or, les syndicats doivent avoir ce type de vision afin de dégager des synergies de groupe de travail au sein des collectifs concernés. On déposerait un seul CV, une seule fois, et on aurait une vision du CV de groupe. On a même développé un instrument d'analyse du CV de site, qui permet de présenter les compétences collectives. C'est un élément clé lors des discussions au sujet des restructurations. En Roumanie, la protection des salariés est garantie dans les contrats collectifs. Malheureusement la législation ne prévoit pas dans les droits du salarié les indemnités versées automatiquement, donc les indemnités doivent être prévues dans les contrats collectifs de travail. En cas de restructuration, les travailleurs devraient être aidés aussi après le licenciement, par un accompagnement destiné à retrouver du travail. Pour le moment, l'assistance se limite souvent à la négociation des indemnités.

Syndex a pour chaque cas des pistes de réflexion à proposer, sachant que notre vision est globale puisqu'elle accompagne de nombreux comités d'entreprise européens. Nous serons tout particulièrement à la disposition des syndicats de Roumanie concernant la performance de leurs compagnies.

◆ **Stan de Spiegelaere**, Chercheur à l'ETUI, France

Les restructurations d'entreprises en Europe se sont soldées par 25% de suppressions d'emplois depuis 2008. 1/3 des entreprises n'ont pas bénéficié du soutien de comité d'entreprise européen qui n'avait pas été mis en place dans ces entreprises malgré les obligations légales.

La démocratie n'existe pas dans les entreprises mais il faut des moyens de contrôle qui obligent à la démocratie sociale ?

Les salariés et leurs représentants ne peuvent pas intervenir sur les décisions qui relèvent du chef d'entreprise mais doivent pouvoir s'exprimer. Les CEE pourraient accompagner les représentants des travailleurs, leur permettre de gagner du temps sur l'identification des solutions à promouvoir au niveau européen, conforter les interventions des comités locaux.

I^{ÈRE} TABLE RONDE SUR L'ÉTUDE DE CAS DE LA RESTRUCTURATION LAFARGE-HOLCIM

◆ **Joël Decaillon**, Vice-Président de Lasaire, France

La fusion du groupe LafargeHolcim concerne un secteur à l'intensité capitalistique élevée et relativement peu concentré. Toutefois, il faut prendre la mesure globalement et considérer que LafargeHolcim représente 10 % de la production mondiale, tandis que plus de la moitié de la production se fait en Chine. Au moment de la restructuration LafargeHolcim naissait le géant chinois NCBM (China National Building Material). C'est un élément qui compte pour l'avenir du secteur.

D'origine européenne, Holcim étant suisse et Lafarge français, les deux groupes ont une forte présence en Europe, mais sont par ailleurs marqués par des implantations hors Europe. À eux deux ils employaient environ 130 000 personnes, pour un chiffre d'affaires de 30 milliards de francs suisses. Une fois la fusion achevée, en 2015, le nouveau groupe LafargeHolcim, numéro 1 mondial des ciments et des granulats, devait peser environ 35 milliards d'euros. Un chiffre d'affaires correspondant au total à une centaine de pays. Les dirigeants de LafargeHolcim eurent pour objectif de réaliser 1,4 milliard d'euros d'économies basé sur un effet de synergie au terme de la phase d'intégration. La durée de cette phase fut d'environ 18 mois.

Pour y arriver, les deux groupes ont dû surmonter un certain nombre d'obstacles. D'abord, satisfaire les Autorités européennes dans le cadre du droit à la concurrence. Il y eut notamment 6,5 milliards d'actifs cédés au cimentier irlandais CRH. Aussi, il y eut l'accord de la Chambre de commerce américaine qui a donné son aval en mai 2015 pour la fusion des deux groupes. Sa réalisation eut lieu dans un contexte d'une grande complexité, dans la mesure où les turbulences financières furent importantes et les échanges assez difficiles au départ. Cela s'est traduit d'abord par la démission du PDG de Lafarge, Bruno Lafond, qui considérait pourtant au départ que la fusion allait se faire d'égal à égal. Il n'a finalement pas pu résister à la pression. Puis, par les problèmes avec le deuxième actionnaire, un magnat du ciment russe, pour lequel il a fallu trouver un compromis.

Cette fusion mouvementée n'était pas sans lien avec des turbulences économiques qui s'étaient déjà fait sentir lors des modifications stratégiques de Lafarge dans les années 2000, lorsque le groupe s'est lancé dans une politique volontariste de croissance externe. Les premières difficultés datent de décembre 2007, année où Lafarge s'est offert pour 8,8 milliards d'euros le cimentier égyptien ORASCOM, présent en Afrique et au Moyen-Orient. Leur opération fut financée à hauteur de 6 milliards par la dette et 2,8 milliards par augmentation de capital. À l'époque, le PDG Bruno Lafond était convaincu que les marchés émergents, et notamment ceux qui tirent leurs revenus du pétrole et du gaz, étaient de nouveaux eldorados du ciment.

Cette acquisition, qui se situe une année avant la crise financière, ne donna pas le résultat escompté, d'autant plus qu'ont émergé des conflits extrêmement dévastateurs dans cette région, notamment en Syrie. L'influence grandissante de Daech joua également un rôle néfaste et reste la preuve d'une situation qui s'est considérablement dégradée, car Lafarge fut contraint de payer des taxes à l'État islamique. Cet épisode causa un grand trouble, auquel la direction des cimentiers LafargeHolcim réagit en mettant en place une structure d'évaluation des risques plus rigoureux. Mais les questions d'éthique et de responsabilité sociale continuent d'être un enjeu pour l'avenir du groupe dans la mesure où s'est ajoutée très récemment l'affaire de la construction du mur dit « mur de Trump », entre le Mexique et les USA. Or on observe qu'un groupe multinational ne peut définitivement pas se permettre de considérer ce type de questions comme étant subalternes dans sa stratégie. La crise financière associée au printemps arabe ayant quasiment entièrement ruiné les plans de Lafarge (14 milliards d'euros de dettes), il n'a pas eu d'autre choix que d'adopter une nouvelle façon d'attirer des investissements et de trouver une stratégie viable.

Holcim est tout particulièrement présent en Inde, mais aussi plus présent en dehors de l'Europe en comparaison avec Lafarge. Ils sont aussi en recherche d'un accroissement beaucoup plus important, et le fait d'avoir un actionnaire russe joue un grand rôle dans leur capital. En fusionnant, Holcim dilue son implantation indienne dans un ensemble plus vaste, et le groupe dilue également son actionnaire russe. C'est ce qui anime clairement leur stratégie de restructuration qui mise avant tout sur les effets de taille. Les compromis au sein de la direction s'illustrent par le choix d'un PDG nommé Eric Olsen, qui est de Lafarge, mais qui est de nationalité américaine. Que les deux cultures d'entreprise soient si différentes entre Holcim et Lafarge, avec des organisations stratégiques distinctes mais allant vers une réorganisation importante de la direction du groupe, peut poser problème. Cette difficulté s'est traduite par un nombre de départs volontaires important au sein de la direction de Lafarge.

Les impacts sociaux sont une réalité et ils n'ont fait que croître avec la mise en place puis le renforcement

d'un centre de services partagés en Slovaquie. D'une part, le siège français y a perdu, puis plusieurs types de propositions sont arrivés dans la foulée, notamment sur des réductions d'effectifs à l'étranger et dans un certain nombre d'emplois.

Deux idées à souligner, pour rebondir sur l'intervention de M. Ionescu. Premier problème clé dans un groupe mondialisé, et dans ce secteur en particulier : la sous-traitance. En Inde, un épisode ayant soulevé une lourde polémique sociale est révélateur de l'histoire du groupe, tout du moins de celle de Holcim. En effet, un conflit social aigu a eu lieu et ne s'est résolu qu'après plusieurs années de conflit juridique et de mouvements sociaux initiés pour sortir d'une situation inique dans l'usage du personnel temporaire dans les usines du groupe. La justice indienne condamna plusieurs fois la direction d'Holcim. Il faut mesurer ce que cela signifie. Dans ce secteur, des travailleurs meurent chaque année de maladies professionnelles. Cette réalité doit constituer un élément de notre réflexion plus générale sur les restructurations.

Au cours des processus de négociation, un accord de méthode s'appliquant à deux situations très différentes a été mis en place : un comité d'entreprise Lafarge assez élaboré, et un comité d'entreprise Holcim qui atteignait le niveau strictement minimum de la directive européenne. D'abord, les deux comités d'entreprise se sont prononcés contre la fusion. Après, c'est le cimentier CRH qui a apporté de nouvelles difficultés. En particulier dans le dialogue social avec la direction irlandaise, et les conditions de leurs cessions d'actifs, puisqu'il s'est avéré que les conditions sociales de CRH pouvaient être particulièrement redoutables dans ce domaine-là. Les actions syndicales furent remarquables, s'illustrant par des journées d'action mondiales. On peut noter parmi ces actions des interventions auprès des différentes institutions, l'interpellation à plusieurs reprises de députés européens, des auditions dans les différents ministères, en partie initiées avec l'IBB (Internationale des travailleurs du bâtiment et du bois). Au final, en dépit des engagements écrits de la direction, la fusion eut lieu le 15 juillet 2015, avec un avis négatif du CE maintenu parce que les problèmes de restructuration n'étaient pas clairement évoqués, notamment les questions d'évolution de l'emploi.

À la suite de cette fusion, un nouvel accord de méthode fut conclu dans le but de gagner l'accord du CE. Pour cela, un groupe spécial de négociation composé de 30 personnes s'est mis au travail pour aboutir à un accord, signé le 27 mars dernier, par les responsables de la SNCB de LafargeHolcim, avec les fédérations européennes du bâtiment, FFB, et les coordinateurs du CE. Désormais, le nouvel accord de comité d'entreprise permet d'engager une situation active dans les 19 pays présents dans le comité d'entreprise européen Lafarge. Pour terminer, notons la mise en place d'une structure de concertation mondiale, évoquée par ailleurs dans le comité d'entreprise européen. La dernière concertation de ce type s'est déroulée en octobre 2016. Elle permet d'envisager une future structure mondiale au niveau du groupe LafargeHolcim, en particulier pour essayer de traiter de certains thèmes tels que le respect des conventions fondamentales de l'OIT dans le cadre du groupe ou les conditions de santé et de sécurité, liées notamment aux problèmes de sous-traitance.

Une déclaration fut rédigée par l'ensemble des délégués qui étaient représentants. On peut noter que la direction, et ceci n'est pas un détail selon moi, a accepté de se charger de l'organisation des réunions internationales. Lorsqu'on sait la logistique considérable que cela représente, on comprend que ce n'est pas anodin. Cela montre une véritable volonté de progresser. La prochaine réunion aurait lieu, probablement, en Inde. À partir de là, on peut considérer concrètement que l'on doit avoir une vision européenne, et que les comités d'entreprise européens peuvent être le support de la mise en place d'un comité mondial qui s'attacherait notamment à porter les questions de contraintes écologiques, de santé publique et de santé au travail. De même pour les questions d'initiatives en matière de recherche et développement, questions importantes à travers lesquelles les syndicats peuvent investir leur vitalité et leur capacité à régler les problèmes en vue de l'organisation stratégique des entreprises.

◆ **Jean-Michel Gillet**, Coordinateur du Comité d'entreprise européen LafargeHolcim

Personnellement, j'interviens pour traiter de la manière dont les comités d'entreprise européens et les organisations syndicales ont pris en charge la question de la fusion Lafarge-Holcim, dont les premières informations nous sont parvenues en avril 2014. J'exposerai la question en deux étapes dans l'ordre chronologique : la première à partir d'avril 2014 jusqu'à juillet 2015, date de la fusion officielle, puis en partant de 2015 à aujourd'hui.

Rappelons que les deux groupes de départ, qui ont deux cultures très différentes, notamment en matière de dialogue social, étaient en concurrence frontale. Il est pour ainsi dire impossible de réussir à faire une fusion en ignorant ces questions-là. Notons que les deux accords de comités européens sont des accords volontaires moyennement satisfaisants. En revanche, la politique du dialogue social du côté de Lafarge, indépendamment des accords, est bien meilleure en comparaison avec Holcim.

C'était en avril 2014 que l'on avait reçu l'annonce de la fusion des deux leaders européens, qui selon leurs dires nécessitait un an ou un an et demi. Au même moment, on les informa que pour nous il était hors de question de se lancer dans une procédure d'information consultation sans avoir défini la méthode de travail. C'est pour cette raison qu'au niveau du comité européen Lafarge, on a suggéré dès le départ de conclure un accord de méthode, qui a abouti le mois suivant, en mai 2014. Cet accord donnait des moyens à chaque comité européen : dans un premier temps, on a fait l'accord de méthode chez Lafarge, qui a été décliné chez Holcim. Parmi les outils et les moyens qui ont été développés, on trouvait des réunions mensuelles, en comités restreints, ou restreints élargis, ou plénières, et ce pour toute la période, jusqu'à la fusion effective. Il s'agissait aussi d'instaurer le recours à un expert. En la matière, pour une fusion de cette taille, les membres d'un comité européen ont forcément besoin d'information, mais n'ont pas toujours le temps de traiter toutes les questions d'ordre économique, social, financier. Donc, dès le départ, on a confirmé notre volonté de travailler sur la fusion, à condition d'être accompagnés d'un expert. Chez Lafarge, c'était le cabinet de conseil Secafi, qui travaillait déjà au niveau du comité de groupe France ; Holcim a désigné le cabinet d'expertises Syndex, avec qui le groupe travaillait déjà.

