



12^{ème} Biennale Séminaire Bruxelles 8 décembre 2016

*Anticipation, participation,
intervention des travailleurs dans
les mutations des entreprises*



LASAIRE

Lasaire a été créé en 1989 à l'initiative de Pierre Héritier, syndicaliste, et Henri Moulard, dirigeant d'entreprise.

Lasaire offre aux acteurs sociaux et aux chercheurs, français et européens, un espace de dialogue, d'analyse, de recherche et d'actions novatrices dans un pluralisme d'idées.

Le laboratoire est constitué de femmes et d'hommes associant expérience, compétence, ancrage territorial et d'entreprise, souhaitant contribuer à un projet social et économique fondé sur la reconnaissance du travail.

L'équipe de Lasaire est composée de syndicalistes, de responsables d'entreprises et d'experts économiques et sociaux.

Lasaire développe ses initiatives aux niveaux régional, national et européen. Les activités du laboratoire s'articulent autour de plusieurs thèmes:

- économie, emploi, travail, relations sociales
- territoires, transports
- égalité femmes/hommes
- Europe

Lasaire est un laboratoire social d'action, d'innovation et de réflexion.

LES OUTILS

Des **groupes de travail** sont constitués. Leurs apports se concrétisent dans des Notes et des Cahiers.

Des **séminaires** thématiques sont organisés en France.

Depuis 1990, Lasaire réalise des **Biennales** Europe-Travail-Emploi avec ses partenaires européens.

Le social au cœur de la construction européenne est le vecteur de ces rencontres.

Les Biennales permettent la rencontre entre des acteurs sociaux européens dans la diversité (institutions européennes- responsables syndicaux, nationaux, d'entreprises, européens-universitaires et experts des Etats membres).

LES PUBLICATIONS

Cahiers, Notes et comptes rendus des Biennales sont à disposition sur notre site internet www.lasaire.net

12^{ème} Biennale Séminaire de Bruxelles

SOMMAIRE

AVANT PROPOS	Page 5
OUVERTURE	Page 8
LA SITUATION GENERALE EN BELGIQUE SUR LES RESTRUCTURATIONS, FUSIONS, RACHAT D'ENTREPRISES ET DELOCALISATIOINS	Page 10
CAS DE LA FUSION- RESTRUCTURATION FNAC-DARTY	Page 19
AUDITION DES REPRESENTANTS DES INSTITUTIONS ET ACTEURS EUROPEENS SUR L'ANTICIPATION ET LA GESTION DES CHANGEMENTS ET DES RESTRUCTURATIONS D'ENTREPRISES EN EUROPE	Page 31
CONCLUSIONS DES DEBATS	Page 43
ANNEXES :	
Etude Fnac-Darty	Page 45

AVANT PROPOS

La 12^{ème} édition du cycle des biennales Europe Travail Emploi a braqué le projecteur sur l'anticipation et la gestion participative du changement dans les entreprises en période de crise ou de mutation technologique¹. Elle s'est déclinée au long de cinq séminaires organisés à Madrid, Bruxelles, Rome, Bucarest et Francfort, au cours desquels ont été présentées et débattues des études de cas apportant un éclairage concret sur la manière dont les acteurs sociaux, et plus précisément les représentants des salariés, ont été plus ou moins associés tout au long du processus de restructuration.

Cette deuxième brochure concerne le séminaire de Bruxelles, qui s'est tenu le 8 décembre 2016. Deux cas de restructuration d'entreprise y ont été étudiés, le groupe Fnac Darty (Christian Del-lacherie), et le groupe Caterpillar (Guy Raulin), des représentants des institutions et des acteurs européens y furent également auditionnés. La brochure présente également les actes du séminaire, ouvert par Georges Dassis sur l'injonction : « osez des réflexions qui sortent du cadre imposé ».

La raison majeure invoquée pour engager la fusion de la **Fnac** avec **Darty** porte sur le fait qu'au niveau mondial, Amazon viendrait concurrencer ces deux entreprises sur leur créneau vente en ligne. Or, ces deux entreprises ont, sur le sujet, des stratégies très différentes même si elles associent vente en magasin et vente en ligne. L'avenir des magasins et des personnels pour la vente en ligne ou la prolongation des magasins aurait donc dû être au centre de la concertation et de la négociation. Or celle-ci fut essentiellement concentrée sur les sièges sociaux, réduisant ainsi le périmètre concerné de l'entreprise à 10 % du personnel.

Le cas **Caterpillar**, leader mondial des engins de génie civil, montre le faible intérêt que la direction a porté au simple respect des procédures d'information et de consultation dans le cas de la fermeture d'un site. La direction de Caterpillar dans sa volonté de se recentrer sur son « core business » a visé à s'affranchir des règles les plus élémentaires du dialogue social. Cela pose avec acuité la question des entreprises qui, sous l'effet du recentrage de l'activité, ont été transformées en sous-traitants. Une telle fermeture pose aussi la question du reclassement de l'ensemble des salariés du site par repreneur. A cette occasion, la nécessité d'une procédure telle que le droit d'alerte qui existe en France a été évoquée.

Nous remercions vivement l'ensemble des contributeurs et des auditeurs, en particulier pour leur participation au séminaire, ainsi que les partenaires qui nous ont permis sa réalisation.

Jean-Cyril SPINETTA

Président de Lasaire

Joël DECAILLON

Vice-Président de Lasaire

Roger BRIESCH

Délégué Europe de Lasaire

¹ Ces travaux s'inscrivent dans un projet lasaire qui a pour objectif de promouvoir des actions novatrices relatives à l'implication des travailleurs, dans le but d'aider leurs représentants à anticiper les changements dans les entreprises, de favoriser le dialogue social et la coopération transnationale dans un contexte de restructuration et de mutation telle que les fusions, des rachats, des délocalisations et des effets de la sous-traitance concernant des entreprises et des groupes d'entreprises opérant à l'échelle de l'union européenne.



12e RENCONTRE BIENNALE
EUROPE TRAVAIL EMPLOI

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

COMPTE-RENDU DES DEBATS

8 décembre 2016

SEMINAIRE DE BRUXELLES

*Avec le soutien de
With the support of*



Comité économique et social européen

*En partenariat avec
In partnership with*



OUVERTURE

» **Georges Dassis**, Président du Comité économique et social européen, Belgique

Au sujet de la restructuration, il semble qu'au niveau européen on reste sur un terrain qui est tracé d'avance, sans essayer d'en sortir. Ainsi, on ne trouvera pas la solution. On compte plus de 23 millions de chômeurs officiellement. Si l'on voulait créer de l'emploi, il faudrait investir, comme a essayé de le faire M. Junker. Mais ce n'est pas suffisant, surtout qu'en réalité ces investissements ne viennent pas (publics ou privés). On dit qu'il faut absolument faire en sorte que les jeunes qui ne sont pas encore entrés sur le marché de l'emploi puissent y parvenir, sans quoi on parlera de « génération perdue ».

José Manuel Barroso avait annoncé triomphalement lors du lancement de son plan de garantie pour la jeunesse (5 milliards sur 3 ans) que 500 000 jeunes auraient un emploi. Mais il y avait 5 millions de jeunes chômeurs. Face à ce constat, il répondit que l'argent lui manquait pour agir davantage. Si on reste sur ce terrain-là, on pourra faire des études, des réflexions, constater tout ce qu'on veut, on restera au niveau de l'observation. Il faut convaincre qu'il y a bien d'autres solutions. À ce sujet, on peut noter une expérience malheureuse : les 35 heures mises en place sous le gouvernement Jospin vont être supprimées en France. Cette mesure allait dans le bon sens, et d'ailleurs les métallurgistes allemands avaient obtenu les 32 heures, en Belgique, les 36 heures. Maintenant, au lieu de commencer à réfléchir, non seulement on supprime les 35 heures mais on parle de remettre les seniors au travail tout en essayant de permettre aux jeunes de s'insérer. Sauf qu'on ne résout pas des problèmes avec des slogans : il est nécessaire de penser la manière dont on va redistribuer le volume du travail disponible et aussi en recréer davantage.

Certes, créer davantage d'emplois pose le problème de la relation de l'Union avec les autres blocs économiques du monde. Il faudrait revoir la politique des accords. Par exemple, si l'accord avec le Canada ne représente certainement pas un danger pour nous, car c'est un pays avec lequel on partage des liens culturels et des comportements économiques, il en va autrement pour l'accord avec les États-Unis, ou la Chine. Continuera-t-on à accepter que le niveau de vie se dégrade, surtout dans les régions où la situation est déjà très mauvaise ? Dans notre réflexion, on doit oser avancer des propositions qui sortent du cadre dans lequel on est placé pour le moment.

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

Il faut effectivement qu'on change de braquet. En termes de négociations internationales, on peut parler de « blocs » et regretter la faiblesse de l'Europe dans ces négociations. Il y a certes le CETA et le TAFTA, dont on ne sait ce qu'il adviendra compte tenu de l'élection de M. Trump. En tout cas, on ne peut pas se départir de l'idée que le commerce doit impliquer des cadres en termes d'économie, de politiques industrielles et sociales. Ceci étant, c'est bien à l'Europe de répondre et le conseil économique et social européen a toujours été engagé.

La 11e Biennale, centrée sur le rôle des acteurs sociaux, avait été préparée ici également, le 23 janvier 2014. La séance avait eu pour ambition de mieux cerner au niveau européen les réalités et les transformations en cours, d'échanger sur les résultats des actions engagées pour initier des solutions alternatives favorisant le progrès, de restaurer la confiance des salariés dans la poursuite de la construction européenne. C'est aujourd'hui encore d'actualité. En 2014, le débat a été riche, animé et controversé. D'une part sur les causes de la situation, et par conséquent sur les réponses qu'il convenait d'y apporter. Les discussions avaient porté sur le coût du travail, et sur le dialogue social quasi atone, ayant pour conséquence d'altérer la confiance des salariés quant à la capacité d'apporter des réponses sérieuses à la situation. Le tout étant accompagné par un manque de clarté et d'engagement de la Commission concernant le dialogue social.

Malgré les inévitables divergences pointées entre les différents acteurs, syndicalistes, chercheurs, représentants du monde patronal, une large convergence s'était dégagée sur la nécessité de poursuivre le dialogue social, malgré et surtout compte tenu des difficultés, et sur l'urgence d'une plus grande implication de l'Union. Elle s'est traduite par la mise en œuvre d'un agenda qui est le fruit de la participation des interlocuteurs sociaux à tous les niveaux. Enfin, l'accent avait été mis sur la quasi-impossibilité de faire progresser le dialogue social à 28. Par conséquent, il serait opportun d'engager une réflexion sur la gouvernance de la zone euro. Aujourd'hui, l'angle d'approche est à la fois plus large et plus près des réalités concrètes, grâce à l'étude de cas spécifiques (Fnac-Darty, Caterpillar). On affinera notre analyse et on tentera d'élaborer une esquisse de réponse qui prendra en compte les conséquences déjà connues ou prévisibles. On se situera dans le cadre international et européen, en intégrant les évolutions intervenues et à venir au travers des accord commerciaux.

Le CETA manque de clarté et de précision. Le TAFTA est en cours de négociation. Tous deux nous interpellent et nous inquiètent, d'autant qu'ils semblent marqués par un libéralisme débri-dé, écartant délibérément les aspects qui fondent l'Union européenne, à savoir la compétitivité, la coopération et la solidarité, comme le définissait Jacques Delors. Le contexte est volatil, marqué par l'élection de M. Trump, les conséquences du Brexit, le tout accompagné de la montée du populisme et des tentations souverainistes dans nos différents pays. La 12e Biennale est une occasion de relancer l'envie d'Europe. C'est l'objectif de ce séminaire. On comptera trois phases. La première (janv-sept. 2016) repose sur le choix d'études qualitatives portant sur un échantillon d'entreprises multinationales présentes dans plusieurs États membres. Les études se feront en relation avec les représentants des travailleurs et les managements des entreprises à partir de 10 questions. Dans les études, 6 pays ont été particulièrement ciblés : l'Allemagne, la Roumanie, l'Espagne, l'Italie, la Belgique et la France. La deuxième phase (oct. 2016 - juin 2017) présentera les travaux qui seront discutés. Enfin, la phrase terminale se clôturera avec la séance conclusive (oct. 2017).

On évoquera aujourd'hui les problèmes spécifiques à la situation belge (restructurations, fusions, rachats d'entreprises et délocalisations) et on se penchera sur des études de cas précis.