Parmi les autres moyens mis en œuvre, on compte la traduction systématique, dans toutes les langues souhaitées, des documents issus des réunions et des comptes rendus, au frais de la direction. La direction s'est même engagée pour les documents d'expression syndicale. De même, elle a financé toutes les réunions tenues en dehors de la direction, y compris les réunions de préparation. Les réunions de concertation entre les 2 comités restreints des 2 comités européens également. Ensuite des moyens ont été donnés pour coordonner l'action syndicale des comités européens puisque on avait décidé, dès le départ, qu'il était hors de question de travailler chacun dans son coin. On a fait en sorte que les comités restreints travaillent de façon conjointe, sous l'égide de la FETBB à Bruxelles. Pour ce faire, on s'est réunis tous les mois pour préparer les travaux des réunions plénières, avec la direction et des comités restreints.

On a ensuite défini un certain nombre d'étapes d'information consultation. En effet, la direction de Lafarge avait annoncé sa volonté de nous consulter sur un accord de principe relatif à la fusion. On s'est opposé pour répondre que ce n'était pas ainsi que l'on travaillait. Au sens de la directive européenne, la consultation et l'avis du comité européen interviennent seulement lorsqu'on a en main tous les tenants et les aboutissants, c'est-à-dire les multiples conséquences de la fusion. Il nous a semblé évident de refuser de donner au départ un accord de principe. En revanche, on a exigé d'avoir accès à une information à chaque étape de la fusion. À partir de là, on a dû définir un certain nombre d'étapes. La première étant d'obtenir certaines réponses à nos questions : quels sont les enjeux de la fusion ? Pourquoi cette fusion ? Ensuite, puisque les deux groupes étaient fortement implantés en Europe, il fallait absolument qu'ils cèdent des activités pour satisfaire les Autorités de la concurrence. Là encore, on a exigé des informations afin de savoir quelles cessions étaient effectivement accordées, avec en plus une étape d'information sur l'offre publique d'échange. L'accord de méthode comporte également une mention prévoyant que la direction s'engage sur un certain nombre d'intentions. Une fois toutes ces étapes franchies, nous avons considéré que nous étions en mesure de donner notre avis.

Nous avons souhaité qu'à l'issue de la fusion soit créé un Comité d'entreprise européen, au sens de la directive 2009/38 ; ensuite, un accord cadre international ; enfin, un engagement de la direction concernant les minima sociaux qui pourraient être remis en question par le repreneur. Voilà le contenu de l'accord de méthode, signé en mai 2014, qui a permis de guider le travail des deux comités d'entreprise européens jusqu'à juillet 2015.

L'Europe est particulièrement touchée par la fusion, puisque les deux groupes y sont implantés. Il y a beaucoup d'usines, dans différents pays, ainsi que les deux sièges sociaux, en Suisse et en France. Les deux problèmes majeurs que nous avons identifiés sont les suivants : d'abord, la question des cessions, inévitable, puisqu'il faut satisfaire les Autorités de la concurrence. Or, cela signifie qu'un certain nombre d'effectifs salariés sont visés. On considère qu'il faut impérativement passer devant la Commission européenne et obtenir des garanties au niveau des comités européens. Si des salariés sont cédés, il faut, impérativement, qu'on ait des garanties sur leurs conditions sociales. Le deuxième aspect sur lequel on insiste dans le cadre d'une fusion est relatif aux synergies, ainsi qu'à l'accès à l'information, notamment pour connaître le modèle de dialogue social qui sera institué une fois la fusion effective.

Pour négocier les cessions, on est allés rencontrer, à deux reprises, les Autorités de la concurrence à Bruxelles. En effet, les comités d'entreprise européens peuvent être entendus en qualité de parties intéressées par la Commission. Au moment d'apprendre que c'était un industriel qui allait reprendre les activités cédées, en l'occurrence, c'était CRH, nous étions plutôt satisfaits, dans la mesure où l'on préférerait cette perspective d'avoir affaire à une personne qui aurait en tête un projet industriel plutôt qu'à des fonds de placement qui auraient acheté les activités pour les revendre une fois que quelques plus-values importantes auraient été enregistrées. Cependant, on avait connaissance d'un dysfonctionnement dans le comité européen de CRH, ce qui alimenta nos inquiétudes quant à l'instauration du futur dialogue social. Au final, on a effectivement eu des difficultés à définir les conditions sociales des

salariés qui seraient repris, car CRH s'engage en général sur une année, et pas plus. Et de façon très timide.

Même difficultés pour obtenir en amont une information de qualité sur les impacts de la fusion. Si, dès le départ, le groupe a annoncé des synergies, en revanche le nombre d'emplois touchés comme les organisations en jeu n'ont pas été traités de manière concrète. Lorsqu'on a demandé quel serait l'impact sur les usines, on nous a répondu qu'il n'y en aurait aucun, seule la fonction corporate devait être touchée, mais pas les usines. C'était faux. Enfin, ayant connaissance de l'existence du centre de services partagés en Slovaquie, il nous semblait évident que celui-ci s'étendrait à LafargeHolcim. On nous a fait parvenir des annonces au sujet des emplois touchés, mais pas forcément en termes de suppressions d'emploi. L'estimation s'élevait à 660 emplois en France, en Suisse et en Autriche. Mais on savait que l'Espagne serait certainement touchée aussi, sans pouvoir là encore quantifier cet impact.

Aussi, on exigeait qu'au moment de la fusion le comité d'entreprise européen soit déjà prêt. Ainsi, dès le mois de mai 2015, on a été en mesure de proposer un projet à la direction en présentant le cadre du futur comité d'entreprise européen selon nos souhaits. La direction ne nous a pas suivis, mais elle s'est engagée en disant que tant qu'il n'y aurait pas de nouveau comité d'entreprise européen, les anciens comités européens continueraient à fonctionner. Pour continuer, sachant que les effets en matière de suppression d'emploi et de réorganisation ne sont pas uniquement des effets immédiats, on a choisi de demander un suivi des impacts de la fusion.

Les fédérations syndicales sont intervenues pour appuyer ce travail. Leur rôle, et notamment celui des travailleurs du bois et du bâtiment, fut de coordonner l'action des comités d'entreprise européens. Autrement dit, tous les mois, les comités restreints LafargeHolcim se retrouvaient à Bruxelles. Lorsqu'il s'agit de coordonner l'action syndicale, cela se passe d'une part entre le niveau européen et le niveau mondial, car LafargeHolcim dépend de deux fédérations mondiales que sont l'IBB et IndustriAll, mais aussi dans le cadre des fédérations nationales, dans tous les pays touchés. Au sein du comité européen Lafarge, on a eu la chance de constater que tous les membres étaient affiliés à des organisations syndicales, elles-mêmes affiliées à FFB.

Afin de faire le lien entre le niveau européen et international, on a demandé aux deux directions d'organiser une réunion mondiale, une première ! Elle se déroula en Belgique, en novembre 2014, puis s'ensuivit une autre en Suisse, en juin 2015, que l'on a réussi à obtenir en faisant pression. Cette opportunité est apparue notamment parce que les groupes étaient prêts à lâcher du lest pour la réussite des fusions. En conséquence, on a profité du rapport de force favorable pour imposer ces réunions mondiales. De cette façon, en rencontrant des homologues de tous les pays, on a permis le développement du réseau syndical international.

De manière générale, on a compris que le cas LafargeHolcim pouvait être un bon exemple en matière d'information consultation au niveau des comités d'entreprise européens. Notre travail a beaucoup porté sur la communication comme axe stratégique. De par le statut des leaders européens concernés, la fusion des deux groupes a forcément une résonance européenne et mondiale. Lorsqu'on travaille sur la communication, c'est aussi en la considérant comme un élément à l'adresse des salariés, que l'on associe tout le long de la procédure. Il s'agit également de diverses actions, par exemple, des journées mondiales, mais aussi des newsletters mensuelles envoyées à tous les salariés, dans toutes les langues. Grâce à la direction, de laquelle on avait obtenu de traduire les comptes rendus au fur et à mesure, le contenu des newsletters est accessible à tous. En tout cas, au-delà de la question du nombre de personnes touchées, ces actions à grande échelle font sentir aux directions que le réseau syndical mondial est réellement en capacité de mobiliser les salariés dans le monde entier. L'impact des communiqués de presse aux niveaux national et européen est considérable. On a même fait régulièrement la Une de Liaisons sociales Europe. En France on a été entendus par le ministère de l'Economie pour parler des enjeux de la fusion. On a exercé une pression en faisant du lobbying auprès des députés européens, en passant chaque fois par les comités européens qui eux-mêmes étaient chargés de relayer auprès de leurs parlementaires, en adressant des lettres ouvertes aux directions et aux actionnaires, devant lesquels on a aussi fait une intervention lors d'une assemblée générale.

Au cours de cette période qui s'est déroulée entre le mois de juillet 2014 et mai 2015, les diverses actions engagées ont eu du poids parce que indépendamment de l'action qu'on peut mener en interne, le fait de communiquer en externe modifie les échanges et fait bouger les lignes des décisions qui sont prises. Lors de la consultation en juillet 2015, après avoir reçu tous les éléments disponibles, les deux comités d'entreprise européens ont rendu un avis négatif. L'argument premier étant le manque notable d'informations relatives aux impacts économiques et sociaux à moyen terme. La direction n'a jamais cherché à cacher cette réalité mais elle est restée vague, notamment par rapport au service partagé. On n'avait aucun élément d'information. La direction elle-même n'en avait peut-être pas d'ailleurs. Rien non plus sur l'impact en dehors de la France, de l'Espagne, de l'Autriche et de la Suisse. Enfin, il reste que cette opération de fusion et de réorganisation présageait un coût social trop important, qui ne nous semblait pas acceptable, et ce malgré les engagements sociaux qu'ont pris les deux groupes, sachant qu'on doutait qu'un comité européen puisse fonctionner à CRH. Aujourd'hui, on sait qu'il ne fonctionne toujours pas. Pour ces raisons, il nous semblait

décidément impossible de donner un avis positif, chez Lafarge comme chez Holcim.

À ce moment-là, on n'avait pas non plus de cadre sur le futur comité d'entreprise européen. Un projet d'accord était initié mais la direction ne nous avait pas suivis, donc le cadre que l'on aurait pu espérer pour l'après-fusion n'existait pas. Rien non plus au niveau mondial. Notre avis fut donc négatif, même si on a reconnu qu'un certain nombre de garanties sociales étaient données, et qu'en termes de procédure on s'y était pris d'une assez bonne façon.

En juillet 2015, les deux groupes ont fusionné. Nos rencontres ont continué d'avoir lieu régulièrement pour faire le suivi des impacts. Le schéma est resté particulier, car bien que les groupes aient fusionné, les deux comités d'entreprise européens ont continué de fonctionner chacun de leur côté. On s'est aperçus que juste après la fusion, de nouvelles échéances et de nouveaux problèmes apparaissaient. C'est pourquoi on a assisté à une réorganisation profonde de la politique industrielle. Vers la fin de l'année 2015, on nous a dit que le marché était catastrophique en Europe. On était désormais en surcapacité de production. Autrement dit, les usines allaient être touchées, tandis qu'on nous avait assuré le contraire précédemment. Pour notre part, on a essayé d'expliquer qu'il s'agissait d'une décision de niveau européen, et non pas national, en réclamant là-dessus une information consultation.

On s'est rendu compte que la politique de services partagés qui était applicable à Holcim était étendue à LafargeHolcim. Encore une fois, il était difficile d'avoir des infos concrètes sur les échéances et le nombre de salariés qui pourraient être concernés ; aujourd'hui encore, on n'a pas tous les éléments. Surtout que la réorganisation de la politique d'achat au niveau européen entre en jeu. À l'évidence, il était nécessaire d'engager un certain nombre de procédures d'information consultation. Par conséquent, faute de comité d'entreprise européen, on a demandé à définir des accords de méthode permettant de gérer la période transitoire entre juillet 2015 et la date du début de ce futur comité. De nouveau, on a fait un accord prévoyant des réunions mensuelles de suivi ; le lancement de procédures d'information consultation, avec chaque comité européen ; le recours à un expert en cas de besoin ; la création d'un groupe de travail santé sécurité ; l'implication, dans chacun de ces groupes, des fédérations mondiales.

Au début de l'année 2016, un groupe spécial de négociation fut créé afin de négocier le cadre du futur comité d'entreprise européen. L'avance que nous avons prise sur les directions était remarquable, car on avait déjà notre projet. Au final, c'est nous qui les avons amenées à travailler dessus. Des réunions mensuelles eurent lieu entre juillet 2016 et février 2017 pour aboutir, en mars 2017, à la signature des accords des comités d'entreprises européens. Pour autant, on n'a pas oublié qu'il fallait articuler les niveaux européen et mondial. Et on a continué à faire du lobbying en défendant un accord cadre international, donc un accord mondial, et un accord santé sécurité au niveau mondial. Et j'insiste, je fais la différence entre un accord cadre international et un comité mondial. Certes un accord cadre international sur lequel les parties s'engagent à respecter les droits fondamentaux et les normes de l'OIT est essentiel, mais il l'est véritablement dans la mesure où on est en capacité de le contrôler, d'où la nécessité d'avoir un comité mondial.

En octobre 2016, une autre réunion mondiale s'est tenue à Hyères. La fusion étant déjà opérée à cette date, il fallut faire du forcing pour l'obtenir. Notons que c'est la fédération syndicale européenne qui l'a organisée, avec le financement de la direction, qui était bien sûr invitée. Pouvoir interpeler les membres de la direction dans ces moments-là nous semble essentiel, et au-delà de ça nous voyons ces réunions comme des préludes à un comité mondial. Une prochaine réunion serait prévue en octobre 2017 à Delhi.

Pour conclure, insistons sur un point crucial : la méthode de travail. Dans ce genre d'opération, la fusion s'étend sur un espace-temps d'environ 18 mois. Ce qui nous a guidés, c'est la conclusion d'un accord de méthode. L'accord du comité d'entreprise européen peut être considéré comme étant de bonne qualité, cela n'empêche qu'entre un bon accord et le respect de la bonne application d'un accord, il y a une différence qui peut surgir.

Aujourd'hui, même si on constate que le dialogue social est de meilleure qualité du côté de Lafarge que de Holcim, on s'interroge encore sur la volonté de la direction à réellement impliquer les membres des comités européens pour toutes les questions transnationales. Il faut qu'on poursuive le lobbying, pour réaliser à tout prix la mise en place d'un accord mondial et la mise en place d'une politique de dialogue social au niveau mondial comme en Europe. En Europe, on bénéficie d'un cadre protecteur, alors que lorsqu'on franchit l'Atlantique ou le Pacifique, on entre dans des réalités bien différentes. La simple notion de respect des droits des travailleurs n'est pas respectée partout, et parmi les enjeux majeurs, l'enjeu de santé sécurité doit être traité en priorité. Notamment chez LafargeHolcim, car leurs activités sont fortement accidentogènes, en particulier dans le cadre de la sous-traitance. La question de la sous-traitance se retrouve par ailleurs dans d'autres secteurs.

L'enjeu pour nous est de réussir à établir à chaque niveau de décision une relation de dialogue social. D'abord au niveau européen, mais surtout au niveau de chaque continent, où il existe des directions régionales. Au niveau

européen, les challenges en matière de gestion prévisionnelle des emplois sont nombreux. Même si les pays ont des dispositifs législatifs variés, nous voulons que le groupe se donne des objectifs audacieux en matière de politique salariale, de politique de protection sociale et en matière de santé sécurité. Pour chacun de ces domaines, les enjeux d'aujourd'hui laissent entrevoir un long travail à mes successeurs.

◆ **Magdalena Craciunescu**, Directrice des ressources humaines de LafargeHolcim, Roumanie

Cette année, Holcim Roumanie fête ses vingt ans d'activité. C'est une histoire qui dure. La présentation de ce matin nous a semblé tout à fait représentative de l'évolution de l'industrie dans ce pays. En Roumanie, on est présents avec deux fabriques de ciment, plusieurs usines de production de béton, une station de broyage, avec environ 1 100 employés.

On est fiers aujourd'hui d'avoir traversé différentes phases et d'avoir développé, par notre travail collectif, un dialogue social de bonne qualité ainsi que quelques autres améliorations. Parmi celles-ci, ce qui touche au développement des compétences, et qui dépasse donc la question de l'aide sociale ou des indemnités de soutien permettant de trouver un autre travail, et ainsi de suite. On considère que le développement de compétences pour l'avenir est un atout majeur pour les travailleurs, qu'il s'agisse de trouver une autre fonction dans le cadre d'une réorganisation ou de l'orientation vers un autre établissement. Si nous avons à cœur de partager une même vision, c'est notamment parce qu'on a pris la mesure du contexte de notre époque, où les transformations et le développement sont portés par l'innovation technologique galopante. Notre industrie doit être pensée selon sa propre réalité, qui s'illustre par son dynamisme. Nous devons regarder vers l'avenir, pour voir comment le changement se traduira pour l'industrie du transport, avec des engins électriques sans conducteur par exemple, ou le commerce en ligne.

Mais revenons à la fusion Holcim. Elle a été définie de manière à être conforme aux exigences guidées par une perspective dominée par la notion de compétitivité. C'est pourquoi la plupart des compagnies ont gardé leur structure d'origine, celle d'avant la fusion, en vendant les actifs à d'autres compagnies. Notons que dans le cas de Holcim Roumanie, la structure est restée telle quelle, faisant partie de Lafarge d'une façon qui a permis à la structure locale de ne pas être affectée malgré les changements. Au moment où la vision commune Lafarge-Holcim n'existait pas encore, les thématiques de la gestion du changement et du dialogue social étaient précisément axées sur la question de la définition du changement culturel et politique. J'ai eu l'occasion de constater et d'expérimenter ce que le dialogue social peut avoir de bénéfique lorsqu'il est solidement constitué. En effet, de nombreuses incertitudes sont apparues dans cette période de transition, mais on a eu conscience qu'on n'aurait jamais assez d'informations au moment opportun. Par-delà ce constat, ce qui reste essentiel, c'est la communication et l'échange des informations. On l'a appris par nous-mêmes. Même si l'impact n'était pas toujours évident, il s'avère que les différents éléments forment progressivement un ensemble et permettent de réussir à gérer ce sentiment de frustration quant à la difficulté d'anticiper véritablement l'impact au niveau local. Les représentants des employés que nous avons en Roumanie ont été de solides partenaires dans cette démarche. Le dialogue avec eux fut très utile pour les questions liées au feedback et à la circulation des informations par toutes les voies possibles. En matière de processus de changement, je souligne donc l'importance de la communication.

Pour rebondir sur les interventions précédentes, je voudrais confirmer, ayant participé dans une perspective locale à la discussion au niveau européen concernant la conclusion de l'accord européen, les préoccupations qu'a la compagnie d'ouvrir le dialogue social. De même je peux confirmer que ledit engagement conclurait un accord au niveau international, en considérant le poids et la dimension de la compagnie ainsi que la responsabilité que nous avons au niveau global envers les communautés liées à l'industrie et à la façon dont on gère leur développement. La perspective culturelle a son importance également. Si l'on a pu penser surtout aux différences culturelles comme éléments clés dans ces processus de fusion, il y a aussi un élément principal et commun dans la préoccupation pour la santé et la sécurité sur les lieux de travail. C'était donc une opportunité d'apprendre et d'améliorer les pratiques avec des solutions nouvelles apportées par l'échange d'expériences vécues dans les différents pays où est implanté le groupe. Certes, le processus d'intégration dépasse ce type de lignes communes et il s'agit aussi de penser la façon dont on est habitué à opérer. Nos efforts sont concentrés sur le terrain, où nous devons avancer autour de valeurs et de missions communes.

Au sein de l'organisation, des séries de questionnaires d'études concernant le point de vue des salariés vis à vis de la fusion ont connu une évolution positive dans certaines zones. On s'en réjouit. Cette volonté de réunir des informations marque la bonne volonté de la compagnie qui cherche à comprendre et faciliter le processus d'intégration et à faire évoluer les aspects qui peuvent être améliorés. Quant aux réponses, qui évoluent elles aussi, elles montrent l'engagement des employés et le soutien grandissant à la vision de la compagnie. Il est de notre responsabilité de soutenir cette démarche au niveau local, où notre degré d'autonomie est plus important. Le choix d'une voie

répondant à la préoccupation pour la santé et la sécurité peut être appuyé à ce niveau. Les aspects qui peuvent être améliorés sont nombreux, et nous sommes heureux d'avoir pu les recueillir directement auprès des travailleurs.

En regardant le chemin parcouru le long du processus de fusion et d'intégration, je maintiens l'idée que la communication des informations et la priorité donnée au développement sont des éléments fondamentaux. Bien qu'il me semble qu'on puisse faire davantage d'efforts pour anticiper les nouveaux besoins des employés, j'ai la certitude qu'on utilise déjà avec succès les outils qui sont à notre portée, par le biais du dialogue social.

◆ **Sorina Bocsea**, Membre du Comité d'entreprise européen LafargeHolcim, Roumanie

Étant donné que je pourrais être considérée ici comme étant le dernier des mohicans, je voudrais partager avec vous mon expérience en quelques mots. Membre du comité d'entreprise européen de Holcim depuis six ans, puis membre du comité restreint, et, depuis la fusion avec Lafarge, membre de l'équipe qui a rencontré le management de façon mensuelle, j'ai joué un double rôle en faisant partie du groupe spécial de négociation du nouvel accord LafargeHolcim. C'est une expérience unique de participer à un événement d'une telle complexité et d'une intensité remarquable avec, au cours de ces seize derniers mois, des rencontres mensuelles, des réunions plénières ou extraordinaires. La signature de l'accord a eu lieu le 27 mars à Paris, lors de la dernière rencontre du groupe du comité restreint, mais un protocole spécifie qu'on travaillera dans la continuité, en poursuivant les rencontres avec le management.

Je porterais une attention particulière au fait que la fusion en Roumanie n'a pas posé de problèmes démesurés. L'activité a continué et notre épopée se poursuit grâce à cette fusion LafargeHolcim, d'une ampleur unique au niveau européen et mondial.

DÉBAT GÉNÉRAL

◆ **Stan de Spiegelaere**

Est-il possible de clarifier le statut du comité ? Y a-t-il eu un accord ? Au cours des exposés, on a appris nombre de bonnes pratiques et de leçons à suivre, du type de l'accord sur la méthode. Si tout était à refaire, feriez-vous certaines choses autrement ?

◆ **Nadia Salhi**, Membre de la Commission exécutive confédérale de la CGT, France

La représentante de la DRH du groupe LafargeHolcim en Roumanie disait que le dialogue social est une valeur fondamentale. Or il me semble, au vu des exemples qui ont été donnés depuis de nombreux séminaires, qu'en dépit des réunions, des moyens donnés pour comprendre les fusions, des outils d'expertise qui ont émergé ou des différentes précautions qui ont été prises, les comités d'entreprise ont donné des avis négatifs. Comment la direction a-t-elle reçu cette sentence ? Ne devrait-on pas assister à une évolution ? Je rappelle que les engagements selon lesquels aucune usine n'aurait dû être fermée n'ont pas été tenus ; les grands groupes ont beaucoup d'argent pour se maintenir mais les représentants des salariés ont peu de droit délibératif.

◆ **Président de l'opération des syndicats des travailleurs du ciment, Roumanie**

Ce qui s'est passé lors de cette fusion HolcimLafarge est plutôt un exemple de bonne pratique. Dans notre zone, en Roumanie, trois grands cimentiers dominent le marché : LafargeHolcim, HeidelbergCement et CRH. On a en grande partie compris ce qu'il se passait lors de la fusion. D'ailleurs, je sais que les collègues de l'ex entreprise Lafarge ont été impliqués dans les négociations. Ma question leur est adressée : continuent-ils, dans le cadre de la fédération européenne des syndicats du secteur du bâtiment, de surveiller l'activité du dialogue social et l'activité syndicale dans la zone de CRH, que ce soit en Roumanie mais aussi en Europe ? Certes, CRH a repris un contrat qui l'oblige pendant un an, mais la vie est plus longue que ça. Il faut se faire un devoir de surveiller les droits des salariés, afin qu'ils soient au moins équivalents à ceux qu'ils avaient chez Lafarge. Pour assurer cette responsabilité, on a besoin d'un soutien syndical à dimension européenne.

◆ **Sylvain Moreno**, Délégué syndical CGT, LafargeHolcim, France

Sur le terrain, les niveaux européens, internationaux, se côtoient, et au niveau de chaque pays il existe un dialogue fort et riche. Au niveau de la Roumanie, de quoi parle-t-on ? Au-delà des paroles banales, peut-on dire de

manière concrète ce qui est mis en application ? Il s'agit d'une fusion purement financière. D'un côté se trouve le principal actionnaire de Holcim qui voit d'un mauvais œil l'arrivée de l'imposant actionnaire russe ; de l'autre côté, Lafarge, qui avait monté son capital depuis 2005, aurait perdu 1 milliard d'euros. Quand on peut être deux contre un, on trouve une position favorable.

En dehors de cela, les partenaires sociaux, comme le niveau des négociations, semblent occuper une place moins importante qu'avant. Au niveau de mon périmètre, on voit qu'il n'y a pas grand-chose à négocier. En revanche on constate la mise en place d'une communication de conditionnement des salariés, via des vidéos de notre direction mettant en avant les compétences politiques liées à l'appartenance à un certain modèle de business. Le business y passe avant le salarié. Pourtant, il serait bon de regarder d'abord du côté des conditions de travail : l'importance des facteurs de risque psychosociaux, la pression psychologique exercée sur le comportement des salariés, non seulement en fonction de la stratégie de l'entreprise mais aussi du modèle de management.

On est convaincus qu'il faut à la fois des patrons, des salariés et du capital. Mais on constate qu'il y a un excès de capital, visible de par les décisions qui vont à l'encontre des salariés et mettent en danger la pérennisation de notre outil industriel. Dans le cadre du dialogue social, il serait dramatique de ne pas donner plus d'importance à ces tenants et ces aboutissants.

◆ **Anne-Marie Grozelier**, Secrétaire générale de Lasaire, France

Puisque le comité d'entreprise européen a effectivement donné un avis négatif, comment les représentants des salariés ont-ils réagi à l'égard de la pertinence ou de l'opportunité de la fusion ? Sachant que dans les stratégies industrielles, il s'avère que l'on parle essentiellement de stratégies financières.

◆ **Jean-Cyril Spinetta**, Président de Lasaire, France

On a insisté sur l'importance de l'information donnée par la direction des entreprises. Il s'agit de savoir ce que signifie une telle fusion et quelles en sont les conséquences. Mais avez-vous eu l'impression d'avoir en main toutes les informations ? Sinon, au cas où des lacunes auraient été perçues, pouvez-vous nous dire quels sont les recours permettant d'obtenir une information plus complète.

Au sein d'Air France KLM j'ai fait l'expérience des pouvoirs des comités d'entreprise néerlandais, qui ont un droit de véto sur les fusions et les acquisitions. En cas de véto, c'est le juge qui tranche, pour savoir si c'est la direction ou le comité d'entreprise qui abuse de sa position de pouvoir. L'un des éléments d'appréciation du juge est la qualité du dialogue en termes d'information entre le comité d'entreprise et le management.

Dans le cadre de la fusion LafargeHolcim, 6,5 milliards d'actifs ont été cédés en Europe à un autre cimentier, CRH. Quel rôle peuvent jouer les syndicats de Lafarge et de Holcim en cas de cession aussi massive d'actifs pour s'assurer que les conditions sociales qui seront pratiquées à CRH ne seront pas en rupture totale avec ce qui existe à Lafarge ou à Holcim ? Pensez-vous que la direction de la concurrence en Europe puisse avoir son mot à dire ainsi qu'une exigence envers une forme de continuité sociale entre ce qui est cédé à un nouveau repreneur et la qualité sociale de ce repreneur ?