LA SITUATION GENERALE EN BELGIQUE SUR LES RESTRUCTURATIONS, FUSIONS, RACHAT D'ENTREPRISES ET DELOCALISATIONS

» **Paul Soete**, Membre du CESE - Fédération patronale belge VBO-FEB, Belgique

En tant qu'acteur lors des restructurations, je commencerai par dire que j'en ai vécu un trop grand nombre. Ma carrière a commencé dans le social en sidérurgie belge dans les années 1970, période passionnante où la CECA fonctionnait bien – avec notamment Davignon, qui était très actif, et avait une approche sectorielle globale. À mon sens, le plan qu'on a connu en 1968 est le dernier où l'on a vu au niveau du pays une approche sectorielle globale, qui cadrerait aussi parfaitement dans une approche européenne, visant à restructurer un secteur clé de l'économie. Après lorsque je suis passé aux fabrications métalliques (Fabri Métal), je pensais en avoir fini avec la restructuration, mais ce ne fut pas le cas du tout, la liste est longue. Cela étant, il y avait aussi de nouvelles entreprises qui se créaient en transformation du métal ainsi que dans le secteur technologique. En bref, on avait à la fois des disparitions et des nouvelles entreprises. Autant dire que l'environnement était plus intéressant et agréable pour travailler.

« Ma » première fermeture, c'était l'entreprise hollandaise Philips, avec 5 000 personnes, en 1989. Cette catastrophe, qui est venue en réponse à la concurrence chinoise, a surtout touché l'emploi féminin (assemblage). C'était la première fois qu'on connaissait une telle fermeture. Ensuite, 1997, Renault à Vilvoorde ; ensuite, 2010 Opel Anvers, lente agonie ; puis en 2012, la soudaine fermeture de Ford à Genk ; et maintenant Caterpillar, le choc de septembre, extrêmement traumatisant. La leçon à retenir, c'est qu'une restructuration et une fermeture sont deux choses différentes. D'un côté, c'est une amputation, de l'autre, un enterrement. Pourtant, dans la réglementation, et souvent dans l'accompagnement, on les traite au même niveau. Mais cela reviendrait à confondre le croque-mort et le chirurgien. Quand une entreprise comme Caterpillar ferme, c'est toute une communauté locale qui s'arrête de vivre. Il n'y a qu'à visiter certaines communes ou villes en Wallonie pour voir l'effet que produit une fermeture. Il est certain qu'il faudrait réfléchir autrement, car une restructuration peut mener à un nouveau départ. À plusieurs reprises, des entreprises ont bel et bien réussi à se relancer.

Lors des fermetures, diverses initiatives politiques tentèrent d'élaborer de nouvelles lois pour recadrer et intervenir en fonction des prévisions. Invariablement, on ne produit que cette mauvaise sorte de réglementation improvisée et très ancrée dans l'émotionnel. On ne prend jamais le temps d'étudier globalement les possibilités. En Belgique, au sujet des fermetures et restructurations, l'exemple type c'est la loi dite « Renault ». Ayant connu l'avant et l'après loi Renault (1997), je dirais que l'accompagnement est devenu un suivi purement juridique marqué par les différents passages aux cabinets d'avocats, tandis qu'il y eut précédemment davantage d'intérêt accordé à d'autres aspects liés aux travailleurs. Il n'est pas question ici de discuter de la nécessité d'informer en priorité les travailleurs, mais de là à dire qu'il y a une infraction pénale si un directeur d'entreprise passe un appel à quelqu'un pour lui dire la très mauvaise nouvelle et son souci d'en discuter, cela me paraît exagéré. Cette loi est hypocrite. Car elle insinue que la

direction se doit de dire : « On a l'intention de fermer », et qu'elle ne doit en aucun cas dire : « On va fermer ». Or, avez-vous jamais vu quelqu'un qui aurait exprimé au conseil d'entreprise l'intention de fermer et qui ne l'aurait pas fait après ? En cas de fermeture, il n'y a jamais de grâce.

La même loi s'applique pour les fermetures et les restructurations, mais en réalité la loi est plutôt un frein lors des restructurations. Si c'est une fermeture, peu importe que les discussions durent un an, en revanche, lors d'une restructuration, il faut pouvoir maintenir le tissu industriel vivant. C'est-à-dire qu'on doit pouvoir fournir les clients et travailler avec les sous-traitants. Par conséquent, on a intérêt à raccourcir la période de discussion. Il est entendu qu'on parle de restructurations qui portent un espoir, non pas de celles où on coupe 80 % de l'activité, ce qui revient à une amputation totale. Il faut changer les mécanismes afin de permettre à des restructurations de se faire dans des délais plus brefs. Dans notre pays, il faudrait une sorte de refonte complète des nombreuses réglementations qui concernent les licenciements collectifs, les restructurations, les fermetures. Je ne dis pas que le gouvernement actuel peut le faire, mais qu'il faut l'envisager.

Selon l'OCDE, la Belgique aurait la réglementation la plus contraignante en matière de licenciement collectif. Quoi qu'il en soit, cela ne nous avantage pas pour attirer des investissements. Ensuite, force est de constater que lorsqu'un site est visé, la solidarité des travailleurs au niveau international est quasi inexistante. Certes, j'en ai été témoin lors de la fermeture d'Opel, mais pour le reste, même pour les manifestations à Amsterdam ou Genève, aux quartiers généraux, les syndicats belges étaient très seuls.

La réglementation sur le conseil d'entreprise européen a-t-elle eu un quelconque impact en matière de restructuration ? Je me souviens d'une fermeture Philips qui a eu lieu avant que la directive sur le conseil d'entreprise européen existe, et on redoutait davantage le code des multinationales de l'OCDE à ce moment-là. Chacun sait que tout cela passe au niveau du conseil d'entreprise européen et en général, en Belgique en tout cas, il est informé après le conseil d'entreprise belge. En fait, c'est une sorte d'exercice obligatoire. Je ne dis pas que le conseil d'entreprise européen est inutile, mais qu'en matière de restructuration, il n'a sûrement pas eu d'effets positifs sur le mécanisme. Pour le reste, je pense que c'est un bon outil pour échanger des informations et avoir une vue d'ensemble.

Lorsque la restructuration concerne des sites de production tel Caterpillar, on agit de plus en plus avec le « principe du sniper ». Un groupe est dans le viseur, et c'est celui-ci qui sortira tout à fait. On ne partage pas la misère, l'objet est évincé entièrement. C'est une méthode plus économique, en effet. Chez Caterpillar, ils économisaient déjà 7 % en enlevant le site dont on parle. Et sur ces considérations de principes, c'est la différence de culture qui entre en compte. Le fossé est grand entre le modèle anglo-saxon, où ce principe-là est utilisé de la manière la plus crue possible, et le modèle rhénan, où on voit un processus beaucoup plus lent. Si la méthode n'est pas non plus participative, en tout cas il y a davantage de dialogue. Par exemple, il serait étonnant qu'un Chinois ou un Américain vienne dire son intention de fermer avant d'annoncer qu'il ne le planifierait pas avant les 6 mois¹. Cette différence n'est pas négligeable.

¹ En septembre 2016, le patron de Caterpillar Doug Oberhelman annonça la fermeture imminente du site de Charleroi en quelques secondes, en anglais, sans répondre à aucune question.

» **Anne Demelenne**, ex Secrétaire générale de la FGTB, Belgique

Une fermeture ou une restructuration, c'est toujours une catastrophe sociale. Les licenciements à la clé sont toujours accompagnés de beaucoup de souffrances. Il y a un peu plus d'espoir quand on a affaire à une restructuration, mais les exemples positifs en la matière sont limités. Heureusement, beaucoup de solidarité de travailleurs à travailleurs se dégage de ces situations. Si on prend le cas de Caterpillar, on peut penser à la manifestation organisée après l'annonce de la fermeture avec la FGTB et la CGT dans la ville de Grenoble. Les travailleurs ont compris qu'à la globalisation de l'économie devait répondre la globalisation de la solidarité.

Les secteurs de l'industrie et de la sidérurgie ont été fortement touchés, mais les secteurs des services utilisent également ce procédé de restructuration, et parfois même dans le cas où ils font des bénéfices. À ING, il fut question en octobre dernier de faire disparaître 3 100 emplois. Mais cette banque fait 1,1 milliard d'euros de bénéfices en 2015. Cela signifie qu'on restructure ou ferme non seulement en raison des difficultés économiques, ou des stratégies boursières, mais aussi quand on fait des bénéfices. C'est un problème de taille, bien que ce ne soit pas une nouveauté.

En Belgique, la série de dispositions légales qui encadrent le processus de fermeture et de restructuration mériterait d'être perfectionnée. En complément, on trouve la réglementation sur les licenciements collectifs - qui met en place une concertation pour éviter et limiter les licenciements, pour maintenir un accompagnement social, et avoir des négociations pour indemniser davantage les travailleurs, ainsi que des mesures qui viennent s'ajouter aux préavis légaux. Et on trouve également la loi Renault, qui ajoute un élément supplémentaire en ouvrant une procédure d'information et de consultation avec une durée moyenne de 60 jours après la communication. Cette période devrait être suffisamment longue pour avoir toutes les données utiles pour savoir si toutes les solutions ont été recherchées. Quel est le problème ? Certes le législateur a tout fait pour laisser le temps d'examiner les différentes pistes, et pourtant, cet esprit-là n'existe plus une fois le processus en cours. Comme si ce n'était jamais qu'une procédure à respecter pour éviter la sanction (60 jours de salaire en plus pour chaque travailleur).

On peut noter dans le paysage politique quelques tentatives, notamment celle de M. Peeters, ministre de l'Emploi belge, qui veut intégrer le thème des travailleurs sous contrat à durée déterminée et celui des sous-traitants. Une première amélioration serait l'introduction d'une procédure de sonnette d'alarme à déclencher au niveau des représentants des travailleurs, bien avant que les problèmes se posent, lorsqu'il y a des signes inquiétants aux niveaux économique et financier. Éventuellement, au niveau de l'assemblée générale de l'entreprise. Souvent des choses qui prouvent le dysfonctionnement de l'entreprise sautent aux yeux des travailleurs sur le terrain, c'est pourquoi ils ont un rôle essentiel pour éviter une catastrophe. Autre amélioration possible : la mise en place pour les représentants du personnel d'une contre-expertise payée par l'entreprise. En effet, il s'agit d'une responsabilité qui incombe à l'employeur. Aussi, étendre la loi Renault aux entreprises de moins de 20 travailleurs, car en Belgique on fait une distinction selon la taille des entreprises, or on sait que le nombre de PME concernées par ce type de processus augmente.

Par-dessus tout, on ne doit jamais perdre de vue l'amélioration de la couverture sociale. Des travailleurs licenciés pourront être couverts pendant une certaine période, mais la situation de l'emploi est tellement critique qu'ils ne retrouveront pas nécessairement d'emploi rapidement. En plus, la protection sociale est de plus en plus attaquée, notamment par les réformes struc-

turelles prônées par l'Europe et la Commission. D'ailleurs, au niveau de la CESE, on travaille sur une proposition de pilier européen des droits sociaux.

Enfin, parmi les pistes à creuser au niveau législatif, on peut se pencher sur la poursuite des activités et la récupération ou la compensation des aides d'États reçues. Par exemple, en procédant à une saisie conservatoire sur le matériel, les équipements, les stocks. Ce type de démarche devrait être simplifié. Elle peut permettre une transition économique importante. Au-delà de cet argument, c'est aussi une question de justice. Quand on considère toutes les aides publiques qui sont consacrées pour favoriser les investissements, la moindre des choses serait de les valoriser en hypothèques et d'avoir un droit de réquisition des infrastructures et des terrains.

Les sanctions devront être beaucoup plus sévères envers les entreprises qui réalisent des bénéfices mais restructurent pour que leurs actions en bourse fassent un bond lors des coupes claires réalisées dans leurs effectifs.

Prenons en compte dans notre analyse la situation socio-économique de la Belgique, avec comme angle d'approche la fiscalité ou les investissements. En effet, le contexte actuel n'est favorable ni au maintien des entreprises ni à l'emploi.

» **Benoît Constant**, Coordinateur des cellules de reconversion - ACV-CSC, Belgique

En tant que coordonnateur des cellules de reconversion pour la CSC, dont le fonctionnement comprend un partenariat public avec les organisations syndicales et les services de l'emploi au niveau Wallon (le FOREM), j'ai une vision de terrain des reconversions et des licenciements. Une faillite, une restructuration, une fermeture, c'est avant tout une perte d'emploi, c'est aussi une perte de réseau social, une perte de repères de toute une série de choses établies au niveau du quotidien. En cellule de reconversion, le premier pas en avant qui est fait, c'est le deuil de la perte de l'emploi, qui peut prendre beaucoup de temps. Derrière les restructurations et leurs chiffres, ce sont des visages. Parfois des quartiers entiers, des communes entières, des familles, parfois sur plusieurs générations si on pense à de grosses structures du type de Arcelor (Liège), Caterpillar (Charleroi). En Belgique, en 2015, on compte 25 339 pertes d'emploi, et si on y ajoute les licenciements collectifs dus à des restructurations, on arrive aux alentours de 30 000 emplois en moins. Il y a 5 fois plus de faillites que de réelles reconversions. Un nombre conséquent de faillites et de restructurations sont prises en charge. En 2015, on a accueilli 5 937 travailleurs en Wallonie sur les 8 800 licenciés. Autrement dit, on a accueilli environ 2/3 des travailleurs licenciés, et donc encore 1/3 des travailleurs ne sont pas passés par nos services - cela correspond aux licenciés des très petites entreprises. D'ailleurs on constate que les licenciements collectifs augmentent fortement dans ce type de très petites structures.