◆ **Philippe Springinsfeld**, Coordinateur au niveau national et membre du comité européen, Comité restreint, Lafarge, France

Cette fusion répond à des intérêts financiers, comme le prouvent les 6,5 milliards en question. D'ailleurs, les mots de M. Mochet viennent confirmer cet avis puisqu'il a parlé de « casser le cartel du ciment », ou autrement dit, éviter les amendes, à l'avenir. Le plan humain n'était pas dans la balance au moment de leurs réflexions. Lorsque j'ai pronostiqué que les dégâts toucheraient près de 27 000 salariés, M. Lafont m'a contredit en arguant que les chiffres de la CFTC sont toujours gonflés et nient le réel. On est passé de 139 000 salariés à maintenant 90 000. On peut confirmer que les dégâts humains sont énormes.

◆ **Jean-Michel Gillet**

Pour l'heure, il n'y a pas encore de comité mondial et pas non plus d'accord cadre international, ce que j'inscrirais dans le registre des regrets. Même si cela s'explique, par le fait que le cadre que nous avons en Europe nous contraint, on avait l'obligation d'aboutir à un accord de comité d'entreprise européen. Au niveau mondial, on n'a pas de telles contraintes, si ce n'est celles auxquelles les partenaires sociaux s'astreignent, en l'occurrence en termes de dialogue social. Là-dessus, il s'avère qu'il y a une interrogation qui persiste du côté de Holcim quant à mettre au niveau

mondial un accord cadre international. On continue à faire du lobbying, mais on constate que lorsque cela relève de la volonté des partis, il est plus difficile d'agir que lorsqu'il s'agit de s'inscrire dans un cadre déjà écrit. Parmi nos ambitions inassouvies demeure également inchangée notre volonté de voir passer l'accord de comité d'entreprise européen sous législation française. En l'occurrence, il est pour le moment sous la loi belge.

Cela étant, on a obtenu des éléments de satisfaction sur la façon dont on a procédé pour mieux maîtriser cette fusion. Notamment lorsqu'il s'agissait de faire notre possible pour que les membres de comités européens de cultures différentes échangent de manière franche et arrivent à une position commune. Lorsqu'on a compris, dès le départ, qu'on était imprégnés de deux cultures de dialogue social très différentes, on a craint de ne pas trouver le moyen de parler d'une seule voix. Quant à l'accord actuel, il nous satisfait d'autant plus lorsqu'on le transpose dans le paysage des comités d'entreprise européens. Reste à le faire vivre, ce qui pose davantage question, effectivement.

Si l'on veut comprendre comment on prend en compte l'avis négatif des CE, il faut voir les différentes étapes par lesquelles on avance, avant d'arriver à l'avis en question. Il me semble que l'énorme travail que l'on a fait en amont nous a permis de peser sur les choix des directions, notamment sur les considérations d'ordre social et sur l'engagement auprès des groupes. L'avis est négatif dans la mesure où un certain nombre d'incertitudes sur l'avenir n'ont pas été levées, mais le groupe ne sait pas forcément anticiper ou identifier ou quantifier les impacts. Aussi, on continue à peser après l'avis, au niveau européen, et dans les pays, en France par exemple. Si l'on peut considérer que ce n'est pas entièrement satisfaisant, force est de reconnaître que le tableau n'est pas si noir, et ce même si on met l'avis négatif. La réglementation fonctionne sur la base du principe suivant : on peut peser dans les changements, mais il est plus difficile d'anticiper les changements. Il me semble qu'il faut davantage concentrer nos forces pour peser au moment opportun plutôt que d'anticiper, car avoir la capacité d'anticiper sous-entendrait qu'on ait la maîtrise de tous les éléments. Sachons relativiser ce que peuvent les organisations syndicales, car à l'évidence ce ne sont pas elles non plus qui sont à la tête des entreprises.

Au départ, CRH représentait une bonne nouvelle, par rapport à l'éventualité d'un fonds de placement. En revanche, ce n'était pas celui qui avait la meilleure presse concernant le dialogue social. Les pressions exercées ont-elles été suffisantes ? On sait que les fédérations syndicales ne pèsent que s'il y a un collectif derrière. Certes, on n'a obtenu qu'une seule année de conditions, et rien du tout sur le dialogue européen. Pourquoi, à votre avis ? CRH, qui est un groupe néerlandais, ne comprend pas le dialogue social au niveau européen. Pour eux, ce sont des décisions d'ordre national. On se doit de faire confiance aux représentants du personnel d'ici qui font partie des entreprises qui ont été cédées à CRH.

Au niveau France, le fait qu'un nouvel acteur arrive sur la scène a tout fait basculer. Jusque-là, il y avait une certaine entente entre les cimentiers, mais ce changement a mis en péril toute l'activité, et surtout les conditions de dialogue social, avec des coûts revus à la baisse, etc. On a communiqué notre inquiétude aux Autorités de la concurrence, mais elles ne se sont pas prononcées à ce sujet, car ce domaine ne fait pas partie de leur champ d'action.

◆ **Magdalena Craciunescu**

L'accord international n'est pas signé, mais le processus est en cours. S'y prendrait-on autrement si on reprenait cette fusion du début ? Comme je l'ai déjà mentionné, nous n'avons quasiment pas de communication au niveau local. Alors, je communiquerais plus tôt, et ce même au moment où il n'y a presque aucune information disponible. Par exemple, les bénéfices qu'on a faits au niveau local à la suite de cette fusion n'étaient pas tout de suite visibles dans toute l'organisation. Disant cela, on revient d'ailleurs au constat d'un changement assez discret au niveau local. Mais il reste qu'on a reçu les feedbacks de nos collègues, grâce auxquels on a pu déjà commencer à améliorer la communication.

◆ **Jean-Michel Gillet**

On avait mesuré la pertinence de la fusion, en faisant appel à des experts économiques, Secafi et Syndex. Avec eux, certains éléments d'analyse nous ont fait connaître quelques-uns des enjeux, notamment par rapport aux actionnaires. Ainsi on a compris plus facilement les raisons de la fusion. Après, en ce qui concerne notre champ d'action, il était principalement concentré au niveau des conditions sociales. Déjà, on a pu leur faire entendre que malgré notre compréhension globale, nous étions en désaccord avec eux. Mais il faut quand même être lucide sur les limites de notre rôle. Après quoi on a bien voulu aller dans leur sens, mais à condition que tout ne soit pas décidé au détriment des salariés : une fois qu'on a découvert que c'était une action visant les intérêts des actionnaires, on savait qu'il restait à employer les moyens financiers aussi pour les salariés.

◆ **Joël Decaillon**

Les questions attachées à la capacité de la direction à informer et au droit à l'information deviendront essentielles, or ce n'est pas la même chose quand on est sous le droit hollandais ou français. Ce type d'enjeu montre qu'on est dans un espace de relations sociales qui ne se limite plus au niveau national. Par parenthèse, cela montre aussi que les exigences en termes de réponses sociales et politiques vont à l'encontre de tout ce qu'on peut entendre actuellement dans les débats de la présidentielle qui se déroule en France.

2^{ÈME} TABLE RONDE SUR L'ÉTUDE DU CAS DU GROUPE UP (CHÈQUE DÉJEUNER)

◆ **Anne-Marie Grozelier**

Le cas du groupe UP que nous allons maintenant étudier se différencie des problématiques rencontrées lors des précédentes études de cette biennale. Le groupe UP n'est pas une multinationale comme les autres, car il s'efforce d'impliquer les salariés comme leurs représentants et leur permet d'exprimer et de faire entendre leurs points de vue. Il se situe à un croisement, atteignant une espèce d'équilibre, entre ce qui est de l'ordre de la partie gestion des stratégies d'entreprise et celle de la gestion des emplois et des conditions de travail. Pour le groupe Up, les emplois ne constituent pas une variable d'ajustement de la rentabilité. Le groupe UP est un groupe français à statut coopératif. Le mouvement coopératif étant un type d'entreprise qui existe en France depuis le XIX^e siècle, appartenant plus largement, en Europe occidentale, au champ de l'économie sociale. Ces pratiques coopératives sont développées en Italie, en Espagne, en France et en Allemagne.

Le groupe UP est né d'une coopérative ouvrière de production qui s'appelait Chèque déjeuner, dont la date de création remonte à 1964. Les syndicalistes qui l'ont initiée avait pour but d'organiser la production de titres de paiement pré-affectés à des achats de repas, autrement dit des titres payés en partie par l'employeur et exclusivement destinés au règlement de tout achat de nourriture. L'objectif était à l'époque de permettre au travailleur de bénéficier d'au moins un repas correct dans sa journée de travail. Quand on connaît son historique, on comprend donc que cette entreprise ait été créée à l'origine par des syndicalistes. À la fin des années 1980, le groupe s'est diversifié en créant en plus de son produit phare, le chèque déjeuner, de nouveaux titres de paiement, également pré-affectés. Ce sont essentiellement des chèques cadeau ou chèques culture, mais aussi des services aux entreprises, aux comités d'entreprises, aux collectivités locales. Pour ces collectivités, Up intervient parfois même dans le cadre de la gestion, en proposant des logiciels et des progiciels destinés à développer l'informatisation de leur action sociale. Le groupe gère d'ailleurs à l'occasion dans certaines collectivités le revenu de solidarité active (RSA), le dispositif français qui assure aux personnes sans ressources un minimum de revenus.

Aujourd'hui le groupe est implanté dans 17 pays et occupe la troisième place sur le marché mondial des titres de paiement. Il compte plus de 3 000 salariés à son actif. À l'instar de toutes les entreprises internationales, le développement important que connaît le groupe Up l'amène à connaître des évolutions marquées par des changements, des acquisitions, des fusions, des réorganisations, voire des fermetures de sites ; en revanche, le groupe Up n'est pas opérable, c'est donc le seul décideur de ces changements et des modalités associées. Cet élément fait du groupe Up un cas très singulier en comparaison des cas dont nous avons déjà parlé.

La maison mère a le statut juridique de société coopérative et participative, ce qu'on appelle en France une Scop. Bien que le groupe connaisse un fort développement, il est aussi soumis à un marché concurrentiel assez réglementé, notamment sur le plan fiscal. Un des axes de stratégie du groupe a été de renforcer ce modèle coopératif, comme le montre la fusion, en 2016, de trois filiales françaises intégrées à la maison mère pour former une seule et même Scop. L'objectif était de diffuser les principes coopératifs dans les différentes filiales du groupe, y compris hors de France. Aussi, pour préserver cette démarche coopérative, le groupe s'est engagé dans une stratégie qui repose sur deux axes, d'une part, conserver son autonomie financière, c'est-à-dire sa souveraineté économique, en se donnant les moyens de financer ses investissements sur ses fonds propres, et d'autre part, assurer la pérennité de l'entreprise en se développant, et ce même dans un environnement très concurrentiel, alors même que le marché français du chèque restaurant n'est pas extensible. Pour ce faire, le groupe a accéléré le développement international et investi énormément sur l'innovation, alors qu'il se situe sur un créneau qui évolue très rapidement, avec le développement du numérique et les moyens de paiement dématérialisés. Le groupe a aussi fortement commencé à investir dans les start-up et possède déjà un secteur de recherche conséquent avec une partie dédiée à la veille technologique, l'innovation et l'expérimentation.

Les investissements ont été financés sur les fonds propres jusqu'en 2015. Ce sont 45 % des résultats nets du groupe qui alimentent une provision pour investissement. Cependant, par la suite, afin de s'implanter au Brésil, le groupe fit son tout premier emprunt auprès de banques de l'économie sociale, puis il absorba trois entreprises concurrentes. Actuellement, un processus de restructuration les destine à se regrouper au sein d'une même entité. Dans la dernière décennie, le groupe s'est développé, majoritaire par auto-financement, en Europe, Au Mexique, au Brésil, en Turquie, au Maroc, soit par des achats d'entreprises concurrentes, soit par des créations d'entreprises ex nihilo. En Europe, le groupe est présent dans de nombreux pays dont la Hongrie, la Slovaquie, la Tchéquie, la Roumanie, la Bulgarie. En Roumanie le groupe a d'abord créé une filiale, en 2002, puis il l'a développée avec le rachat de deux sociétés locales. L'activité en Roumanie repose sur le chèque restaurant, le chèque cadeau et le chèque vacances. En 2010, 2013, la profitabilité avait diminué, mais on note que cette baisse n'avait pas entraîné de réduction d'effectifs. Les coûts ont été optimisés sans qu'il soit envisagé de procéder à des licenciements. Au final, en Roumanie, le groupe a augmenté sa part de marché de 20 % en cinq ans.

Le groupe est confronté à des changements importants, tels que des mutations technologiques liées au numérique, l'évolution vers de nouveaux marchés et des changements en matière de gouvernance, mais il a en grande partie impulsé ces transformations. Évidemment, les changements peuvent aussi être imposés de l'extérieur, comme on le verra avec l'exemple de la Hongrie. Ces évolutions ont un impact sur l'emploi et l'organisation du système productif qui pourrait être une source d'inquiétude pour les salariés, en tout cas dans un environnement où les logiques de rentabilité à court terme prédominent. Le groupe Up a choisi d'organiser son développement, en l'accompagnant de politiques managériales qui ne mettent pas les salariés sur la sellette. Il mise plutôt sur la flexibilité interne de l'entreprise. C'est une composante à souligner. Les aspects techniques des mutations sont appréhendés très en amont et les salariés sont en permanence informés, formés, et préparés à l'éventualité de voir leur métier évoluer.