En prenant l'ensemble du public accueilli sur les cellules de reconversion et en retirant les gens qui sont dans un régime de chômage avec un complément d'entreprise, ce qu'on appelait la préemption, on arrivait à un taux de reconversion du public de plus ou moins 60 %. Mais à l'heure actuelle, les dossiers à l'instruction sont déjà au nombre de 16 pour un public d'environ 3 000 travailleurs. Si on prend en compte l'ensemble des annonces faites pour le moment et les répercussions sur les sous-traitants, on arrive selon différents chiffres entre 3 000 et 9 000 emplois perdus - en ne comptant que les annonces de ces trois derniers mois, soit depuis sep-

tembre. Autrement dit le pique des annonces remonte, en tout cas en Wallonie, et cela concerne sûrement l'ensemble de la Belgique. Pas seulement à Caterpillar, mais aussi dans le secteur bancaire et les assurances. Il n'en reste pas moins que Caterpillar représente le coup de grâce pour la région en termes de dégâts sociaux et économiques.

J'interviens quand les négociations sont terminées, après la signature des conventions collectives de travail. En fait, les délais qui suivent la décision sont régulièrement prolongés et souvent à cause d'une certaine méconnaissance, soit des cabinets d'avocats soit des entreprises elles-mêmes, de la procédure Renault. En effet, on ne s'arme jamais assez : parce que ce sont des questions qu'on n'a pas envie de voir arriver, et aussi parce que les décisions sont prises dans d'autres lieux, ailleurs qu'en Belgique, et que la connaissance de la législation est souvent approximative. Cette méconnaissance qui donne un allongement de la période d'information sous-entend qu'entre les différents partenaires autour de la table, il y a une certaine transparence, ou une dimension collaborative qui est rarement optimale.

La plupart des entreprises qui ferment aujourd'hui continuent à faire des bénéfices. C'est une des dimensions difficiles à comprendre pour les travailleurs qui perdent leur emploi. Ici, la solidarité a été activée à chaque fois de manière transnationale, européenne, en front commun. Donc les travailleurs ont bien intégré cette dimension supranationale, qu'elle soit européenne ou même transatlantique (Caterpillar).

Les modifications du régime de chômage avec complément d'entreprise font peser sur les travailleurs qui ont déjà une longue carrière derrière eux un contrôle plus actif en termes de recherches d'emploi. Par conséquent, même dans le cas où une préemption aurait été négociée, les travailleurs seront de moins en moins intéressés à rentrer dans ce système-là. À l'inverse de ce qui s'est passé lors d'une série de conflits à l'issue desquels on avait pu trouver des solutions plus ou moins positives via ce régime avec complément d'entreprise, à l'avenir il sera compliqué de faire la même chose, tout simplement parce que les travailleurs ne seront plus preneurs de ce genre de solutions-là. Ils savent qu'ils seront contraints de devoir continuer leurs recherches pour parfois avoir des emplois moins bien payés, où leur expérience n'est pas toujours valorisée.

Une augmentation des licenciements dans les petites entreprises touche toutes les régions. Contrairement aux périodes connues précédemment, non seulement les régions qui ont subi de très grosses pertes avec des dossiers emblématiques sont touchées, mais les autres régions aussi, et le nombre de travailleurs accompagnés augmentent partout. Tous les secteurs sont concernés, même ceux qui n'apparaissent pas clairement par le passé font appel maintenant à nos services dans les cellules de reconversion : notamment le secteur du non-marchand, qui a pourtant tout son sens au niveau social.

De façon récurrente, des entreprises passées par une restructuration refont surface parmi nos dossiers, et l'histoire se termine en faillite ou en fermeture alors qu'une restructuration avait déjà eu lieu (exemple Caterpillar : 2013, première restructuration annoncée, puis deuxième, et maintenant fermeture). C'est le cas de plusieurs petites structures. Dans certains cas, les entreprises ayant changé de nom après une faillite se reconstruisent. Les responsables et les travailleurs en place sont plus ou moins les mêmes, mais à chaque fois ils ont égrené, pour que la faillite soit utilisée dans une sorte de business plan.

En termes d'anticipation, on travaille au niveau des cellules de reconversion sur un large volet syndical. Cela passe par le dialogue social dans l'entreprise et par tous les outils qui peuvent déjà être au service des travailleurs, comme l'analyse financière, mais aussi par une volonté

de former les « professionnels » syndicalistes dans notre organisation afin que l'anticipation des restructurations devienne un réflexe sur le terrain. Parmi les travailleurs licenciés qu'on accueille, un grand nombre ont suivi des formations à l'intérieur de l'entreprise. Malheureusement, la plupart se retrouve sans attestation. La sécurisation des parcours individuels doit être travaillée afin que ces travailleurs puissent continuer à se former dans leur secteur et être à la pointe, et éventuellement qu'ils soient formés dans d'autres secteurs. Il faut tout faire pour qu'ils valorisent leurs compétences, ce qu'ils ont fait à l'intérieur de l'entreprise, et aussi en dehors.

Ici, dans les douze prochains mois, on accueillera probablement plus de travailleurs que sur les 18 derniers mois. Mes craintes reposent sur la manière dont on va aider ces personnes à retrouver du travail, sachant que les régions sont parfois en difficulté en termes d'offres d'emploi. Voilà l'inconnue qui pèse le plus sur les travailleurs.

» **Olivier Valentin**, Secrétaire national de la CGSLB, Belgique

Une restructuration c'est d'abord une épreuve qui atteint directement au cœur n'importe lequel des travailleurs concernés quelle que soit la motivation première de la direction ou la taille de l'entreprise. ING fait de beaux bénéfices, et son souci, par cette restructuration, est de les augmenter. À Caterpillar, même si les travailleurs ont fait des efforts pour augmenter leur productivité et leur flexibilité, rien n'a pu leur garantir une certaine pérennité.

En Belgique, l'économie est particulièrement ouverte et les entreprises viennent et repartent relativement facilement. À la différence d'autres pays de taille similaire, on n'y trouve peu d'entreprises dont des centres de décision sont implantés sur le territoire. On est souvent les plus productifs et les plus flexibles, contrairement à ce qu'on essaye de nous faire croire au niveau du gouvernement belge, mais conformément à la « théorie du sniper », lorsqu'il s'agit d'effacer en entier une entreprise en Belgique, le processus se déroule trop facilement. Notamment parce que la plupart du temps, la décision est prise au niveau de la multinationale.

De quels instruments dispose-t-on en Belgique pour mieux gérer les restructurations ? Pour anticiper, notre concertation sociale forte est un atout majeur. Elle permet de déterminer les changements que le secteur connaît et les éléments que les partenaires sociaux peuvent développer pour rencontrer ces changements. Par exemple, le fonds de la Commission paritaire auxiliaire pour les employés regroupant environ 400 000 travailleurs en Belgique a déjà fait une anticipation sur les besoins de formation en lien avec la digitalisation de l'économie. On dispose également en matière d'information et de consultation des travailleurs, d'une grande quantité de réglementations européennes qui sont déclinées par des réglementations belges assez pointues. Celles-ci déterminent les informations qui doivent être données par les entreprises. Malheureusement ce sont trop souvent des infos ex-post. De même, le partage de l'information stratégique dans notre système belge est trop limité. Aujourd'hui, dans les conseils d'entreprise, on s'attarde sur l'état actuel de l'entreprise, mais on ne se demande pas vers où elle va.

Grâce aux experts qui se trouvent au sein de nos différentes organisations syndicales, on constate qu'on peut anticiper un petit peu l'avenir de l'entreprise. Pourquoi ne pas avoir recours à plus d'experts ? Il suffit pour se convaincre de leur utilité de regarder le système français qui a de véritables cabinets d'experts, comme Syndex. Bien que les cabinets soient à l'extérieur, ils sont financés par l'entreprise elle-même.

En Belgique, la loi Renault fut adoptée parce que le PDG *Louis Schweitzer* avait annoncé la fermeture de l'usine d'une manière particulièrement brutale. À l'époque il existait déjà, et il existe toujours la convention collective numéro 24 conclue au Conseil national du travail par les partenaires sociaux interprofessionnels. Elle prévoyait déjà que la direction annonce son intention de restructurer, donc cet élément n'est pas né de la loi Renault. Cependant, la loi Renault a ajouté des sanctions pénales pour faire en sorte d'atteindre l'objectif de la convention, qui était de diminuer l'effet désastreux de la restructuration. Au final, plutôt qu'une judiciarisation, on a constaté une intervention beaucoup plus forte des cabinets d'avocats dans les processus de restructuration d'entreprise. On peut déplorer cette tendance, car on se concentre moins sur la recherche de solutions que sur le respect de la réglementation.

Le traitement des petites et moyennes entreprises dans le système belge est négligé. Certes, lorsqu'on traite de la restructuration d'une grande entreprise, le processus est encadré, bien que ce soit discutable en ce qui concerne les sous-traitants, ces acteurs qui sont quasiment en traitement direct et exclusif avec la grande entreprise. Avec Caterpillar, on essaye d'arriver à une discussion globalisante, pour adjoindre non pas uniquement l'entreprise mais tous les travailleurs qui étaient une partie de l'externalisation. On estime en toute logique que l'entreprise a une responsabilité envers eux.

La digitalisation de l'économie sera accompagnée de la disparition ou de la transformation de 50 à 60 % des emplois en Belgique. Avec de telles disparitions et créations de postes, énormément de modifications seront à l'œuvre dans l'exercice du travail. Notre rôle en tant que partenaires sociaux est de savoir comment le dialogue social pourra aider de manière participative, par l'analyse de l'information et la formation, à rencontrer ses épreuves. Le but étant de permettre aux travailleurs de s'insérer au mieux dans le contexte de cette révolution.

DEBAT GENERAL

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

Y a-t-il une grande différence entre la Flandre et la Wallonie ?

» **Anne Demelenne**

Ce qui concerne la loi Renault ou la convention collective 24 s'applique à l'ensemble des travailleurs, il s'agit d'une législation fédérale. En revanche, ce qui a trait aux cellules de reconversion ne fonctionne qu'en Wallonie. En ce sens, il existe donc une différence de traitement.

» **Maryse Huet**, Membre de Lasaire, France

Reconvertir un territoire demande l'intervention d'un grand ensemble d'acteurs. Existe-t-il pour eux une formation ? Disposez-vous en Belgique, comme en France, de dispositifs d'aide

à la reconversion des territoires, avec de l'aide publique ou bien un financement des grandes entreprises ?

» **Olivier Valentin**

D'abord, il faut savoir ce qu'on entend par le terme « territoire ». En Belgique, ce serait essentiellement les régions selon moi. On trouve au niveau de chacune des régions des comités qui délivrent une analyse socio-économique. Ils connaissent aussi les forces et les faiblesses stratégiques par rapport à un ensemble. À ce niveau-là, on peut donc considérer qu'une anticipation est réalisée par l'ensemble des partenaires sociaux.

» **Benoît Constant**

Au sein de différentes organisations syndicales, on voit que l'anticipation des reconversions est passée au premier plan. En tout cas, au niveau de la CSC, de nombreuses initiatives de formations dans les secteurs sont entraînées par les organisations syndicales, auxquelles s'ajoute la volonté de créer une formation interprofessionnelle et plus globale.

Les acteurs principaux qui vont au contact des travailleurs, c'est-à-dire les permanents, sont déjà formés à ces questions. Et on continuera à former les intervenants des organisations syndicales à l'intérieur des entreprises, qu'il s'agisse des délégués syndicaux ou des travailleurs qui participent aux comités d'entreprise et interviennent sur les différents lieux de négociation et de concertation.

» **Un participant**

Les syndicats semblent avoir intégré l'importance de l'expertise interne au niveau des organisations, ainsi que celle des délégués présents sur le terrain. Elle permet d'être au même niveau de discussion avec un négociateur d'entreprise. Ce n'est pas nouveau : on a toujours, dans les trois organisations syndicales belges, mis en avant la nécessité d'avoir des délégués extrêmement bien formés et des services d'appui très poussés.

» **Robert Mounier-Véhier**, Trésorier de Lasaire, France

Le partage de l'information stratégique fait apparemment défaut. Comment cette information est-elle réalisable sur le plan syndical ? À quel niveau peut-elle se faire ? Au niveau du comité d'entreprise européen, ou bien à un niveau inférieur ? Et ensuite, au sujet de la digitalisation, on a dit qu'elle toucherait 60 % des emplois ? C'est un chiffre très élevé qui mérite des précisions.