Grâce au fort développement que connaît le groupe, les regroupements ou les fusions d'entreprises n'ont pas entraîné de gestion difficile des sureffectifs, contrairement à ce qu'on a vu dans d'autres cas. L'entreprise a elle-même procédé à des changements, mais aucun n'a donné lieu à une réduction d'effectifs. Deux exemples illustrent cette approche : lorsque le groupe a dû fermer sa filiale en Hongrie, pour se mettre en conformité avec une réforme instaurée par le président Orbán qui limitait aux seules banques le droit d'émettre des titres de paiement, il a mis en place un plan social et un cabinet spécialisé a été missionné pour reprendre en charge le reclassement des salariés. Leur salaire a été maintenu jusqu'à ce qu'ils retrouvent un emploi. Ils ont tous été reclassés. Confrontés à la même situation, les salariés de l'entreprise concurrente Edenred ont subi des licenciements secs. Il existe à l'évidence deux modes de gestion managériale face à une même situation provoquée par un changement de gouvernement.

Le deuxième exemple vient confirmer la précédente observation : l'absorption par la Scop Chèque déjeuner, qui est la maison mère, de trois des filiales du pôle titre, ainsi que leur intégration dans une seule unité à statut coopératif, a donné lieu à une préparation extrêmement longue. Cette fusion était un défi puisqu'elle nécessitait l'accord des salariés de la maison mère, dans la mesure où ils étaient tous coopérateurs. De plus, on demandait leur accord pour l'élargissement de la Scop, et par conséquent pour l'arrivée de nouveaux sociétaires, car les salariés des filiales étaient tous appelés à devenir de nouveaux coopérateurs. Ensuite, cette fusion impliquait la mise en place d'une nouvelle organisation du travail et une redéfinition des postes dans la nouvelle structure. La décision fut prise en conseil d'administration et suivie d'une période de préparation qui s'est échelonnée sur deux ans. On peut souligner l'importance du temps, élément nécessaire au développement de la démocratie sociale. Le projet fut mis en œuvre selon un processus interne en trois étapes : 1) faire valider la transformation de l'entreprise par les salariés coopérateurs de la maison mère ; 2) convaincre les salariés des filiales de devenir coopérateurs ; 3) remettre à plat et reconfigurer l'organisation du travail et les emplois dans la nouvelle structure. En bref, il s'agissait bel et bien d'une sorte de restructuration.

Les salariés concernés ont fait le choix de devenir coopérateurs. A ce jour, l'ensemble des salariés français qui sont désormais sociétaires représentent 70 % de l'ensemble des salariés. Cette fusion, qui s'est opérée à effectif constant, a été menée en coopération avec les salariés par le biais de nombreux groupes de travail qui ont revu l'organisation depuis le début, organisant les reclassements au besoin, lorsque des doublons apparaissaient dans les postes.

Dans le système de l'économie sociale et solidaire, 100 % du capital de l'entreprise est détenu par les salariés sociétaires. Par conséquent, les membres du conseil d'administration, issus du monde du travail, sont élus par l'ensemble des salariés sociétaires. Parmi eux, on compte trois représentants des élus du comité d'entreprise et un représentant de chacune des trois confédérations syndicales françaises (CGT, CFDT et FO). Le président est élu par les administrateurs et les votes fonctionnent selon la règle en vigueur dans l'économie sociale, soit 1 personne équivaut à 1 voix. La situation est différente dans les filiales du groupe qui ont conservé leur statut d'origine, par exemple les SARL, car leurs salariés ne sont pas encore coopérateurs. Cependant, l'objectif du groupe est d'étendre les

principes coopératifs aux différentes filiales à l'horizon d'une dizaine d'années, dans le cadre d'un plan en deux phases : la première a été la fusion des trois filiales françaises dans la maison mère, puis la seconde visera à étendre à plus long terme les principes coopératifs aux autres filiales françaises et étrangères. Des discussions sont en cours avec les entreprises concernées.

La culture d'entreprise impulsée par la maison mère est fortement marquée par son statut coopératif, y compris dans le domaine des relations sociales. Le fait que certains représentants des salariés aient parfois la double casquette, autrement dit qu'ils soient à la fois représentants des travailleurs mais aussi coopérateurs, pourrait a priori compliquer le dialogue social. Pour eux, il s'agit de bien délimiter ce qui relève de la négociation des conditions de travail et ce qui relève de la stratégie de l'entreprise. Ces objectifs et ce mode de management sont assez éloignés des pratiques de la plupart des entreprises multinationales, orientés vers la rentabilité à court terme. Pour ce type d'entreprise, la force de travail est en général considérée avant tout comme un coût. À l'inverse, pour le groupe Up, la reconnaissance de la valeur travail, l'information et l'accompagnement des salariés constituent des outils de management indispensables.

Le groupe se veut exemplaire sur le plan social, comme le montre par exemple les négociations et les accords de réduction du temps de travail. En effet, le groupe a amené progressivement l'entreprise française aux 35 heures, sans réduction de salaire, plusieurs années avant que la loi ne les instaure. Autre exemple qui caractérise ce type d'entreprise : l'écart sur l'échelle des rémunérations va de 1 à 12. De manière globale, l'entreprise promeut dans ses filiales étrangères une politique sociale plutôt favorable aux salariés, avec des garanties, notamment en matière de salaire. Ces choix créent un climat favorable au développement, même quand l'entreprise est confrontée à des restructurations de niveaux national ou international. Contrairement à ce qu'ont pu connaître d'autres groupes multinationaux exposés à ce type de difficulté, il n'y a eu ni mouvements sociaux ni revendications lourdes de la part des salariés.

Le comité européen du groupe est le premier du genre dans une entreprise dont la maison mère est une coopérative. Au départ, il a été mis en place à l'initiative de la direction, sur une base purement volontaire, car rien à ce moment-là ne le rendait obligatoire. La phase de préparation et de négociation qui a précédé son instauration fut assez longue. L'important dans des comités d'entreprise européens de cette nature est que les élus des différents pays concernés découvrent à cette occasion les différentes cultures, notamment la culture sociale du pays d'origine. C'est d'autant plus pertinent pour les élus des comités d'entreprise européens appartenant aux filiales implantées dans des pays de l'Europe de l'Est, où le passage relativement récent dans l'économie de marché s'est souvent accompagné d'une certaine suspicion à l'égard des institutions telles que les comités d'entreprise, et a fortiori l'idée même de coopérative. Et pour cause, puisqu'elles peuvent être évocatrices de ce que furent l'histoire et l'expérience de chacun au sein du Bloc socialiste qui a laissé le souvenir d'un système dominant monolithique. Or, en France et dans un certain nombre d'autres pays d'Europe, le mouvement coopératif et les coopératives existent depuis le XIX^e siècle, par conséquent, ils ont connu tous les régimes politiques qui se sont succédé jusqu'à aujourd'hui.

Je voudrais souligner combien l'expérience du groupe Up nous donne à voir un autre modèle économique, où la gouvernance privilégie la pérennité de l'entreprise et de ses emplois tout en veillant à son autonomie financière et à son développement permanent, mais sans casse sociale. Ce modèle repose sur un « capital patience », inscrit dans une perspective de long terme et orienté vers la création de richesses pour tous. La valeur travail en est le socle, avec une attention particulière à la gestion du changement qui a pour but de sécuriser les salariés. Elle repose aussi sur des objectifs de croissance très ambitieux. Cette stratégie a un coût, et elle peut impliquer la recherche de nouveaux financements, comme on l'a vu pour le cas du Brésil. À terme, cette stratégie pourrait-elle mettre en péril l'autonomie du groupe ? Est-il possible de faire de tous les salariés des coopérateurs, y compris à l'étranger, avec une telle stratégie de croissance ? Les salariés coopérateurs vont-ils freiner le processus ? Les salariés des filiales européennes sont-ils prêts à s'engager sur cette voie ?

◆ **Jean-Philippe Poulnot**, Administrateur des partenariats publics, Groupe Up, France

Je suis au sein du groupe UP depuis vingt-six ans. Du moins, cela fera vingt-six ans le 10 juin 2017, à 8 h 30, et par ailleurs cela fait vingt-six ans également que je suis militant syndicaliste. Je suis administrateur depuis quinze ans, élu par mes pairs, processus sur lequel je vais revenir.

Notre entreprise est un O.V.N.I., une organisation volante non identifiée. C'est une organisation, donc une entreprise ; volante, comme vous le voyez, on s'appelle Up, « là-haut », et d'ailleurs quand vous regardez nos campagnes de communication, il y a des personnages dont le corps flotte dans les airs ; non identifiée, car le terme « coopérative » ne parle pas à tout le monde, et je pense notamment aux pays d'Europe centrale et orientale, appartenant à l'ensemble qu'on appelait les pays de l'Europe de l'Est, ainsi qu'à l'Amérique du Sud, où les dictatures ont

dévoiyé les statuts coopératifs. Au niveau mondial, ce que représente le mouvement coopératif constitue une réalité différente selon les continents. Nous avons une association internationale de la coopération appelée Alliance coopérative internationale qui regroupe 1,5 milliard de sociétaires, 2,5 milliards de clients et 250 millions de salariés. Ce mouvement coopératif s'inscrit dans un mouvement plus vaste, celui de l'économie sociale, qui trouve ses origines au XIX^e siècle, autrement dit à l'époque de l'émergence des mutuelles (qu'on appelait des sociétés de secours mutuel) et des coopératives, qui sont les filles des luttes syndicales et des grandes luttes ouvrières. Leur raison d'être étant l'amélioration de la condition ouvrière, la lutte contre une certaine forme d'oppression et d'aliénation, et la conquête de nouveaux droits.

Je ne m'attarderai pas à faire un parallèle historique. Certes, on a connu les trois révolutions industrielles, et la mondialisation est un processus dont on a beaucoup entendu parlé au cours de cette journée de séminaire, en particulier avec le cas de LafargeHolcim, mais ce qui m'intéresse, concept dont il faudra se méfier, c'est l'*économie collaborative*, qui ne porte pas bien son nom. Avec l'entreprise Uber, par exemple, on devrait plutôt parler de numérisation, d'internalisation, de captation de flux, et surtout d'une nouvelle forme de paupérisation qui passe au-dessus de toutes les lois, y compris les lois sociales.

Une crise bancaire et financière a démarré en 2007/2008/2009. En 2009, 1 % des habitants de la planète possédaient 44 % de la richesse mondiale. En 2014, 1 % des habitants de la planète avaient 48 % des richesses mondiales. En 2016, 1 % des habitants de la planète auraient 50 % de la richesse mondiale. Prenez les 80 personnes les plus riches du monde, parmi lesquels Bill Gates, les frères Koch, Carlos Slim, Amancio Ortega, etc., ils sont plus riches que 3,5 milliards d'habitants. Derrière tout cela, il y a un sujet. Permettez-moi de faire une digression sur la question de la monnaie, car le groupe Up est également émetteur de moyens de paiement. Chacun le sait, la monnaie a plusieurs fonctions : c'est un moyen d'échange, un moyen de paiement et un étalon de valeur, qui permet de comparer, mais c'est également une réserve de valeur. Plus de 95 % de la valeur de la masse monétaire mondiale échappe totalement aux échanges entre les humains, elle circule à toute vitesse dans les circuits internationaux avec pour vocation de produire des intérêts. Pour l'intérêt simple, rien à signaler, mais on pourrait dire de l'intérêt composé qu'il suit la même courbe qu'un cancer en plein développement, si l'on fait référence aux travaux de Margrit Kennedy. À l'avenir, il va falloir trouver de nouvelles façons de fonctionner et de redynamiser les échanges.

1964 est l'année de la création de la coopérative par une vingtaine de militants syndicalistes très engagés. La stratégie de base, sur un système mono-produit et mono-pays, avec un chèque déjeuner en France, est restée inchangée jusque dans les années 1980. Le conseil d'administration, qui est réélu tous les quatre ans dans sa totalité est composé de 12 membres salariés de l'entreprise, élus par leurs pairs, de 3 représentants des organisations syndicales internes et de 3 représentants des confédérations qui nous ont soutenus dès le départ (CGT, CFDT et FO). Ce conseil se réunit une dizaine de fois par an. Il suit une logique de dialogue avec les salariés, leur remettant des comptes rendus de manière orale, avec une dynamique d'échanges permanente. Ce conseil d'administration fonctionne sur la base du consensus, et non du compromis. Nous ne votons jamais les décisions du conseil d'administration car nous attendons d'être tous d'accord pour les valider. Cela permet, compte tenu de la diversité des membres du conseil d'administration en terme de provenance de services dans l'entreprise, d'aller vers des décisions matures et donc plus résistantes dans le temps. Notre entreprise à l'obsession de sa pérennité et celle de ses emplois.

À un moment donné, on a pris conscience de la nécessité de voir au-delà du cadre strictement français et d'imaginer de nouveaux produits et services. Notre conversation au sein du Conseil d'administration fut assez longue, comme vous pouvez l'imaginer. Après réflexion, on a décidé que le groupe Chèque déjeuner s'implanterait à une heure et demie maximum de Paris en avion. Alors nos deux premières expérimentations ont commencé, timidement, l'une en Italie, en créant une coopérative de restauration collective, et l'autre en Espagne, en association avec le mouvement syndicaliste espagnol, et en particulier les commissions ouvrières. En parallèle, on a créé les chèques lire, sur le même modèle que le chèque déjeuner, pour soutenir les libraires indépendants, et les chèques disques, puis les chèques culture, enfin nous avons racheté une entreprise pour disposer d'un chèque cadeau dans notre palette de propositions, complétée ensuite par un chèque de services. Ce dernier constitue un outil pour les collectivités locales qui permet d'aider les personnes en grande difficulté. Il remplace les bons alimentaires que donnent les mairies et qui sont très stigmatisants pour les personnes dans le besoin. À partir de là, nous nous sommes intéressés à l'aide à domicile en créant un chèque permettant de régler ces prestations de services.

De nouvelles discussions s'étaient ouvertes lors du Conseil d'administration car le groupe UP se développait fortement en Europe, dans les pays d'Europe centrale et orientale, en commençant par la République Tchèque, puis la Slovaquie, puis de proche en proche la Roumanie, la Hongrie, la Bulgarie, plus récemment la Pologne, puis l'Allemagne, ensuite le Portugal. Si bien qu'on a voulu ajouter un mot sur notre cadre de référence, ce qui nous a pris plusieurs heures de débat, pour décider à la fin de modifier l'intitulé d'origine en indiquant que le groupe Up se développait « prioritairement en Europe ». Après quoi, dans les deux ans qui suivirent, on avait une filiale au Maroc, puis en Turquie.

Et parallèlement, on a développé de nouveaux services. Aujourd'hui, on est un leader incontesté dans les logiciels de gestion des associations, dans la gestion des aides légales et extra légales des collectivités locales. À un moment donné, on était également l'un des principaux acteurs de la mise à jour de la carte vitale. On travaille aussi avec les gouvernements puisque on a gagné l'année dernière le marché de l'État français pour la mise en place d'une carte d'urgence permettant aux migrants de se nourrir et de se vêtir. Après avoir parcouru tout ce chemin, la décision fut prise d'intervenir dans le monde entier, et petit à petit on s'est installés au Mexique, où nous avons racheté la filiale d'une banque d'affaires, puis plus récemment, à la fin de l'année 2015 et en 2016, au Brésil, où on a racheté trois entreprises, sachant qu'on y trouve déjà environ 200 structures qui ont des activités quasi similaires à la nôtre.

Notre stratégie s'appuie sur trois axes importants. Le premier consiste à accentuer et accélérer notre développement international. Jusqu'à la fin de l'année 2015, l'ensemble de notre développement a été assumé sur nos fonds propres, jamais on n'avait eu recours au crédit. Si ce n'est une fois, pour 500 000 euros qui correspondaient à l'achat du mobilier de notre nouveau siège. À cette occasion, on a voulu souscrire à un « crédit syndiqué », en réunissant un pool bancaire qui nous a finalement prêté 140 millions d'euros pour contribuer à notre développement. Actuellement, on travaille sur un certain nombre de grands pays que nous observons, en Amérique du Sud, en Amérique du Nord, et on continue à regarder du côté de l'Asie et de l'Afrique. À l'horizon 2018, notre ambition est d'atteindre un volume financier de 10 milliards d'euros et un chiffre d'affaires de 500 millions d'euros. Pour arriver à poursuivre notre premier axe, un changement clé a été fait dans notre organisation. Plus tôt dans l'histoire du groupe, on était organisé en pôles : pôle Titres France, pôle Services et pôles International, puis on a cassé cette organisation pour choisir plutôt des zones (Eurasie, Amérique du Sud, Europe centrale et orientale). Nos principes de fonctionnement pour ce développement visent les grands pays, qui sont scorés, analysés par le siège, mais chaque directeur de zone à la latitude de proposer au Conseil d'administration une implantation dans un pays de petite taille.

Le deuxième axe de notre stratégie, c'est l'innovation, car on ne souhaite pas être uberisés un de ces jours prochains. L'autre raison de cette stratégie-là repose sur le fait qu'on s'interroge sur ce que nous sommes aujourd'hui. D'un côté, on constate qu'on travaille avec 1,2 million de clients et de partenaires parmi lesquels se trouvent des entreprises, des comités d'entreprise, des collectivités locales et des commerçants. De l'autre côté, on compte 1,5 million de bénéficiaires. À l'évidence, il sera nécessaire de composer avec la numérisation et les nouveaux supports, que nous avons commencé à proposer déjà, comme les cartes à puce, les cartes bancaires ou non bancaires, les plateformes internet, à tel point qu'on peut en venir à se demander si nous ne serions pas nous-mêmes une sorte de plateforme.

On avait fait le choix d'investir 10 millions d'euros dans un fonds d'investissement qui s'appelle l'invest il y a quelques années. Ce financier a lui-même investi dans des start up spécialisées dans le secteur des nouvelles technologies. On a donc décidé de prendre des parts sociales dans une entreprise qui faisait partie de ce panel, jusqu'à ce qu'on soit montés à hauteur de 10 % du capital. Au passage on a négocié un siège au Conseil d'administration de cette entreprise pour être capables de surveiller ce qui se passe en interne. On a également investi 10 millions d'euros dans une autre structure de financement, puis à la fin de l'année 2016, 30 millions d'euros sur 5 ans pour continuer à financer l'innovation. Pour le groupe Up, l'innovation est un processus qui a lieu à l'intérieur d'une équipe. C'est pourquoi nous mettons en œuvre de très nombreux challenges qui font appel à tous ceux qui souhaitent y participer bénévolement à l'intérieur de l'entreprise. Ensuite, on soutient le projet d'innovation élu par les salariés, pour l'expérimenter.

Le troisième axe de notre stratégie est constitué par notre idée de devenir un ambassadeur emblématique de l'économie sociale et solidaire dans le monde. Pour cela, deux sujets socles. D'abord, ce que nous faisons en interne, cet énorme chantier commencé en 2014, que nous soutenons, et qui s'appelle « Des Racines et des Ailes ». Né d'une proposition émanant du Conseil d'administration, ce projet tant souhaité consiste à étudier toutes les solutions pour associer le plus grand nombre de salariés possible au capital des filiales de l'entreprise. Car jusque dans les années 1980, 100 % des salariés possédaient l'entreprise, et puis, avec le phénomène de rachat, d'acquisition, de créations ex nihilo, et aussi parfois de déshérence statutaire dans certains pays, nous avons racheté ou créé des entreprises classiques. Or notre challenge, c'est de faire en sorte que chacun d'entre nous soit un propriétaire de l'entreprise. La première étape consiste à expliquer ce que nous souhaitons, et je peux attester du grand nombre de réunions qu'il a fallu avec les coopérateurs pour expliquer notre volonté de partager l'entreprise avec les autres salariés des filiales. Progressivement, petit groupe par petit groupe, on a expliqué nos principes. Puis nous avons dû également rencontrer les salariés des filiales qui n'étaient pas des coopératives pour leur exposer les vertus, les avantages et les inconvénients de devenir coopérateur. On est allés à la rencontre de tous les IRP (Instances représentatives du personnel) de toutes les filiales jusqu'à ce que, enfin, on propose la fusion, en 2015, à l'assemblée générale. 86 % des sociétaires ont voté en sa faveur. Ce qui a pour nous été une réussite, et aussi, grâce aux votes des opposants, un indicateur de la vivacité démocratique.

Le deuxième sujet socle est lié au travail impulsé par le Conseil d'administration sur la refonte de notre classification, en vue de la mettre en perspective avec une gestion prévisionnelle des emplois et des carrières. Lors d'un bilan, on a répertorié 700 fiches emploi pour 1 000 salariés en France, ce qui a démontré une incohérence. Alors, on a retravaillé de manière collégiale avec un comité qui écrivait, en les simplifiant au mieux, les fiches emploi. Des administrateurs, des salariés et des cadres de l'entreprise se sont attelés à cette tâche, ainsi qu'un comité qui, en parallèle, cotait ses emplois, leur donnant une certaine valeur. Un processus de consensus parachevait cette révision des fiches emploi et de leur cotation. Si une fiche manquait d'être validée, elle était renvoyée en réécriture.

Devenir un ambassadeur mondial de l'économie sociale et solidaire demande une implication très forte en dehors de l'entreprise. C'est ce que nous avons choisi d'appuyer en prenant un siège à l'Alliance coopérative internationale, en intégrant le groupe des 12 coopératives les plus emblématiques, qui s'appelle le Leadership Circle. On a aussi créé, il y a une dizaine d'années, l'association des Rencontres du Mont-Blanc, forum mondial des dirigeants de l'économie sociale et solidaire, qui lui-même a donné le jour à une structure du nom de GEPIESS (Groupe pilote international de l'économie sociale et solidaire), proche de l'Organisation des Nations Unies.

Pour les structures de l'économie sociale et pour les organisations syndicales, il existe une opportunité qui me paraît fondamentale. L'adoption des objectifs du développement durable de l'ONU à horizon 2030. On va y retrouver beaucoup de choses, notamment sur les objectifs 8, 9 et 10, qui parlent de répartition de richesses, de travail décent, en lien avec l'OIT, et également de la réduction des inégalités et de l'équité hommes - femmes. Bref, quelques champs qui peuvent donner des perspectives d'espoir.

◆ **Sabine Henno**, Secrétaire du Comité d'entreprise européen, Groupe up

J'ouvre immédiatement une courte parenthèse pour signaler que je suis à mon tour, depuis peu, sociétaire. Précédemment, je faisais partie d'une des filiales qui a fusionné au 1^{er} janvier 2016, et cela fait neuf ans que je suis dans le groupe. Il faut savoir que les filiales qui n'étaient pas encore sociétaires et travaillaient en étroite collaboration avec la maison mère avaient déjà la fibre qui leur permettrait de le devenir. On était imprégnés de la culture qui émanait de notre maison mère. En tant que représentante du personnel syndicaliste CGT, je peux assurer que la double casquette, IRP et coopérateur, n'empêche en rien d'avoir de vraies négociations avec notre direction ni de rester en désaccord sur certains points constituant des éléments de blocage. C'est inextricable, puisqu'on est là pour défendre les salariés, même si ce sont des coopérateurs.

Au niveau du Comité européen, à l'initiative de la direction, le projet a débuté en 2011, avec un accompagnement assuré par Syndex. Une étude préalable a été faite au niveau France et dans les entités européennes pour faire un état des lieux, en particulier sur le dialogue social. Il s'agissait de percevoir s'il y avait des différences importantes et si les conditions étaient réunies pour entrer au sein du Comité européen. Le groupe spécial de négociation (GSN) a commencé à la fin de l'année 2013, au rythme d'une séance de négociation toutes les six semaines. L'accord fut conclu à la fin du mois de juillet 2014, avec une première réunion d'ouverture en novembre 2014.

Au sujet des chocs culturels évoqués précédemment, je rejoins mes collègues car j'ai observé que les différences que l'on peut sentir entre les habitants des pays latins et non latins ont nécessité une phase d'apprentissage. Les Espagnols, les Italiens et les Français s'expriment allègrement tandis que les Slovaques, les Tchèques, les Roumains se manifestent dans une moindre mesure. On a donc appris à se connaître, ne serait-ce qu'en déliant le dialogue afin de rendre la parole simple et franche, puis on a pu passer au niveau de la direction, avec beaucoup plus d'échanges et moins de freins, pour certains élus en tout cas. Le souhait, formulé par la direction, de créer ce comité européen vient de la culture de dialogue social qu'on a acquis en France. Il s'agissait de le généraliser au niveau européen afin qu'il soit serein et devienne une force pour le groupe et le développement de nos filiales. Si on peut se féliciter de l'accord qu'on a négocié, maintenant il reste à le faire vivre, et c'est tout un travail. Pour le moment, c'est une nouvelle instance. L'heure est au démarrage, le temps que chacun trouve ses marques. Au niveau de cette phase, comme on a un bon dialogue avec notre direction, l'apprentissage se fait mutuellement. Cela n'empêche pas les désaccords, mais permet d'instaurer un échange dynamique qui nous fait tous avancer. Jusqu'à maintenant, les moteurs de cette instance sont les élus français. On entraîne dans notre sillage nos collègues slovaques, tchèques et roumains, et plus facilement les collègues italiens, espagnols, cependant on reste les moteurs. On leur apprend notamment à comprendre notre culture de groupe. Non qu'elle ait été absente avant la formation du comité européen, mais désormais on peut accentuer certains points et mettre à mal certains préjugés persistant dans des groupes internationaux. Par exemple, lorsqu'on entend : « C'est la maison mère, ça fonctionne autrement, nous ne sommes qu'une simple filiale parmi d'autres. » On s'est attelé à briser ce genre d'idées reçues qui continuent parfois de circuler.

On peut pointer notre jeune expérience en tant que comité, d'autant plus qu'avant 2016, la première année,

on s'est concentré surtout sur la mise en place. En revanche, on a déjà eu l'occasion d'être présents pour trois processus d'information consultation relatifs à des acquisitions. On s'occupe d'assurer un suivi du projet « Des Racines et des Ailes » en rapport avec les filiales à l'international sur la question de l'élargissement de l'esprit coopératif. En ce moment, trois grands chantiers nous occupent, en partenariat avec la direction. Le premier, c'est la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au niveau européen qui se rapporte aux changements qu'opère la dématérialisation généralisée. Notre objectif est de prendre les devants et de réfléchir à la manière dont on peut concilier cette transformation et le rapport des salariés à leur métier d'origine. On veut le faire au niveau européen, pas seulement en France, où cette démarche est déjà en place. Aussi, on travaille sur le socle social commun européen qui va commencer au deuxième semestre 2017. On fera un état des lieux des pratiques qui existent dans les différentes filiales, afin d'harmoniser les différents membres sur les minima sociaux. Enfin, on entame un travail sur l'accord relatif au droit syndical européen. En France, au niveau d'UP, le chantier est un peu avancé et on espère le conclure en 2017. Au niveau européen, on commence avec un léger décalage, mais on pourra ainsi bénéficier de l'expérience en France pour récupérer ce qu'il y aura de plus positif.

◆ **Elena Pap**, Directrice générale, Groupe Up, Roumanie

Je suis aujourd'hui directrice générale d'UP Roumanie. Mon entrée dans le groupe remonte à 2002 en tant que directrice financière. Une fois entrée dans le groupe, j'ai découvert qu'il s'agissait d'une coopérative, enfin, plutôt que la maison mère était une coopérative. Ce qui n'était pas bien vu ici en Roumanie du fait de l'héritage communiste.