» **Olivier Valentin**

Les chiffres en question découlent d'analyses faites par différents acteurs, notamment le centre d'études de la confédération européenne des syndicats. La brochure de Christophe De-

gryse sur la mondialisation de l'économie nous apprend que cet impact va toucher, pour l'ensemble des pays européens, entre 50 % et 60 % des emplois. Cela impliquera la disparition de certains emplois et la création d'autres types d'emplois, ainsi que d'autres manières de travailler².

Comment envisage-t-on le partage de l'information stratégique ? Soit au niveau local, soit au niveau du comité d'entreprise européen. Plus probablement au niveau local d'abord, mais malheureusement il arrive que des dirigeants d'entreprise ne disposent pas de cette information stratégique. En tout cas, avoir une confiance mutuelle est important, car ceux qui affrontent une situation de crise peuvent alors penser la surmonter collectivement, par le dialogue social.

» **Paul Soete**

L'information stratégique devrait idéalement être au niveau du conseil d'entreprise européen. Pour deux motifs : premièrement, le comité d'entreprise local, bien souvent, n'a pas ces éléments. La preuve : vous pouvez trouver un employeur local qui rapporte des gains de productivité et ignore la stratégie. Deuxièmement, selon mon expérience, les comités d'entreprise européens sont moins conflictuels que les comités d'entreprise locaux. Au final, une discussion avec une délégation syndicale, qui par définition est plutôt conflictuelle, et celle en comité d'entreprise sont quasiment identiques. Comme si on mélangeait systématiquement les deux.

Si on pouvait relever l'information stratégique au niveau où l'on informe et où l'on réagit, on se baserait sur des informations solides. Cela éviterait de trop s'occuper de broutilles qui sont plutôt de l'ordre des petits combats de chefs.

» **Anne Demelenne**

L'État a un rôle de régulateur à jouer si on veut recadrer ce capitalisme sauvage qui fait beaucoup de dégâts aux niveaux économique et social. Or, pour qu'un État fonctionne, il lui faut des moyens. Pour anticiper ces catastrophes, il faut miser sur l'investissement dans la recherche, l'innovation, la formation. Bien entendu, il faut aussi assurer une protection sociale de qualité, notamment aux travailleurs qui sont laissés sur le carreau.

Quand on parle de la disparition d'un certain nombre de postes de travail, pourquoi ne pas réfléchir à une fiscalité adéquate ? Autrement dit, quand on parle du défi de la digitalisation, pourquoi ne pas réfléchir aux moyens qu'on pourrait donner à l'Etat, notamment par une taxe sur la robotisation ?

² Voir sur www.etui.org l'étude de février 2016 disponible en téléchargement libre.

CAS DE LA FUSION/RESTRUCTURATION FNAC-DARTY

» **Christian Dellacherie**, Expert économique à Lasaire, France

Le point de vue depuis lequel je fais cette analyse est plutôt franco-français. Il se trouve que Fnac et Darty sont deux entreprises dont les bases sont fortement françaises. Bien qu'elles soient très présentes également au Benelux et dans la péninsule Ibérique. Les deux enseignes viennent de traverser une longue période de crise, qui s'est traduite par une kyrielle de plans sociaux. C'est le cas de toutes les grandes surfaces spécialisées touchées sur différents fronts par le développement du e-commerce. Parmi les produits culturels, les premières victimes ont été les vendeurs de musique, notamment Virgin, qui fut acculé à la faillite faute d'anticipation et d'investissements suffisants.

Aux États-Unis, Amazon est le fer de lance du commerce électronique depuis 1995. Le site Fnac.com, qui fut ouvert en 1999, demeure une plateforme puissante. Darty.com est créé la même année. Selon le chercheur en sociologie Vincent Chabault³, l'achat par internet ne saurait à lui seul expliquer le déclin du modèle de ces grandes surfaces qui s'était imposé dans les années 1980. En particulier pour les biens culturels, c'est plutôt du côté des nouveaux modes d'appropriation et d'achat engendrés par le web qu'il faut faire le point. En novembre 2003, Amazon inaugure une Marketplace, s'adressant aussi bien aux vendeurs professionnels qu'aux particuliers. Il s'ensuivit l'apparition d'un type de lecteur-consommateur qui se transforma en libraire amateur pour revendre une partie de sa bibliothèque. Pendant longtemps Amazon.com a perdu de l'argent à chaque livre vendu, en raison de ses importants investissements, tant pour s'étendre que pour réaliser son magasin virtuel à dimension planétaire. Jeff Bezos, son fondateur, issu des milieux financiers de Wall Street, se lança en 1994 parce qu'il pressentit les potentialités du marketing internet. Il choisit les livres comme point d'entrée, faciles à expédier et difficiles à briser. Maintenant il utilise l'information sur les clients qu'il a acquise grâce à la vente des livres pour commercialiser un large éventail de produits. La première année réellement bénéficiaire pour Amazon fut 2004, année où les ventes de matériel dépassèrent celles de produits culturels.

En 2005, Amazon lança sa section française de l'électronique (téléviseurs LCD, etc.), en 2006 une gamme de services d'infrastructures informatiques basée sur une plateforme dont le concept est communément appelé « *cloud computing* ». Pour la Fnac comme pour Darty, cette concurrence des *pure players* suggéra bien avant l'offre d'achat de 2015 l'adoption d'une stratégie omnicanale qui associe vente en magasin et vente en ligne (*clicks and mortar*) et offre le retrait en magasin d'un objet vendu en ligne (*click & collect*). Au premier semestre 2015, les ventes omnicanales de la Fnac approchaient des 48 % des commandes totales ; chez Darty le taux de retrait en magasin des articles vendus en ligne dépassait largement les 30 %. Ces enseignes ont l'avantage d'avoir une notoriété solide, et une large ouverture du territoire grâce à leur réseau

³ Auteur de *La Fnac, entre commerce et culture*, Presses universitaires de France, 2010.

de magasins qu'elles cherchent notamment à étendre par la franchisation. Mais « tous les acteurs de la grande distribution nous concurrencent », répète à l'envi Alexandre Bompard, le PDG de la Fnac. Carrefour avec Rue du commerce, Casino avec Cdiscount, Auchan avec Boulanger et Cultura, Leclerc avec ses espaces culturels. La direction de la Fnac estime que la sortie de crise, marquée par le retour depuis plusieurs années de résultats positifs, reste fragile. Si cela correspond à une réalité économique, c'est aussi peut-être un argument qui encourage à penser que le moment est mal choisi pour demander des choses qui ne seraient pas considérées comme raisonnables.

Le rachat de Darty donna lieu à une cascade de surenchères entraînant une surévaluation du titre, si l'on tient compte du passif de Darty - fonds propres négatifs et endettement. Le coût du rachat est de l'ordre de cent fois les résultats de Darty en 2014-2015. Cela aurait pu plomber la rentabilité de l'opération, mais la direction de la Fnac estima qu'elle n'était pas allée au-delà du raisonnable. Elle en voulait pour preuve que l'action avait depuis grimpé de 30 %, ce qui témoignerait de « la confiance des marchés financiers dans la réussite de la fusion » ; cela témoigne aussi peut-être de l'espoir que les marchés mettent dans les restructurations.

Cette surenchère fut le fruit d'une lutte entre la Fnac et Conforama. On peut continuer à s'interroger sur les motivations du groupe sud-africain Steinhoff International (*Casino*), dont Conforama devint une filiale, après avoir été vendu en 2011 par le groupe PPR - auquel avait appartenu la Fnac à une autre époque. En tout cas, le géant américain n'apparaît pas comme un concurrent direct pour Conforama, car il est peu positionné sur l'ameublement et semble renoncer à s'implanter sur le secteur du gros électroménager. D'ailleurs après l'épisode Darty, et sûrement en réponse à celui-ci, Conforama établit un partenariat avec Casino pour ses achats en France puis à l'international. Les deux distributeurs créèrent ainsi une centrale d'achat (SICA Steinhoff International *Casino*) pour gérer en commun un volume de plus de 1 milliard d'euros qui concerne Conforama France et l'ensemble des sociétés du groupe Casino distribuant des produits électroménagers, dont Cdiscount, qui est le concurrent direct de la Fnac et de Darty.

L'inflation du prix de l'action Darty imposa à la Fnac le recours à la dette - pour une entreprise qui jusque-là n'en avait pas, c'est un élément remarquable - et favorisa l'arrivée simultanée d'un nouvel actionnaire, Vivendi. S'agit-il d'une opération financière ordinaire ? Vincent Bolloré, le patron du groupe Vivendi, ambitionne d'être le nouvel agitateur culturel, « le porte-drapeau de la culture européenne face à l'entertainment américain et l'hermétisme asiatique ». Il a également une autre cible : le continent africain, que son groupe industriel a investi de longue date. Pour la direction de la Fnac, un tel partenariat peut s'inscrire dans une volonté d'accroître son rayonnement et d'élargir son mixte de produits, par l'association d'un éditeur de contenus et d'un distributeur. Toutefois, le comportement actuel de Vincent Bolloré, tant à Canal+ qu'à iTélé, ne semble guère augurer d'une vision culturelle réfléchie et montre à quel genre de spécialiste des coups financiers on a affaire.

L'inspiration stratégique de la Fnac apparaît sinon guidée du moins très influencée par l'exemple d'Amazon qui fait preuve d'innovation en permanence et se montre capable d'une capacité d'initiative mondiale. Avec sa plateforme Kindle Direct Publishing, Amazon a permis à de jeunes écrivains ayant souvent essuyé plusieurs refus de toucher grâce aux Ebooks des millions de lecteurs en ligne. Avec l'avantage des 70 % du prix de vente contre les 30 % maximum accordés par les maisons d'édition classiques. Amazon, déjà numéro 1 de la distribution de livres numériques, veut en contrôler la production : il renforce sa capacité d'édition en Europe pour mieux contrôler la chaîne tout en alimentant l'offre pour sa liseuse Kindle née en 2007.

La pression qu'exerce Amazon sur les prix et donc sur les éditeurs pourrait même faire décliner l'édition des livres physiques tandis que les ventes de livres numériques augmenteraient. Dans ce cas, Amazon aurait les moyens de faire prévaloir la sélection de livres grâce à des groupes de discussions et des algorithmes informatiques, plutôt qu'à partir des jugements portés par les éditeurs puis les professionnels de la librairie sur la valeur littéraire ou la qualité des contenus. La logique d'Amazon est différente de celle commune aux patrons d'édition et très éloignée de l'idée que la tradition européenne se fait du monde du livre. On peut noter qu'on s'éloigne également de celle des vendeurs experts de la première génération travaillant à la FNAC.

« Si vous faites pareil qu'Amazon, vous avez toutes les raisons de perdre », déclarait en 2016 Régis Shultz, ex-directeur général de Darty. Mais visiblement, la Fnac reproduit inlassablement ce que fait le géant américain. Ainsi avec le modèle de revenus par abonnements initié par Amazon en 2005. Moyennant un abonnement annuel, les adhérents n'acquittent plus aucun frais de livraison. Résultat : les abonnés premium d'Amazon aux Etats-Unis dépensent plus (1 100 dollars par an, contre 600 pour les clients avec abonnement standard) et sont de plus en plus nombreux (54 millions à la fin de 2015, 63 millions à la fin de 2016, soit plus de 1 foyer américain sur 2).

Évidemment cela se traduit par une augmentation du poste de livraison et une réduction de la marge. Comme dans la grande distribution ordinaire, alimentaire et non alimentaire, le vrai business d'Amazon n'est pas de vendre des produits, mais de capitaliser sur l'argent dépensé par les clients. Grâce à l'énorme volume de vente, l'inventaire est renouvelé tous les 20 jours (sachant que les termes standards pour payer le fournisseur sont d'environ 45 jours), ce qui permet à Amazon de s'asseoir sur une grosse somme d'argent qu'il peut faire fructifier. Faut-il le copier ? Ou bien faut-il trouver autre chose, en s'inscrivant dans un univers culturel différent par exemple ? La même question se pose concernant les méthodes de management de proximité par flicage digital et les conditions de travail souvent inhumaines qui sont pratiquées dans les entrepôts d'Amazon.

Face à Amazon, la stratégie omnicanale qui a permis aux deux enseignes Fnac et Darty de résister ne constitue pas une assurance tous risques. Très récemment, on a d'ailleurs pu entendre qu'Amazon allait vendre des produits alimentaires avec une méthode révolutionnaire ; mais ils disent aussi parfois qu'ils livreront avec des drones et on peut penser que c'est plutôt un effet de communication qu'une vraie anticipation.