L'entreprise roumaine comptait à l'époque 150 salariés et connaissait une période d'expansion. C'est ainsi qu'on a été amené à racheter quatre sociétés locales (et non pas deux comme cela a été dit). Cet objectif de développement de l'entreprise était mu par la volonté de pérenniser un certain modèle, une priorité que l'on retrouve dans tout le groupe et qui le caractérise. En effet, cette volonté de pérenniser le modèle apparaît à bien des yeux comme singulier dans le monde productif et financier actuel.

En 2008, l'arrivée de plein fouet de la crise a ébranlé UP Roumanie comme bien d'autres entreprises dans le pays qui se sont retrouvées confrontées à des problèmes financiers graves. A cette différence près, qu'à UP nous avons réussi à surmonter la crise et à maintenir l'emploi de toute l'équipe, sans licenciements et sans réduction des salaires. C'est grâce à la politique de soutien apportée par le groupe que l'entreprise a pu se maintenir sans dégâts sociaux.

L'entreprise a ensuite connu une évolution technologique importante avec la dématérialisation des chèques c'est à dire le passage du support papier à la carte électronique. Pour s'adapter à cette mutation technologique, le personnel en place a été préparé au passage à la carte électronique par des formations adaptées. Le dialogue avec les représentants des salariés a permis la signature d'un accord collectif en 2016 qui prévoit le reclassement des salariés dont l'emploi évoluerait ou serait supprimé.

Indépendamment de la gestion des restructurations je précise que les questions abordées régulièrement dans les discussions avec les représentants syndicaux portent sur les thèmes suivants : les résultats de l'entreprises, la santé-sécurité, la conciliation vie privée/vie professionnelle.

◆ **Ionut Condruz**, Elu roumain au Comité d'entreprise européen, Groupe Up, Roumanie

Je partage ce qui a été dit précédemment et je tiens à faire part de mon expérience particulière dans cette entreprise. J'observe qu'on y trouve beaucoup de solidarité. C'est un peu comme une petite famille, il y a une bonne ambiance. Et c'est très différent de ce qui se passe dans d'autres entreprises de ce pays.

Du point de vue de la question sociale, il importe de souligner que la protection sociale y est alignée sur celle observée en France. En outre, la question de la sécurité au travail y est un point fort. Les salariés bénéficient d'une assurance médicale professionnelle. Tous les mois un expert médical se déplace sur place. Il mesure, entre autre, la qualité de l'air qui est un problème important en Roumanie et plus particulièrement à Bucarest très touché par la pollution et les particules fines.

Le dialogue social pratiqué dans l'entreprise est satisfaisant. Les employés sont consultés quand des décisions importantes sont envisagées par la direction. Enfin, tous les 6 mois, une évaluation est menée afin d'identifier d'éventuels problèmes professionnels.

DÉBAT GÉNÉRAL

◆ **Christian Dellacherie**, économiste à Lasaire, France

Le groupe Up, ou un groupe similaire, si tant est qu'il en existe, pourrait-il faire quelque chose pour contribuer au développement, qui me paraît possible voire souhaitable, des monnaies locales non thésaurisables ?

Ensuite, je reviens sur un passage que j'ai repéré dans le rapport de Lasaire qu'a rédigé Anne-Marie Grozelier : « Ainsi en est-il du chèque domicile, très prometteur au regard des besoins actuels, mais qui n'a pas le développement escompté du fait d'un ensemble de facteurs exogènes, tels que l'effet des politiques ou la difficulté de professionnaliser véritablement les métiers de services à la personne. » Compte tenu de l'importance croissante de ce secteur d'activité, j'aurais souhaité avoir des précisions sur les difficultés rencontrées et sur le rôle que vous pourriez jouer pour les dépasser.

◆ **Jean-Philippe Poulnot**

On assiste effectivement à une terciarisation de la société, qui sera particulièrement nette à horizon 2025, suivant les derniers rapports du ministère de l'Emploi qui indiquent que les offres dans les métiers de l'aide à domicile se multiplieront massivement en réponse aux besoins qui vont surgir avec le vieillissement de la population. L'idée d'origine, lorsqu'on a lancé le chèque domicile — dont j'ai été l'un des fondateurs puis le directeur commercial et marketing —, c'était de professionnaliser le secteur en question, en favorisant ainsi le recours aux structures associatives. Les processus qu'on avait mis en place fonctionnaient plutôt bien. Ensuite, les politiques publiques ont balayé le sujet en mettant à parité l'emploi de gré à gré par rapport à l'emploi dans le secteur associatif. À la suite de quoi on a vu des collectivités locales, et en particulier à l'époque les conseils généraux, qui ne finançaient plus la totalité du prix de l'heure, ou exigeaient que les associations baissent leur prix. Cela eut pour effet de diminuer les opportunités de professionnalisation aux salariés du secteur. Ajoutons à cela les deux lois dramatiques de M. Borloo qui ont remis tous les compteurs à zéro, en favorisant l'emploi au noir, alors qu'on était dans une démarche proprement contraire à cela. On continue de chercher des solutions pour aider ce secteur de l'aide à domicile dont on pourrait moderniser les moyens de fonctionnement en se dirigeant vers le numérique via l'utilisation de cartes, de smartphones, d'applications intelligentes.

En ce qui concerne les monnaies locales non thésaurisables, on portait un projet européen, dans les années 2000, appelé le projet SOL. On l'avait mené conjointement avec la Maïif, la MACIF et le Crédit coopératif, ainsi que des conseils généraux et quelques villes en France. En dehors, on a travaillé avec l'Italie, l'Espagne, la Belgique, le Portugal. On voulait non seulement expérimenter une monnaie qui soit non thésaurisable, mais mieux que ça encore, une monnaie fondante. Dans le cas où cette monnaie ne serait pas utilisée, elle perdrait de sa valeur. On lui avait donné trois fonctions à des niveaux différents : c'était en premier lieu un outil levier, une sorte de système de fidélité de l'économie sociale et solidaire et de l'écologie ; deuxièmement, un moyen de favoriser les politiques publiques, comme ce fut le cas, par exemple, en Bretagne, à Carré, où la municipalité avait adopté cette monnaie pour permettre aux enfants de foyers en grande difficulté de pouvoir s'inscrire dans les clubs de sport municipaux ; troisièmement, une base d'échange qui se traduisait par une valeur temps, à partir de différentes expériences.

Cette partie de notre travail n'est pas achevée. On a malgré tout continué, mais sous un autre angle, en se concentrant sur l'ingénierie dédiée aux monnaies complémentaires. Selon nous, la monnaie complémentaire permet en quelque sorte de relocaliser une partie de l'économie, ce dont nous avons grand besoin aujourd'hui au vu des effets de ce qu'on nomme la « mondialisation ». Abus de langage ? En anglais, on parle de « globalisation », et moi qui voyage pourtant sur la planète entière, je vois les mêmes magasins dans les rues de tous les pays, tandis que disparaissent les spécificités locales. Pour agir, il me semble, à l'instar de Jeremy Lefking, qu'il faut recréer de la résilience sur les territoires. Pour cela, il faut s'appuyer sur une autre monnaie, et sur certains autres mécanismes déjà impulsés par la France, comme les pôles territoriaux de coopération économique et différents statuts nouvellement créés appartenant à l'économie sociale et solidaire française.

◆ **Un participant**

Y a-t-il des synergies potentielles entre vos produits et les Bit Coins, du point de vue monétaire ?

◆ **Jean-Philippe Poulnot**

Les Bit Coins ne sont plus vraiment en bonne position, il me semble. Sinon pourquoi pas avec d'autres monnaies, puisque l'on travaille de manière assez étroite avec la gonathe à Lyon, le lochko au Pays Basque ou le projet qui est porté par Biocop, le Copec.

Je voudrais ajouter quelques mots importants. Dans notre convention collective, article 3 alinéa 1, il est écrit qu'il est du devoir du salarié d'être syndiqué auprès du syndicat de son choix. Je peux témoigner de l'impact de ces quelques mots, quand bien même les jeunes ont tendance à préférer de nos jours des engagements dans les organisations non gouvernementales ou autres groupes de ce genre.

J'ajouterai également, par rapport au Comité d'entreprise européen, qu'on a beaucoup investi non seulement sur le partage des informations dans toutes les langues, mais aussi sur la formation, car chaque coopérateur chez nous doit être capable de comprendre un bilan, un compte de résultat, une stratégie d'entreprise. Sans cela, il sera dans l'incapacité de prendre une décision éclairée le moment venu. Notre budget de formation est environ six fois supérieur à la moyenne correspondant à l'obligation légale, et c'est sans compter l'initiation au français que l'on propose aux salariés de toutes les filiales du groupe. En effet, on a acté que la langue officielle du groupe est le français, puisque le groupe est d'origine française. C'est pourquoi tous les salariés qui le souhaitent peuvent apprendre cette langue.

◆ **Un participant**

Vous occupez-vous du chèque vacances ? Sinon, pourquoi est-ce une autre institution que la vôtre qui s'en occupe ?

◆ **Jean-Philippe Poulnot**

Voilà notre point noir. Nous avons créé le chèque vacances avec le crédit coopératif, idée dont on était particulièrement heureux et fiers, du fait que nous l'envisagions comme une continuité du chèque déjeuner, dans une perspective d'amélioration des conditions des travailleurs. Mais l'État, le gouvernement socialiste de l'époque, a décidé de le faire passer sous notre nez en créant une agence nationale. Dommage, on aurait peut-être mieux fait qu'eux. Néanmoins on a des chèques vacances dans d'autres pays, en Roumanie par exemple, et on n'entend toujours pas renoncer. Si du côté de la France on nous l'a bel et bien chipé, cela ne nous empêchera pas de continuer à s'en occuper dans d'autres pays avec l'organisation internationale du tourisme. D'ailleurs, on est encore propriétaires de la marque, même si on ne peut rien en faire. On garde un certain plaisir à continuer de payer à l'INPI.

◆ **Un participant**

En France, il y a une partie non négligeable du secteur coopératif ou mutuel qui connaît une dérive vers des entreprises. Ce n'est pas étonnant, mais comment expliquez-vous ce phénomène ? Est-il selon vous irréversible ? Ne pourrait-on pas imaginer revenir, dans un certain nombre de domaines, à une réaffirmation du secteur coopératif ? D'autre part, comment faites-vous pour y échapper ?

◆ **Jean-Philippe Poulnot**

Cette dérive est particulièrement visible dans le secteur des banques. J'imagine que vous faites allusion à Société Anonyme, Crédit agricole, KASA. C'est avant tout une problématique de gouvernance, car il me semble qu'on peut dériver ainsi lorsque la technocratie prend le dessus sur les élus. Dans le secteur bancaire, c'est d'autant plus facile de glisser puisque les nouvelles normes viennent se présenter à la chaîne. Pour un sociétaire, c'est illisible. Lorsque j'étais sociétaire du Crédit mutuel, je n'y comprenais rien, et personne ne faisait en sorte que l'on comprenne. Malgré tout, il y a des tentatives de recentrage, car on ne peut pas se contenter d'être incantatoire sur les valeurs, sans avoir les pratiques adaptées. La façon dont nous entendons lutter consiste à réaffirmer qu'il est dangereux d'avoir des valeurs très fortes, des principes très forts sans les illustrer par des pratiques.

C'est pourquoi on s'engage dans le vaste projet « Des Racines et des Ailes », même si on sait qu'il faudra beaucoup de temps avant de le mettre en place, puis faire en sorte que tout le monde se sente propriétaire. On investit 45 % de nos résultats pour le développement du groupe alors que la loi coopérative est fixée à 26 %. On s'oblige envers nous-mêmes à investir dans notre développement. Les 45 % de nos résultats sont répartis de manière égalitaires auprès des salariés de la maison mère. On a également mis en place des dispositifs compensatoires dans les différents pays où le groupe est installé. De la personne qui distribue le courrier à la présidente, la répartition est

égalitaire. La part restante rémunère nos parts de capital et remplit notre caisse de solidarité au niveau mondial qui permet à des salariés d'être aidés lors de certains accidents de la vie. Par exemple, un de nos salariés a dû se faire opérer en Allemagne, tandis que ce n'était pas son pays de naissance. Il s'est avéré que c'était le seul endroit où l'on pouvait s'occuper de son cas très particulier. Le groupe a pu prendre en charge une partie des frais (opération, déplacement de sa famille).

En tout cas je confirme ce que vous avez dit sur le risque de dérive évoqué précédemment. C'est un dévoiement des statuts qui nous éloigne de la logique coopérative selon laquelle une personne est une voix, car à partir du moment où l'on raconte n'importe quoi aux gens, tout devient illisible, on ne peut rien faire. C'est pourquoi on tient à faire le maximum afin que nos salariés soient formés à la compréhension de tout ce qui a trait à notre organisation.

◆ **Anne-Marie Grozelier**

En regardant de plus près le problème du chèque domicile, on a pu observer l'impact des dérèglementations nationales ou gouvernementales sur l'activité de ce type d'entreprise. Considérons que le chèque domicile était destiné à solvabiliser une demande, et à permettre le développement du service à domicile en tant que secteur d'activité « industriel », au sens anglo-saxon du terme. Pourtant, en réalité, les réglementations qui ont été mises en place en France ont développé ce qu'on appelle l'emploi de gré à gré, selon le principe suivant : quelqu'un ayant besoin des services d'une personne à domicile devient son employeur dans le cadre d'associations organisées pour cela. Mais ce qui était visé au départ, c'était la création de véritables entreprises, avec une professionnalisation de l'activité, et par conséquent une formation, une transmission des savoir-faire, une intermédiation dans la définition des produits et des types de services, comme dans n'importe quelle entreprise. Les réglementations ont contribué à déstructurer un secteur qui était en train de prendre racine tout en confirmant son potentiel énorme en France. La diffusion du chèque domicile a par-là même été stoppée avant de pouvoir véritablement rayonner.

Les notions liées au long terme et à l'anticipation, qui sont revenues plusieurs fois, sont traitées de façon frappante. A l'opposé de la stratégie adoptée au sein du groupe LafargeHolcim, et qui ne donne pas forcément satisfaction aux représentants des salariés, le groupe Up se place du côté de l'anticipation sur tous les types de changements, qu'il s'agisse d'innover, de suivre l'évolution des techniques et des métiers. En Roumanie, par exemple, l'entreprise se prépare actuellement au passage du ticket papier à la carte dématérialisée. Cela implique des restructurations, des changements d'outils et un long apprentissage. Par conséquent, il est aussi question de temps. C'est un fait, la démocratie prend du temps. Si on veut consulter les différentes instances et avoir une véritable information consultation, si l'on souhaite une participation aux décisions, alors il faut s'accorder du temps. C'est pourquoi il est parfois inquiétant d'assister à une accélération extraordinaire des évolutions au sein des différentes entreprises. On serait en droit de penser que dans l'exercice inconsidéré de la rentabilité immédiate et à tout prix, la démocratie n'aurait tout bonnement plus le temps de s'exercer.

CONCLUSIONS

◆ **Bogdan Iuliu Hossu**

Deux remarques :

Il est essentiel d'avoir des accords d'entreprises et de pouvoir suivre le processus de négociation. Il est indispensable de pousser au dialogue social.

L'exemple de la coopérative sociale telle qu'UP (Chèque Déjeuner) représente une des solutions à la crise. Tout le monde doit être acteur du changement.

Bogdan s'est félicité de ce séminaire et de la richesse des interventions et a souhaité plein succès à notre Conférence de Paris d'Octobre.

◆ **Jean-Cyril Spinetta**

Je voudrais d'abord remercier Cartel Alfa et son président de nous avoir accueillis. Merci également à tous les représentants roumains qui ont participé aux débats concernant la situation générale de l'économie en Roumanie, et plus précisément les cas de HolcimLafarge et de la société Up. On a pu remarquer à quel point vous avez fait preuve d'attention à notre égard, d'abord en nous réunissant dans une salle qui s'appelle Paris, mais par-dessus tout en jouant sur les détails, puisqu'il existe une salle « Paris droite », et une autre « Paris gauche », ce qui n'est pas tout à fait la même chose. Puisque nous sommes dans celle-ci et non dans l'autre, je crois savoir que les opinions d'une grande majorité des gens présents est exprimée à travers ce lieu.

En première impression, je souligne que la tonalité des deux premiers colloques (Madrid, Rome) était un peu douloureuse, un peu difficile, car l'Espagne comme l'Italie, et c'est sûrement pareil en France, sont entrés dans des logiques de dévaluation interne. Cette évolution se traduit notamment par une remise en cause des statuts sociaux, une baisse des salaires ou un blocage des salaires et des restructurations massives, couronnées par le sentiment partagé d'une sorte de fatalité de la régression. Ce matin, lorsque nos amis roumains se sont exprimés sur la situation de leur pays, dans le cadre du panel des restructurations d'entreprise en Roumanie depuis 2008, ils ont fait état de restructurations brutales intervenues pour remettre l'économie roumaine sur les chemins d'une meilleure compétitivité. On avait le sentiment d'une acceptation lucide de la construction en cours. Cela nous ramène à une réalité qu'on a tendance à oublier, en France en particulier : nous évoluons dans un espace économique unifié où des pays souffrent très durement par rapport à leur situation initiale, tandis que d'autres vivent cette Europe des 27 comme un espoir et une chance de développement. Parmi les réalisations positives, et non des moindres, de nombreux éléments sur l'évolution de la négociation de contrats collectifs de travail, sur les négociations salariales et les augmentations de salaires, sur la mise en place de systèmes de formation. Il ne s'agit pas de dire qu'on a dépeint une vision uniquement positive, mais on aurait tort de ne pas remarquer la tonalité qui montrait un changement différent de celui qu'on connaît en France, en Italie ou en Espagne. L'Europe s'exprime donc selon les pays avec des facettes économiques et sociales assez différentes.

Ma deuxième remarque porte sur l'intitulé de nos thèmes qui se regroupent sous le titre « anticipation ou gestion participative du changement en période de crise et de mutations technologiques dans les entreprises » et que nous abordons à travers des études de cas. Il me semble que tous ceux qui sont ici partagent une idée simple qui consiste à dire qu'à partir du moment où l'on affronte des changements et des restructurations pénibles, il est indispensable pour les entreprises que s'organise un dialogue entre les responsables du management, ou les actionnaires, et les salariés. Mais ce n'est pas ce que pensent l'ensemble des gens qui ont à réfléchir à ces sujets. Comme le montre les propos tenus lors d'un précédent colloque à Rome, par exemple, au cours duquel on a étudié le cas de ST MicroElectronics (société franco italienne spécialisée dans les puces électroniques). À cette occasion, les managers d'entreprise nous avaient fait l'honneur d'être présents et de s'exprimer longuement, ainsi que les syndicats. Parfois, ces derniers ont interpellés un peu durement les représentants de l'entreprise ; en réaction, à un autre moment, le DG de l'entreprise s'est exprimé en disant, de manière assez péremptoire : « Il semble clair que les problèmes de stratégie, c'est l'affaire du management et des actionnaires. Cela ne peut pas être l'affaire des salariés. » À travers cette façon de s'exprimer, on perçoit le fossé qui sépare les différentes visions. Certains pensent que ce qui touche à la stratégie est de la responsabilité exclusive des managers et des actionnaires, et qu'en revanche il est normal de parler avec les syndicats des conséquences sociales dues aux restructurations de crise. Autrement dit, il n'est pas question de parler de ce qui crée ces conditions, ni de changer quoi que ce soit.

Quelqu'un nous a pourtant montré un autre modèle possible aujourd'hui. Le représentant de la société UP, anciennement groupe Chèque déjeuner, nous a dit qu'on ne pouvait pas distinguer l'un de l'autre. Lorsqu'on doit subir une métamorphose, soit qu'on ait l'ambition d'avoir une entreprise de croissance, ou que le modèle économique change, alors il faut harmoniser sa vision et la rendre favorable au développement, en étant vigilants sur les conditions sociales, économiques, salariales, sur la formation, mais aussi sur la stratégie. Il est normal de voir des divergences dans les manières de répondre à ces préoccupations sur le plan institutionnel et structurel, car plusieurs pistes sont possibles, en effet. D'aucuns pensent que ces sujets stratégiques doivent être abordés avec les représentants des salariés à tous les niveaux, notamment en leur dédiant des places d'administrateurs au sein des Conseil d'administration, comme c'est le cas en Allemagne avec la cogestion, ou en France depuis 2012 sous une forme plus limitée ; et puis d'autres considèrent que les problèmes stratégiques n'ont pas à être débattus avec les salariés.

À chacun des séminaires, les accélérateurs en cause dans les changements ou restructurations qui interviennent en période de crise nous ont posé question. Par exemple, la fusion Holcim-Lafarge fut provoquée essentiellement pour des raisons financières, avec l'endettement de la société Lafarge, auquel s'est ajouté le souhait de l'actionnariat de la société Holcim de se dégager d'un actionnaire plutôt embarrassant. Dans d'autres cas, c'était des raisons purement industrielles qui portaient à ces regroupements ou à ces fusions. Il me semble qu'il y a un élément proprement européen, au-delà du paramètre des nouvelles technologies, qui ne doit pas être perdu de vue, car il est fort de toute la dimension européenne : c'est le grand marché unique européen, voulu par les chefs d'État et de gouvernement, à l'unanimité. Il accélère nécessairement tous les besoins de restructuration des entreprises. Lorsqu'ils l'ont décidé, en 1993, en avaient-ils perçu toutes les conséquences ? Probablement pas, même s'ils ont nécessairement postulé, dans beaucoup de secteurs, pour l'émergence de leaders européens. Avant cela, les politiques conduisaient plutôt à l'émergence d'entreprises leaders sur leur propre marché national.

Il est pertinent de faire cette remarque puisque nous savons que l'opinion publique, dans les différents États membres exprime des doutes, au moins en France, sur l'intérêt de l'Union européenne. Si le doute persiste au sujet du projet européen, alors une certaine perception de la situation est éprouvée communément par les citoyens, variant sans doute d'un pays à l'autre mais étant de même nature. Beaucoup pensent que l'économie s'est émancipée de toute forme de contrôle politique. Mais pour retrouver ce contrôle sur l'économie et les intérêts particuliers, on a tendance à penser qu'il faudrait se recentrer sur le plan national. Voilà l'état du débat actuel. Pour ma part, j'y vois un contresens absolu, car en réalité, le mouvement de globalisation s'impose à presque toutes les forces économiques et sociales du monde. Seul le projet européen permettrait de retrouver une forme de contrôle politique sur l'économie, dans la mesure où il s'assignerait exactement les objectifs qu'il porte en lui depuis l'origine, et qui ont peut-être été perdus de vue. Que peut-on dire aujourd'hui de la convergence socio-économique, de la réalisation d'un marché du travail européen avec des droits sociaux accessibles dans tous les pays, des investissements sociaux et de la convergence dans le progrès ? Les principes fondateurs que nous connaissons s'imposent-ils d'eux-mêmes ? Ne faudrait-il pas y revenir dans cette période de doute que nous vivons, afin de contribuer à relancer l'Union européenne sur les rails qui l'avaient guidée à la fin des années cinquante.

L'Europe est un espace de diversité, c'est le résultat des multiples histoires nationales. En toute logique, la question du dialogue social et de la place des partenaires sociaux dans les changements qui interviennent doit répondre à une grande diversité de modèles sociaux. On peut se demander s'il existe, quelque part, un document établi qui définirait les responsabilités des comités d'entreprise, et ce dans les 27 pays de l'Union européenne, en cas de mutation ou de crise profonde. Jacques Fressinet, qui connaît bien ces systèmes, m'a répondu qu'un tel document n'existe pas à sa connaissance. Chacun son modèle. En France, le comité d'entreprise a un rôle d'avis consultatif et d'expertise ou de nomination d'experts, mais son avis négatif n'empêche pas le progrès de continuer à avancer. À Air France KLM, groupe que je connais de près pour l'avoir présidé, il existe un droit de véto, soumis ensuite à un juge qui s'assure que les représentants n'ont pas abusé de leurs droits. Certains l'appelaient le système « klaxon » : l'entreprise klaxonne, mais c'est juste pour prévenir qu'elle passe. Jamais l'entreprise ne cesse sa progression, ni ne renonce à son projet. En Allemagne, dans les cas où un comité d'entreprise a été formé, ses membres peuvent arrêter un projet, par exemple parce que les conséquences sociales sont démesurées. Là encore, tout est fait sous le contrôle d'un juge. Le modèle néerlandais comprend lui aussi un véritable droit de véto.

Au milieu de cette diversité, on pourrait aussi se poser la question de la pertinence à vouloir donner une forme totalement construite. Cela dit, il me semble que, au-delà de la situation politique que j'ai évoquée trop rapidement, nous sommes à un moment où les initiatives se multiplient. Notre travail à Lasaire et dans les colloques contribue entre autres initiatives à faire avancer le changement de manière globale. La prochaine initiative à amorcer concernera le socle européen des droits sociaux. Il ne s'agit pas là de droit positif, qui s'appliquerait immédiatement dans tous les pays européens, mais plutôt d'une définition des orientations fortes auxquelles les différents pays seront amenés à souscrire, puis mettront en œuvre.

Le moment est opportun car la Commission, consciente du fait que beaucoup d'européens délaissent le projet commun, se tient dans une position d'ouverture afin de recréer une ambition collective et partagée. Le sujet qu'il faut faire avancer, c'est celui de l'information. Ce droit doit être imprescriptible. Comment l'assurer pleinement ? Cette question fera l'objet des conclusions qu'on tirera en octobre prochain à Paris. Plus l'information donnée sur la stratégie de l'entreprise, ou au moins sur ses conséquences, sera fiable et complète, plus les représentants des salariés pourront avoir un avis motivé et augmenter leur capacité à juger un projet.

Parmi les autres points à souligner, on peut noter la question du suivi. D'abord, une opinion s'exprime, positive ou négative, puis intervient le comité d'entreprise européen ou une autre instance ; après quoi s'appliquerait un droit de suivi durant la mise en œuvre des engagements qui ont été souscrits entre les salariés et le management de l'entreprise. Autre point sur lequel on peut articuler des propositions : le principe de non régression. De nos jours, l'Europe est trop souvent considérée comme étant responsable, pour des raisons objectives d'ailleurs, d'une certaine régression sociale. Dans le même temps il y a une affirmation dans le droit européen du principe de non régression auquel il faut donner une véritable signification effective, sociale et politique. Il me semble qu'il est possible de bâtir à partir de là de nouveaux droits permettant de mieux garantir à la fois l'information des salariés et leur rôle sur le long terme, en matière d'évolution stratégique, de crise et de restructuration, mais aussi de participation à un projet de l'entreprise s'inscrivant dans un ensemble européen.

L'essentiel du travail reste à faire, c'est-à-dire qu'au-delà de ce que nous avons glané à Madrid, Rome, Bucarest, et de ce que nous sèmerons après-demain à Francfort, en Allemagne, et à travers différents cas d'entreprises, il faut garder en nous la volonté de s'efforcer à construire cet ensemble complexe et le désir de faire vivre cette grande diversité sociale qui est une richesse en Europe. Pour toutes les cultures nationales, continuons notre travail sur des propositions qui soient réellement applicables et qui seront accueillies par l'ensemble des européens avec confiance. Redonner au projet européen sa dynamique est plus que jamais essentiel si l'on espère encore faire en sorte que l'économie ne s'émancipe pas totalement de contrôle politique. Seul le cadre européen, à mon sens, répondra aux objectifs déterminés dès le départ par les fondateurs de l'Europe, soit l'idée d'une convergence qui rapprocherait les Etats membres et leurs habitants non pas dans la régression, mais dans le progrès.