La fusion de Fnac et Darty permettra de renforcer le pouvoir d'acheteur de la nouvelle firme. Il donnera aussi plus d'ampleur à la diversification des produits initiée par la Fnac. La fusion peut-elle devenir la base d'une redéfinition stratégique s'appuyant sur une synergie entre les deux enseignes ? La Fnac garde une image forte à partir de son capital culturel, ce qui lui donne la possibilité de continuer à créer ou accompagner des événements ; de même pour Darty, à partir de la qualité et de la renommée de son service après-vente. Le nouveau groupe aura peut-être l'ambition de s'appuyer sur la révolution numérique pour dynamiser ces images en les réactualisant. Déjà, un double processus a été lancé par la direction de la Fnac. D'abord, la constitution de 12 groupes de travail. Ces groupes, composés de 6 à 20 personnes à parité des deux enseignes, correspondent aux 12 chantiers clés (logistique, services, commerce, internet, franchises, etc.). Ensuite, un projet d'accord de méthode prévoyant la création d'une instance ad hoc de niveau groupe (comité de concertation syndicale), où la direction propose de recevoir l'information sur le projet de rapprochement des sièges au fur et à mesure de sa définition. Elle propose qu'en cas de réussite, cette démarche innovante de dialogue social soit déployée au

sein du groupe. Cette proposition a déjà fait l'objet d'une critique de fond, car elle met en cause le principe du monopole syndical en matière de négociations.

La proposition de la direction définit les calendriers des différentes étapes concernant le comité de concertation et les consultations des CE et CHSCT des deux enseignes. Le processus de concertation et de consultation devrait durer jusqu'au 15 juin 2017. Mettre en place les synergies est un processus de grande ampleur qui sera réalisé par les 12 groupes de travail dont rien encore n'a filtré. Or, des aspects essentiels des propositions concernant les tâches du comité de concertation et leur calendrier semblent délicats à assumer en l'absence de ces informations, ce qui a déjà provoqué des réactions syndicales.

La Fnac annonce des économies d'environ 130 millions d'euros. Vraisemblablement en réduisant ses effectifs dans les fonctions supports (administratif, informatique et logistique). Les organisations syndicales parlent de 250 à 500 suppressions d'emploi. La simple réduction des coûts ne peut constituer une vision stratégique efficace, surtout lorsque l'endettement est fort. Nombre d'économistes pensent que la course à la taille n'a de sens que si la rentabilité est au rendez-vous et si le projet d'entreprise est soutenu massivement par les salariés. Au final, on pourrait se demander si la fusion Fnac Darty est une opération à proprement parler stratégique ou une simple péripétie dans la course à la taille face au géant américain Amazon.

Anticiper par le partage de l'information stratégique est presque impossible dans un cas comme celui-ci. Le partage d'information est globalement faible, et l'information stratégique quasi nulle. Faire un effort de prospective stratégique en associant l'ensemble des partenaires sera la seule manière d'affronter la situation concurrentielle et la révolution numérique.

» **Iannis Beaubois**, Délégué central CGT de Darty Grand Ouest, France

En 2013, chez Darty, le redresseur de société qui prit la direction décida immédiatement de réduire le nombre de filiales et de restructurer l'entreprise selon une méthodologie particulière. On estime que la direction a délibérément commencé par s'occuper du plan social sur la filiale mère. Ainsi, après avoir obtenu un premier accord sur le plan social qui était négocié, elle a pu le décliner dans les autres filiales, en prétextant qu'on ne devait en aucun cas déroger à ce qui était dans ce plan social initial.

Aujourd'hui, on a l'impression que cette logique déloyale perdure. Le comité de concertation sociale signé lundi dernier n'est construit que sur les réorganisations qui ont été annoncées. À savoir, le transfert et la fusion des deux enseignes, Darty et Fnac. Ce comité a été mis en place sur un périmètre très réduit, qui ne concerne que moins de 10 % des salariés du groupe, mais il prend des mesures sociales qui risquent d'être déclinées pour les restructurations à venir. On imagine que d'autres filiales finiront pas être concernées.

Cette stratégie pose question, surtout que ces accords sont proposés dans les filiales où les organisations syndicales sont les moins revendicatives. Au final, les impacts sociaux sur les salariés sont catastrophiques. Puisque les comités de concertation sociale en question se créent depuis les dernières lois adoptées (loi Rebsamen, loi El Khomri), on peut redouter que ce type de processus avantageux financièrement pour les groupes ne s'étende encore davantage.

» **Mohamed Akkar**, Délégué CGSLB de Vandenborre, Belgique

L'entreprise Vandenborre, pour laquelle je travaille depuis une vingtaine d'années, est en très bonne santé, mais il y a quelques mois, nous avons été achetés par la Fnac-Darty. Au niveau du conseil d'entreprise, aucune information n'a filtré, bien qu'il existe un groupe de travail. Les gens sont inquiets, car nous avons un centre logistique, un centre de téléphonie, un centre de livraison, un centre de comptabilité, un centre informatique. Ce qu'on redoute avec l'achat de la Fnac, c'est une fusion. Au niveau du conseil d'entreprise, la seule information que l'on nous laisse à entendre est la suivante : « Vous serez informés le moment venu ». Les gens sont crispés, d'autant que c'est une société qui fait un chiffre d'affaires de plus de 10 millions de bénéfices après déduction fiscale. Quand on voit le prix auquel la Fnac a acheté Darty, on imagine qu'un drame social pourrait advenir au niveau de la Belgique et de la Hollande.

» **Boris Lacharme**, Délégué central CGT de FNAC Paris, France

Dans le titre de la conférence, on peut lire « crise et réorganisation ». Mais la crise est-elle partagée par tout le monde ? Prenons l'exemple de la Fnac. Alexandre Bompard, un PDG très puissant, et une bande de cadres dirigeants se servent allègrement dans les résultats de l'entreprise, qui sont construits pour leur enrichissement personnel, comme le souligne dans son rapport le cabinet Apex.

La Fnac, depuis 2005, fait des plans sociaux quasiment chaque année sur ses multiples sociétés. Certes, le commerce se modifie, la digitalisation progresse, des habitudes de consommation apparaissent, mais au-delà de ces paramètres, il existe une construction financière du groupe Fnac qui sert quelques intérêts personnels. Le rachat de Fnac Darty déclencha avec Conforama une « guerre boursière », comme ils l'appellent dans leurs communiqués. Le prix d'achat avait été fixé à 760 millions. Il est monté à 1,2 milliard.

Quand le prix d'achat était de 760 millions, on parlait de synergies à hauteur de 68 millions ; les synergies correspondent aux plans d'économie à réaliser. La Fnac dit aujourd'hui que 50 % de ses économies se feront en groupant les achats. Donc 50 % de 68 millions, c'est la masse salariale, c'est la réorganisation, ce sont les destructions d'emplois. Sauf que le prix d'achat n'est plus de 760 millions, il est passé à 1,2 milliard. Autrement dit, sans stratégie, les synergies qui étaient à 68 millions sont passées à 136 millions ; ces 136 millions, c'est 50 % à faire sur la réorganisation. On nous dit que pour faire les 50 % de ces 136 millions, on s'occupera des achats groupés, mais en réalité, cela passera par la réorganisation sur les différents sièges. Il sera inutile d'avoir des acheteurs à Darty et d'autres à la Fnac pour acheter un même ordinateur qu'on vendra dans les deux sociétés. Par conséquent, des postes du type des gestionnaires de paye pourraient être les premiers touchés. On parle de 250 à 500 emplois.

Les nouvelles lois qui ont été votées, notamment la loi El Khomri, ont créé une sorte de commission ad hoc où sont réunies des organisations syndicales auxquelles on donne le pouvoir pour négocier. Ces négociations se font sans qu'on sache combien de postes seront impactés, quels sont les objectifs cibles, quel sera l'avenir des salariés. Et aujourd'hui, certaines organisations syndicales signent. En fait, le cas de la Fnac est assez symptomatique de la situation syndicale française. Deux fronts se font face : CGT - FO - Sud, les organisations les plus reven-

dicatives, qui considèrent que les acquis sociaux n'ont pas à être perdus et restent plutôt fermes sur la conquête sociale ; et puis un front CFDT - CFTC - CGC, qui signe en permanence tout ce que propose la direction. Une bataille juridique va avoir lieu, c'est une chose, mais on doit aussi s'interroger, notamment sur les organisations syndicales et leur rôle dans la défense des droits individuels et collectifs des salariés.

Des plans d'économie sont déjà bien inscrits, mais il faudrait les mettre en rapport avec la rémunération des cadres dirigeants. Alexandre Bompard fait partie des PDG les mieux payés de France, notamment au regard de la valeur de la Fnac en termes de capitalisation boursière, car elle n'est pas cotée au CAC 40 et pourtant M. Bompard est payé aussi bien, sinon plus, que certains PDG d'entreprises comme Renault. Il émarge de 9 à 11 millions de salaire annuel, c'est environ 38 000 euros par jour. En une journée, il gagne plus que la moitié des employés de son groupe. Une des solutions éventuelles pour limiter les réorganisations serait de limiter les salaires des hauts dirigeants. Lorsqu'on regarde les plans d'économie qui doivent être faits et les rémunérations variables annuelles, les LTI (introduites en 2014), on s'aperçoit que actuellement, ce que coûtent des plans sociaux est donné à quelques cadres dirigeants (3 millions en 2014, 30 millions sur la dernière année). De plus, ils pèsent lourdement sur les comptes puisque sans stratégie il faut provisionner de toute façon ces 30 millions d'euros.

Quand je parlais de l'intitulé et du mot « crise », l'idée était de dire que certaines réorganisations pourraient être évitées à partir du moment où la rémunération des cadres dirigeants serait limitée.

» **Yves Flamand**, Secrétaire adjoint - SETCa BHV, Belgique

Officiellement, peu d'informations filtrent. Officieusement, on peut en recouper plusieurs. On sait que chaque semaine les directions se rencontrent et discutent, notamment pour prévoir des fusions au niveau du back office, de la logistique, de la comptabilité. La position officielle consiste à dire : « Circulez, il n'y a rien à voir, on est encore en phase de réflexion ». On se demande s'il y a eu des réflexions préalables. Lors de mes échanges avec la direction, on m'a dit de ne pas m'inquiéter puisque leur volonté était de garder l'identité propre à chacun des groupes. Puisque je connaissais le centre commercial en question, où la Fnac est située en haut et Vandenberghe en bas, j'ai demandé si chacun allait rester chez soi. Apparemment cette question-là était dérangeante car on envisageait que Vandenberghe, donc Darty, monte rejoindre l'étage de la Fnac. Comment garder son identité quand on habite au même endroit ? À toutes ces questions, la direction répondit de manière laconique, notamment pour une raison pragmatique : en période de fêtes, un conflit social serait très problématique.

Mais le rapprochement est déjà concret, ce n'est pas uniquement de la théorie. On sait que certains produits ont été achetés pour Vandenberghe par la FNAC. Un produit acheté en France par la FNAC est donc envoyé à l'entrepôt de la FNAC, lequel le renvoie à l'entrepôt de Vandenberghe, qui le renvoie au magasin. Ce n'est pour le moment que quelques références. On va être attentifs à l'évolution, mais si de tels groupes se réunissent, tant pour le back office que pour certains magasins, on peut s'attendre à un nombre de pertes d'emplois assez important malheureusement.

» **Guy Raulin**, ancien Délégué syndical de Carterpillar, Belgique

Je suis resté à Caterpillar pendant quarante ans. J'ai participé au conseil d'entreprise local et européen. Les informations que je vous donnerai sont celles que j'ai pu avoir de l'intérieur de l'entreprise.

Caterpillar, leader mondial des engins de génie civil, est une multinationale qui a pour ambition de conquérir le monde. Implantée en Europe dès 1965, elle a offert en Belgique 5 000 emplois ; en France, à Grenoble, 3 000 emplois ; et puis en Allemagne, en Italie, et dans d'autres pays, un peu moins de 1 000 emplois, en Espagne, en Hongrie, en Hollande, en Pologne aussi. Le pays ayant le plus de ses travailleurs étant le Royaume-Uni, avec des petites entreprises Caterpillar disséminées sur le territoire. Gosselies est le plus gros site industriel en dehors des États-Unis. Toutes ces entreprises ont leur maison mère en Suisse. Que fait-on de toutes les décisions stratégiques concernant l'Europe alors que les décisions se prennent en Suisse ? Même la commercialisation se passe en Suisse. Autrement dit, les machines qu'on fabriquait, une fois terminées, étaient vendues à la maison mère.

En résumé, la catastrophe de Caterpillar Belgique commença en 2001. Cette année-là au conseil d'entreprise, on entendit que pour « gagner la guerre à la concurrence mondiale », l'Europe était le « champ de bataille le plus critique ». La mode de l'époque était le « core business ». Pour l'appliquer, une société doit se recentrer sur son cœur de métier, ce qui oblige à évacuer tout le reste. Le service informatique fut mis ailleurs, pareil pour le service d'achat, et progressivement on déshabilla l'entreprise.

Dans cette logique-là, les stocks sont embêtants. On décida de revendre nos stocks à la Suisse, une décision somme toute assez banale. Le chiffre d'affaires Caterpillar Gosselies en 2001 fit une chute vertigineuse, passant de 1,1 milliard à 300 millions. La procédure est simple : on envoya une lettre à tous les fournisseurs pour leur dire de continuer à expédier leurs matières premières à Gosselies, mais d'envoyer la facture en Suisse, et non plus à Gosselies. Avec ce contrat de service, on nous remboursait nos frais et rien de plus. À l'époque, il s'est passé la même chose à Grenoble.

Peut-on anticiper quelque chose ? Les conférences de presse, les alertes adressées au personnel par le biais de tracts n'ont rien changé. Je voudrais insister d'une part sur l'importance du droit d'alerte qui existe en France et permet de s'adresser au monde politique, d'autre part sur les bureaux d'expertises comme Syndex, qui sont au service des délégations locales et payés par l'entreprise. C'est un type d'organisation qui manque cruellement en Belgique.

Dès 2010, le groupe investit beaucoup en Asie, notamment en Chine, car la messe était dite : la maison mère affirma que le premier à atteindre la Chine serait celui qui conforterait sa place de leader mondial dans le secteur. Ce n'est plus l'Europe le champ stratégique, mais la Chine. En 2013, une première restructuration prévoit de passer à la trappe 1 400 emplois. Et à l'époque, que décida le monde politique ? On invita une agence spécialisée, le cabinet Roland Berger. Après avoir réalisé une vaste étude, il nous apprit que le plan Caterpillar semblait pertinent et cohérent. Difficile de réagir, vu le discours des experts mandatés. La direction venait d'investir 150 millions qui avaient porté leurs fruits, ainsi elle montra à tous son intention de faire vivre l'entreprise. Pourtant, en 2016, on décida de fermer.

Les informations tombent au jour le jour. Peut-on participer au fonctionnement d'une multinationale ? J'en suis peu convaincu. Le fournisseur qui travaille avec Caterpillar pense qu'il répondra aux normes AFNOR, les normes internationales, mais en réalité ce sont les spécifications de l'entreprise qui comptent. Pour un leader mondial, les règles établies dans les différents continents importent peu. En Wallonie, alors que le monde politique avait fait un plan Marshall pour essayer de faire collaborer certaines filières avec les entreprises, Caterpillar refusa d'en faire partie. Caterpillar « c'est l'anti-Marshall », disait Paul Magnette, le ministre-président wallon. Avec le CETA et le TTP, on est dans cette logique-là, où les multinationales sont au-dessus des lois et des pays et des normes.

Depuis 2011, on voit que certaines choses passent allègrement par les Bermudes, par le Delaware, pourquoi selon vous ? Autre clé de compréhension : le chiffre d'affaires de la multinationale. À partir des années 2003-2004, la courbe tendit à la verticale. Ils se mirent à racheter à tour de bras pratiquement chaque année, puis il y eut le choc de 2009, la crise, tout redémarra de plus bel, et ce fut la catastrophe à partir de 2012, 2013, 2014. Les prévisions de 2016 sont encore plus mauvaises. Caterpillar nous montre qu'on dépasse les cadres d'une idéologie pour entrer dans une sorte de folie. Il y a dix ans, le groupe décida fièrement que jamais plus il ne payerait moins de dividendes. On arrive à une logique imbécile, d'autant plus que les bénéfices ne sont apparemment pas en progrès. Comment faire pour s'en sortir ? On a 200 000 personnes donc le projet pour réduire la volure sera de passer à 100 000. Derrière les graphiques, n'oublions pas qu'il y a des personnes.

La courbe du chiffre d'affaires réalisé hors États-Unis remonte depuis 2011 car les multinationales américaines ont décidé de se réapproprier la production en la ramenant à l'intérieur du pays. C'est le genre de questions qu'il faut se poser si l'on veut dépasser notre point de vue européen. Pour finir, j'affirme à mon tour que si le modèle du core business a fait évacuer un lot d'activités passées en sous-traitance, les travailleurs devraient logiquement être réintégrés dans la négociation en cas de fermeture.

DEBAT GENERAL

» **Udo Rehfeldt**, Chercheur à l'IRES, France

La directive européenne sur les offres publiques d'achat datant de 2004 est très favorable aux fusions. D'un côté, elle donne beaucoup de pouvoir aux entreprises qui lancent les fusions, et de l'autre un simple droit d'information-consultation aux entreprises cibles. En France, dès 2001, on fit la loi NRE, sur les nouvelles régulations économiques, puis il y eut une loi de transposition de la directive en 2006, puis la loi Florange en 2014. Ces lois donnent des droits nettement supérieurs à ceux de la directive européenne, non seulement aux représentants des travailleurs de l'entreprise ou de la société cible d'une OPA, mais aussi aux représentants des salariés de l'entreprise qui lance l'OPA. Selon les représentants syndicaux français ici présents, quelle est l'utilité de cette législation ? A-t-elle été servie dans le processus de cette OPA de la Fnac sur Darty ?

» **Audrey Hiver**, APEX, France

Je n'interviendrai pas sur le fond de la question Fnac Darty car je n'y suis pas autorisée pour des raisons déontologiques. Sur la question de l'anticipation et de la gestion participative, l'exemple de Caterpillar montre l'importance d'avoir de l'information au périmètre d'un groupe et de comprendre quelles sont les décisions de gestion déterminantes.

Il a été dit que le niveau de partage souhaitable pour l'information stratégique serait le comité d'entreprise européen. Mon expérience de terrain dans les différentes instances me fait penser que se limiter au comité d'entreprise européen ne suffira pas. Même s'il permet de couvrir toute l'Europe (et là on est justement sur un groupe quasi exclusivement européen, même s'il y a également le Brésil, mais c'est une petite partie seulement), et même s'il s'agit d'une instance consultative. À ce niveau-là, il ne s'agira jamais de se voir très régulièrement pour échanger, tandis qu'on cherche justement un meilleur partage de l'information. Sur la question d'une gestion participative, on doit reconnaître au niveau local son importance.

En France, on a deux outils d'anticipation. On a cité le droit d'alerte. Au moment où cet outil intervient, malheureusement, on n'est déjà plus dans la gestion participative. En revanche, on a désormais un bloc de consultation, qui doit se concentrer sur les orientations stratégiques et leurs conséquences sur l'emploi. Ce bloc porte sur les perspectives à trois ans. Aujourd'hui, en France, ce n'est pas suivi. Mais l'outil, lui, a été pensé.

» **Un participant**

Les conditions de travail à la Fnac rejoignent-elles celles qu'on déplore à Amazon ?

» **Un participant**

Au sujet de l'OPA, la complication s'est accentuée par le fait que le groupe Darty fut coté à la bourse de Londres. Il n'était pas régi par le droit français. Même au niveau de l'information, ce paramètre a rendu les choses plus compliquées.

» **Mohamed Akkar**

Pour la Fnac, on parle de 250 emplois, 500 emplois en France, mais on ne parle pas de la Belgique ni de la Hollande, ce qui est encore plus préoccupant. Et c'est pareil pour Darty.

» **Un participant**

Les conditions de travail à Darty se dégradent, mais de façon ciblée. Depuis dix ans environ, on développe la polyvalence à outrance. La volonté de la direction suit une idée simple : un salarié dans un magasin doit être capable d'assurer tous les métiers. C'est pourquoi on parle de « back office ». Les métiers de secrétaire et de magasinier sont rassemblés en un « conseiller pôle service ». Par ce biais, l'entreprise mit en place dans les magasins en difficulté en termes de rentabilité un système différent du magasin classique. Les conditions de travail se sont dégradées dans la mesure où cette polyvalence n'est pas valorisée financièrement.

» **Roger Briesch**

Comment la directive européenne et la loi Florange ont-elles été perçues par les délégués dans les entreprises ?

» **Christian Dellacherie**

M. Shultz nous indique qu'il faut faire autre chose qu'Amazon. Quelle est notre réponse ? Notre environnement européen, et notamment culturel a ses particularités. Par exemple, un des arguments massue d'Amazon est de baisser les prix. Mais en France, il y a la loi Lang, qui empêche de baisser de plus de 5 % le prix des livres. En 1981, la Fnac lutta vivement contre cette loi, arguant que celle-ci allait à l'encontre de l'intérêt du consommateur. En revanche, les dirigeants de l'époque l'approuveraient si c'était à refaire aujourd'hui. La loi Lang empêche d'écraser les marges et de donner l'avantage à celui qui a les moyens de s'en moquer.

Comment prendre le contre-pied d'Amazon ? Quelle est la différence de moyens entre Amazon et la Fnac ? Quelle est leur intensité respective ? Quelles sont les armes concurrentielles dont on dispose ? Si la réflexion stratégique dans ce domaine n'est pas entamée rapidement, l'un des deux disparaîtra d'ici à dix ans.

» **Anne Demelene**

La limitation de la rémunération des dirigeants devrait s'accompagner d'un travail sur l'évasion fiscale. En effet, une telle limitation pourrait entraîner d'autres formes de versements dans des paradis fiscaux.

Quelle fut la somme dégagée par le groupe Caterpillar lorsqu'il abrita la facturation en Suisse ? S'il est connu pour avoir joué sur les paradis fiscaux afin d'y mettre ses bénéficiaires, n'a-t-on pas entamé les recours judiciaires et estimé les montants des sommes en question ?

» **André Gauron**, Economiste à Lasaire, France

On voit que nos enfants achètent tout sur internet, à la différence de beaucoup d'entre nous, donc on est devant un problème générationnel. La question qui manque au débat est la suivante : la fusion a-t-elle pour objet de développer l'e-commerce de l'ensemble Fnac Darty ? En effet, si c'est une économie à rendements croissants, plus on aura de référencements, plus on couvrira de pays et moins le coût sera élevé.

On part d'un système qui a des magasins. Soit on se donne dix ans pour les supprimer car les consommateurs achèteront autrement, soit on invente un modèle dans lequel le magasin restera un lieu d'achat. Impossible de discerner pour le moment si Fnac-Darty a une stratégie.

» **Guy Raulin**

Dans l'exemple de Caterpillar, on passe par les Bermudes et par le Delaware, donc on est face à des boîtes noires. On est informé sur les comptes de l'entreprise, certifiés, c'est-à-dire qu'on sait d'où viennent les recettes, mais justement elles viennent de Suisse. Et voilà une deuxième boîte noire. Impossible d'avoir le moindre chiffre sur la Suisse. On a aussi un chiffre de l'entreprise locale, le bilan qui débarque de Peoria, et entre les deux c'est le triangle des Bermudes. En revanche on connaît les recettes du dirigeant actuel, 17,9 millions de dollars l'année dernière. On dit que la progression fut limitée, car les recettes n'étaient que de 17,1 millions l'année précédente. Il semble qu'on soit non seulement confrontés à des boîtes noires, mais au sens de la démesure de quelques-uns.

» **Christian Dellacherie**

La Fnac et Darty n'ont pas de vision commune des futurs magasins. De plus en plus, l'entreprise en parle en tant que lieux de retrait des achats internet. Mais dans ce cas, les magasins ont-ils vocation à garder des vendeurs ? Alors que la Fnac avait ses magasins en propre, le groupe tend à se développer en franchise. En façade, le client voit toujours la Fnac, le Darty, mais derrière ce n'est pas le même coût social, ni les mêmes salariés, ni les mêmes salaires appliqués, ni la même organisation du travail ni les mêmes conditions. La tendance est plutôt au développement de l'entreprise, parce qu'on considère qu'il faut « mailler » tout le territoire national, être présent partout, faire des lieux de retrait permanent. Pour cette année, la Fnac annonce qu'elle ouvrira 1 magasin en propre pour une dizaine de franchises sur le territoire national (Dom-Tom compris).

Au moment de penser à la manière de prendre le contre-pied des géants, il ne faut pas négliger l'aspect culturel. La France possède encore un secteur traditionnel de librairie, qui a pris des coups terribles mais résiste, alors qu'aux États-Unis il ne reste quasiment que Amazon. Le sociologue Vincent Chabault déjà cité ici s'intéresse à ce que pourrait devenir la librairie traditionnelle, en misant sur la qualité, avec un phénomène de niche. Reste à savoir s'il existe une place intermédiaire entre Amazon et les librairies traditionnelles qui s'entraident ? Si on n'y réfléchit pas dès maintenant, on peut être certains qu'il n'y en aura pas.

AUDITION DES REPRÉSENTANTS DES INSTITUTIONS ET ACTEURS EUROPÉENS SUR L'ANTICIPATION ET LA GESTION DES CHANGEMENTS ET DES RESTRUCTURATIONS D'ENTREPRISES EN EUROPE

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

Après avoir débattu de la situation en Belgique, on va aborder la partie du séminaire consacrée à la discussion, à partir des éléments qu'on a fait émerger. Que ce soit à Madrid, lors du séminaire précédent, ou ici-même, on revient à la question de la décision stratégique dans l'entreprise et à la manière dont les parties prenantes peuvent être associées, voire à la possibilité pour elles de discuter le bienfondé de ces décisions.

Comme le suggèrent nos intervenants, les représentants des salariés ne pourront vraiment participer à la direction stratégique que s'ils disposent de l'information totale et nécessaire sur le sujet, complétée par un droit d'alerte. Les sous-traitants, qui faisaient partie de l'entreprise avant d'être victimes de l'externalisation, doivent être pris en compte.

Pour que l'État, la puissance publique, puisse recadrer ce qui a été qualifié de « capitalisme sauvage », on a évoqué la possibilité de taxer les robots, de la même manière qu'on avait envisagé de les faire cotiser à la sécurité sociale.

On s'interroge également sur le périmètre dans lequel les représentants des salariés peuvent légitimement participer à la discussion sur les évolutions stratégiques.

Enfin, un rapprochement a été fait entre le coût d'un plan social dans une entreprise où les plans sociaux sont récurrents, et la rémunération annuelle du dirigeant de ladite entreprise, qui correspond à un plan social. Cette question de la limitation des salaires doit par précaution être pensée en lien avec celle de l'évasion fiscale.

Enfin, on souhaite que les organisations représentatives des salariés bénéficient de contre-expertises dans tous les pays, notamment lorsqu'il s'agit de travailler sur le bienfondé d'une restructuration.

» **Gabriele Bischoff**, Présidente du groupe des travailleurs du CESE, Belgique

Les politiques européennes ont raté une opportunité. De nos jours, de plus en plus de travailleurs se tournent vers le populisme et l'extrême droite qui leur promettent la sécurité d'emploi, alors que la Commission européenne affirme son impuissance face aux forces du marché. L'Union européenne doit se montrer capable de remodeler et de concevoir un avenir où les tra-

vailleurs auront suffisamment de sécurité d'emploi pour procéder aux changements nécessaires à tous, employeurs comme travailleurs. Il est temps de réinventer l'emploi grâce à de nouveaux concepts. Pour commencer, il faudra cesser de parler du numérique comme d'une part du marché, mais parler uniquement du marché, en termes de numérisation. L'emploi, la numérisation et ses défis pourront être prometteurs si on ne se borne pas au niveau national. Depuis des années, la CES et BusinessEurope procèdent à des analyses, des rapports, des constatations. Les syndicats doivent faire des propositions concrètes pour que ce débat se poursuive.

» **Wolfgang Kowalsky**, Conseiller à la Confédération européenne des syndicats, Belgique

La CES travaille depuis longtemps sur la restructuration des entreprises et on a accéléré nos travaux lorsqu'un rapport présenté au Parlement européen réclama des cadres juridiques. La Commission a refusé d'emprunter cette voie, mais on poursuit l'examen du sujet.

L'engouement pour la droite aux États-Unis n'est pas étranger à la situation actuelle. Trump a promis que les hommes et les femmes jusqu'ici oubliés seraient protégés avec des programmes d'investissements dignes de Keynes, et ce discours fut écouté par beaucoup de cols blancs et de cols bleus. À la City, beaucoup de citoyens votèrent pour sortir de l'Europe, mais le Royaume-Uni dans son ensemble vota contre. La majorité gagne. Cela peut aussi arriver en France, où de vastes régions sont fortement désindustrialisées. D'ailleurs il est surprenant de voir que les conservateurs ont choisi comme candidat un défenseur de l'austérité absolue, qui veut diminuer le nombre de fonctionnaires et les budgets. Un tel programme est effrayant pour de nombreux travailleurs. Au-delà des effets de la mondialisation, on assiste aux conséquences de la numérisation. Voyez les journalistes qui annoncent la disparition de 50 % des emplois sans pour autant parler de la transition vers les nouveaux emplois. C'est d'autant plus effrayant à entendre pour les plus fragilisés.

La restructuration fait partie du travail quotidien de nos institutions. Pour les syndicats, le problème est souvent le manque de moyens, d'outils adéquats qui amèneraient vers une transition équitable, vers une nouvelle société. L'un de ces outils devrait être le comité d'entreprise européen. Selon une évaluation récente, l'impact de la crise en Europe fut très divers selon les États membres, et de la même façon, l'écart entre les comités d'entreprise européens qui fonctionnent bien et ceux qui n'arrivent pas à agir est énorme. Comment y remédier ?

Des consultants nous ont contactés car ils souhaitaient connaître les effets positifs du cadre de qualité européen. Selon nos collègues, aucun effet à signaler. Puis on apprit que beaucoup de dirigeants d'entreprise n'en connaissaient même pas l'existence. Plus tard nos affiliés expliquèrent que beaucoup de choses ne fonctionnaient pas dans ces directives et qu'il fallait les renforcer. BusinessEurope a dit exactement l'inverse. Maintenant depuis plus d'un an, on attend que la Commission se prononce. Pour l'instant elle réfléchit. On aura certainement une réponse simple sous la forme d'une deuxième phase de consultation. Alors les patrons diront qu'il n'y avait pas besoin d'améliorations, et rien ne changera.

En juin 2016, la Commission aurait dû présenter un rapport d'analyse sur le fonctionnement des comités d'entreprise européens. Elle avait annoncé d'avance un retard de quelques mois. À la conférence des comités d'entreprise européens, on apprit qu'elle ne présenterait pas son analyse avant mars 2017. C'est la date à laquelle la Commission présentera le pilier social. D'ici là

tout est reporté. Pour l'information et la consultation, même réponse : pas d'activité de la Commission avant mars 2017. Pour l'instant, pas d'actions politiques du tout. C'est bien dommage. La Commission joue un jeu dangereux. Mars 2017, ce sera la date du Brexit. On aurait pu rester optimistes, mais il y eut récemment une discussion sur le pilier social au cours de laquelle on nous a fait comprendre qu'il ne fallait pas s'attendre à grand-chose, surtout pas à des actions juridiques. Alors comme ça, la Commission amorce une discussion qui prend presque un an, on implique nos affiliés, beaucoup de personnes participent, et elle prend trois mois pour voir les réponses avant de revenir en disant que ça ne sera pas possible. Si la Commission poursuit sur cette voie, comme c'était le cas sous la direction de M. Barroso, les pro-européens auront bien du mal à se défendre et seront vite à court d'arguments. S'il y avait un référendum en France, il est clair que ce serait un « Fraxit ». Le Parlement européen ne peut pas se substituer à la Commission.

Ce n'est pas uniquement sur le plan de la consultation qu'on a besoin de progresser. On veut pouvoir influencer la prise de décision des entreprises. Depuis plus de quatre ans on parle des sociétés européennes et de leur statut lors de réunions avec nos experts, nos affiliés, et on défend une norme minimale de représentation dans les comités d'administration, car c'est là que les décisions sont prises. Sans cela, les travailleurs ne pourront pas les influencer, on n'obtiendrait que des miettes d'information. C'est un problème structurel. L'information-consultation ne peut pas fonctionner si on ne remédie pas à ce déséquilibre. Même si cela ne devait pas concerner toutes les entreprises, c'est nécessaire d'aller dans ce sens.

Il serait possible de revoir la directive sur le comité d'entreprise européen pour étendre cette approche au-delà des sociétés européennes, qui sont d'ailleurs peu nombreuses (environ 50 contre 1 000 comités d'entreprise européens). Les sociétés transnationales, avec des filiales dans au moins deux pays, traitons-les comme européennes, et envisageons que parmi ces comités d'entreprise, un membre soit au comité d'administration, si ce n'est pas déjà le cas. Les situations sont très différentes dans les États membres. Dans 18 pays, les membres du comité d'entreprise européen obtiennent des informations de leurs collègues sur ce qu'il se passe au conseil d'administration et peuvent ainsi réorganiser les pièces du puzzle lorsque les entreprises parlent de leurs intentions. En retour, ils peuvent influencer et faire la politique d'entreprise. C'est pourquoi on a proposé de viser ce point-là, au lieu de viser uniquement l'amélioration de la définition de la consultation. En effet, l'autre problème au niveau du comité d'entreprise européen, c'est que 42 % des accords ne sont plus conformes aux articles de la directive parce qu'ils sont trop anciens. On doit arrêter de faire deux poids deux mesures. Il faut donner la possibilité de négocier un nouvel accord sous condition que l'ancien reste valable durant une période transitoire.

En vue du prochain comité exécutif, l'idée fondamentale sera de présenter uniquement des revendications politiques compréhensibles par tous. Nous avons besoin de 5 requêtes fondamentales. J'en ai pour le moment retenu 80. Le triangle Information-Consultation-Représentation des travailleurs reste notre référence : s'il est appliqué, on aura les clés pour entraîner les entreprises dans la bonne voie.

» **Olga Martinez de Briones**, DG Emploi, Affaires sociales et Inclusion - Commission Européenne, Belgique

Les études de cas faites ici rejoignent la réflexion de la Commission européenne. On sera très attentifs aux rapports intermédiaires qui seront produits. Une de nos études récentes rapportait 100 cas concrets de restructuration dans les 28 États membres. Ce fut l'occasion de donner du feedback. Malgré le peu de visibilité sur l'instrument servant de cadre de qualité, on constata que les États membres avaient continué de prendre des mesures pour appuyer et soutenir les travailleurs. Évidemment la bonne pratique dans ces cadres est assez intéressante pour influencer les politiques et les mesures qui sont décidées au niveau national, ainsi que pour accompagner et pour cadrer l'ensemble des opérations.

D'un côté, la réflexion sur le pilier européen de droits sociaux est sur le devant de la scène, puisqu'il y aura une consultation ouverte jusqu'à la fin de l'année, et de l'autre on a des contributions qui touchent à des problématiques de représentation, de consultation des travailleurs et de restructuration. Cela s'inscrit aussi dans le contexte de la révision de la directive sur les conseils d'entreprises européens qui ne ferme la porte à aucune possibilité, législative, ou autre. Il était plus logique d'intégrer les deux réflexions et de les coupler. Si la piste législative est suivie, elle doit être combinée avec des directives qui cadrent l'information-consultation.

La Commission est critiquée pour son manque de réactivité et les opportunités qu'elle aurait manquées. Pourtant le cadre légal, assez étendu, règle le marché du travail au niveau européen et la transposition de ces cadres légaux dans les systèmes nationaux. Ces cadres légaux donnent une base pour la représentation et la consultation, ainsi que la possibilité d'aller au-delà des dispositions minimales qu'ils assurent.

La montée des populismes est sans doute influencée fortement par les mouvements de restructuration. L'Europe est fondée sur une économie sociale, tandis que d'autres parties du monde, comme les États-Unis, se réclament d'une économie de marché. Même si la protection sociale spécifique à l'Europe nous rend moins compétitifs, l'Union européenne, la Commission essayent de garder cette dimension, tout en étant très réalistes quant aux conséquences de la crise qu'on connaît. L'un des axes sur lesquels on essaye d'agir en priorité est la mobilisation des investissements. On a tous en tête le fonds européen pour les investissements stratégiques élaboré par M. Juncker, mais presque trois ans après, force est de constater que le levier d'investissement n'a pas encore atteint le niveau escompté. Par conséquent, on appuie au maximum pour qu'il soit débloqué et utilisé au service de la transition qui permettra le développement de l'économie verte et la création d'emplois. Ainsi, on atteindrait les objectifs de croissance fixés dans le cadre de la stratégie Europe 2020.

L'autre plan d'action qui a récemment débouché sur un paquet de mesures traite de la compétence des travailleurs européens. Un niveau minimum de compétences doit être requis, en cohérence avec le marché de l'emploi actuel. Avec l'Agenda pour des compétences nouvelles pour l'Europe, 10 mesures sont proposées sur trois axes de priorité, notamment le plan d'action pour les accords sectoriels qui aura pour but d'entraîner de meilleures coopérations au niveau transnational. Il s'agit de développer les compétences et d'anticiper les améliorations et les ajustements. L'Union européenne a la volonté d'être à la pointe dans le domaine de la transformation de l'économie du travail, d'une part en rapport avec l'économie collaborative ou verte, d'autre part dans l'accompagnement des transitions au sein des secteurs les plus touchés.

La réponse sera-t-elle législative, ou bien plutôt du côté des financements ? Faut-il imaginer

d'autres instruments ? Ce sont les questions auxquelles nous devons répondre collectivement.

» **Edouard Martin**, Député européen au Parlement européen, France

Le débat porte sur l'anticipation. Mais savons-nous dans quel but nous voulons anticiper ? En premier lieu pour éviter la restructuration. Bien qu'il existe des outils d'information consultation intéressants, on ne peut que constater leur faiblesse. Certes, on nous informe un minimum, on est parfois consultés, mais voilà où s'arrête l'obligation des entreprises. Au moment où on est informé de la fermeture, la marge de négociation, notre marge de manœuvre, est déjà très restreinte. Dans le cas de Florange, notre rôle consista à négocier le plan social, c'est-à-dire la manière de se séparer du personnel. Alors que notre idée première était de trouver ensemble les outils pour éviter une fermeture et maintenir la valeur ajoutée dans un territoire.

La loi Florange fut proposée par le milieu syndical au départ, même si elle fut en partie vidée de son sens initial. Chaque fois, un entrepreneur ou une multinationale se décidait à fermer un site de production parce qu'il n'était pas assez rentable. Mais comme l'entreprise est selon nous un bien collectif, il n'y avait pas de raison que l'État, la force publique, laisse faire. Ainsi, la loi Florange fait obligation à une multinationale qui veut fermer un site de chercher un repreneur. Évidemment le délai est court (2 mois), mais en France cette loi sauva 110 entreprises. La dernière en date étant KME, où près de 300 emplois furent maintenus.

Parmi les différents outils d'anticipation, on compte ceux qui permettent un développement durable de la production des métaux de base. L'ajustement carbone aux frontières, la politique européenne sur la décarbonisation de l'économie en font partie. À première vue, le plan Juncker donnait également des directives, sauf que lorsqu'on préconisa de mettre en place l'ajustement carbone aux frontières pour lutter contre la concurrence déloyale venant de pays qui n'ont aucun critères environnementaux, la Commission s'opposa en disant que c'était contraire aux règles de l'OMC. À plusieurs reprises, on leur démontra que l'argument était faux, mais ils répondirent qu'ils prévoyaient d'y « réfléchir ». Quelle est donc la vraie « direction » qui a été prise ? Ne serait-ce pas de considérer en priorité le taux de compétitivité des entreprises européennes ? Soyons clair, leur unique question est la suivante : comment tirer le coût du travail le plus bas possible ?

Il n'est pas interdit d'inventer de nouveaux critères : sociaux, fiscaux, environnementaux. Mais si on continuait à mettre au premier plan le taux de compétitivité des entreprises, un seul pays nous mettrait tous d'accord, c'est la Chine, car tout est moins cher là-bas. Lorsqu'on se penche sur la reconnaissance du statut de l'économie de marché à la Chine, on comprend que le danger qui nous guette est imminent. C'est quasiment 4 millions d'emplois industriels qui pourraient être menacés. « Seulement 400 000 » selon la commissaire au commerce. Admettons qu'elle ait raison, l'Europe pourra-t-elle se permettre de perdre encore autant d'emplois ?

Chacun doit composer avec l'ensemble de ses opposants. L'Europe est conservatrice et libérale. C'est un fait. Cependant, lorsqu'un texte où l'on demandait la mise en place d'un Smic européen fut rejeté très récemment, notamment à cause des syndicalistes nordiques, on s'est interrogé. Peut-on encore fédérer le syndicalisme européen ? À l'évidence, tout le monde peut pointer la responsabilité du Conseil et des États qui ont des difficultés à s'accorder, mais il y a une autre réalité qui est le besoin de construire sans relâche le syndicalisme européen. Il faut sortir de cette vision où chacun défend son territoire, son pays, dans la perspective d'une vision

macro-économique et macro-sociale.

Ceux qui défendent l'idée de rendre obligatoire la présence de représentants dans les conseils d'administration, de manière à anticiper les restructurations, sont peu nombreux. Une flopée d'élus s'y opposent, des libéraux et même des socialistes. Parce que certains estiment que les syndicalistes ont déjà trop de pouvoir. La tendance est d'enlever le pouvoir aux entreprises, il y a une véritable collusion de tous les pays européens sur ce point. Et certains ajoutent, et là je suis d'accord avec eux, qu'on ne peut pas imposer un modèle unique à toute l'Europe. En effet, s'il est vrai que les Allemands gèrent très bien leur modèle de relations sociales avec la cogestion, tous les pays ne semblent pas aptes ni prompts à faire comme eux certains choix stratégiques. Les syndicalistes français sont-ils capables d'affirmer que telle ou telle filiale doit être fermée parce qu'elle n'est pas rentable ?

Il serait intéressant de voir quels changements les représentants des travailleurs apporteraient par leur participation aux choix stratégiques de l'entreprise. Par exemple, un des choix stratégiques de l'Europe est de décarboniser l'économie, notamment dans le secteur de la production d'énergie, mais dans certains pays domine encore le charbon. C'est le cas en Pologne, où les habitants se demandent à juste titre ce que vont devenir leurs mineurs. Il faut être à leur écoute et tirer les leçons du passé. Pour la Pologne, le projet vise à 2030. On ne pourra pas accuser l'Europe d'avoir agi de manière précipitée cette fois-ci. D'ici à treize ans, il faut trouver les voies et moyens de former le personnel qui travaille autour de l'activité charbonnière et voir comment maintenir la richesse dans les territoires. Parfois on entend des discours vagues disant que les énergies renouvelables créeront des emplois, 400 000 ou 500 000, mais dans quels territoires exactement ? S'ils sont créés à 3 000 kilomètres des travailleurs concernés, est-ce que le problème est résolu ?

Bien sûr, il faut d'abord exploiter les réseaux existants. Ensuite, pour se dégager des outils traditionnels (les conseils d'entreprise européens, les conseils d'administration), d'une part il faudra faire en sorte que les représentants des travailleurs aient toute leur place pour mieux anticiper ; d'autre part il faudra trouver le moyen à travers les politiques qui sont décidées (au niveau européen ou national) d'avoir assez de visibilité et de perspective à moyen et long terme pour que le monde syndical et le monde de l'entreprise discutent, regardent la situation, se parlent. Ainsi, il deviendra possible d'anticiper. Par exemple, en diversifiant l'activité, on pourrait éviter la casse sociale industrielle.

Une des priorités de la Commission est le numérique. Les 315 milliards d'euros du plan Juncker se font attendre, car il n'y a plus d'investissements publics. Les entreprises n'investissent que là où une rentabilité est assurée, soit des garanties publiques. Lâcher la bride sur l'austérité et relancer l'investissement public serait une bonne chose de ce point de vue. Par exemple, beaucoup de centres de recherche en Europe se penchent sur la production de pièces mécaniques en 3D, mais il existe une myriade de petites et moyennes entreprises où on fait des pièces mécaniques, de l'usinage, de l'assemblage. Si demain la technologie de production de pièces en 3D est maîtrisée, toute cette partie-là va disparaître. Pour une fois, on pourrait organiser cette filière au niveau européen de manière à anticiper ces avancées technologiques et regarder avec les représentants des travailleurs, avec les pouvoirs publics, qu'ils soient locaux ou nationaux et européens, la meilleure façon de suivre l'évolution.

Je redoute qu'on assiste à une série de plans sociaux et de fermetures d'usines parce qu'on aura été incapables de suivre cette réflexion à long terme. Ce qui va se produire, tout le monde le sait. Il faut s'y intéresser, car c'est une des grandes richesses de l'économie européenne qui est en jeu.

DEBAT GENERAL

» Anne Demelenne

Les syndicalistes allemands nous apprennent qu'ils faut nuancer l'efficacité du *mitbestimmung*, car beaucoup rapportent qu'ils sont déçus d'avoir servi de caution à des politiques qui n'étaient pas du tout en faveur des travailleurs.

En mettant systématiquement en avant la stabilité financière et budgétaire de la zone euro, les mesures d'austérité, les réformes structurelles, l'Europe ne fait que parler de la compétitivité des entreprises. Ainsi elle favorise les plus juteuses d'entre elles, qui prêtent davantage attention à la rémunération des actionnaires qu'aux pratiques d'investissements, ou aux salaires, ou aux contrats des travailleurs. Des réactions radicales, tel le Brexit, expriment avant tout un ras-le-bol de cette Europe qui n'a quasiment plus rien de social. Pourtant c'est la protection sociale qui devrait être au premier plan, faute de quoi le projet européen va perdre totalement sa crédibilité.

Quelles stratégies inverseront la tendance et permettront d'envisager un modèle social digne de ce nom dans une Europe rééquilibrée ? Doit-on agir exclusivement au niveau de la zone euro, avec le danger d'exclure des pays qui sont des facteurs de destabilisation pour l'Europe dans toute une série de secteurs ? On ne peut pas ignorer le dumping social, mais on ne peut pas fonctionner à partir d'un principe d'exclusion. À cet égard, les accords de coopération renforcée pourraient amener les 27 États membres à aller de l'avant et à prendre une autre direction au niveau européen.

Le meilleur moyen de lutter contre la montée des inégalités sociales en Europe est de combattre ce sentiment d'insécurité qu'ont les travailleurs, les moins jeunes comme les plus jeunes, en misant sur la création d'emplois de qualité. Pour empêcher les catastrophes en cas de restructuration ou de fermeture, on peut essayer d'encadrer un maximum le processus, mais les dégâts sociaux sont inévitables. En revanche, favoriser la création d'emplois de qualité est une manière d'anticiper efficacement qui viendrait se dresser contre la dérégulation progressive du marché du travail et l'augmentation de la flexibilité au détriment de la sécurité minimum.

Les conclusions tirées de l'analyse du fonds Juncker sont surprenantes, car s'il a doublé la mise, les projets ne sont pas au rendez-vous. En tout cas, ni les initiatives industrielles, et encore moins la création d'emplois. De fait, le comité de sélection, qui est loin d'être transparent dans sa sélection de projets, ne prend aucun risque. Par conséquent, ce plan qui était censé donner une impulsion à l'économie et permettre de rencontrer toute une série d'investissements stratégiques dans les secteurs qu'on a décrits (numérique, digital ou énergie) n'a rien donné. Il semble que ce soit un simple effet d'aubaine, puisque les investissements en question auraient été consentis par ailleurs au niveau bancaire. Deuxième problème : le fonds Juncker met en avant la possibilité d'investissements dans le cadre du secteur privé, et, encore plus grave, d'investissements sociaux dans le cadre du privé. En parallèle, on interdit malheureusement aux États de pratiquer ce type de dépenses en faisant des investissements publics dans les secteurs sociaux, au nom de l'équilibre budgétaire. C'est problématique que le fonds Juncker mette de côté les investissements publics, alors qu'on sait à quel point ils sont un facteur de relance et

de dynamisme économique, non seulement en termes d'infrastructures mais en termes de défi pour la mobilité. Il y a là une lacune énorme. Enfin, le fonds sert à prêter à des États membres qui n'en ont pas besoin. Notamment à l'Allemagne dont l'excédent budgétaire augmente chaque année. Le plan Junker a certes inversé la tendance, car on parle moins d'austérité et davantage d'investissement, mais on a besoin d'autre chose pour une réelle gouvernance économique qui mènerait à la création d'emplois.

La fiscalité, la lutte contre les paradis fiscaux, l'augmentation de la taxation des revenus du capital et la taxe sur les machines sont des pistes pour renverser la tendance. Au sujet du développement et de l'innovation, on peut noter que des fonds européens ont transité par la région wallonne pour soutenir la recherche en matière de fabrication de plastique à partir de la biomasse. Total *Mechanical* a bénéficié de 9 millions d'euros qui ont permis de produire des plastiques de haute qualité. Il y a un petit détail : la production ne se fera ni en Belgique ni en Europe, mais en Chine. Il n'existe aucune contrainte relative à ces fonds publics qui normalement servent à entraîner des investissements privés, relancer la production et créer des emplois de qualité. À partir du moment où l'on tient à une Europe digne de ce nom, on doit savoir être critique lorsqu'il le faut.

» **André Gauron**

On parle inlassablement du mouvement syndical et trop peu des patrons. On fait comme s'ils avaient une capacité d'anticipation naturelle. Prenons l'exemple des pièces 3 D. Pensez-vous qu'en France les patrons soient capables de penser à la façon de se restructurer en fonction des avancées technologiques ? Nos enquêtes révèlent que la plupart d'entre eux n'ont aucune idée de ce qu'implique le numérique. La génération suivante se posera sûrement cette question, mais pour ceux de la génération aux affaires en ce moment, ce n'est pas le sujet. On ne parle pas forcément des grandes entreprises ici. Les patrons dont il est question n'ont pas forcément des ingénieurs pour suppléer à leur carence à ce niveau.

Les restructurations sont les conséquences d'une vision à court terme du patronat. A-t-on les instances dont on a besoin ? Peut-être en Allemagne, avec le programme Industrie 4.0., qui apporte une vraie capacité d'anticipation, mais en dehors de cela il n'y a plus de réflexion au niveau sectoriel en Europe. Donc, il n'existe aucun lieu où l'on expose globalement les problèmes à l'horizon. Pourtant un outil comme celui-ci permettrait à des patrons qui n'ont pas la formation, le temps, les ressources de prendre conscience de ce qui les attend dans un futur proche. Même dans le cas Darty Fnac, ils ont l'intuition d'un problème qui vient au-devant d'eux, mais ils n'ont aucune stratégie et pas d'avis non plus sur le développement du numérique. Tout se fait au jour le jour via des restructurations permanentes.

D'un côté comme de l'autre, on manque cruellement d'acteurs capables de maîtriser le sujet et d'élaborer des stratégies cohérentes pour qu'un dialogue d'anticipation entre patrons et syndicats puisse porter ses fruits. Réfléchir aux carences patronales permettrait peut-être aussi de les dénoncer, car on leur laisse parfois trop le beau rôle.

» **Udo Rehfeldt**

Il ne me semblait pas que les syndicalistes allemands étaient mécontents du système de la codétermination. Certes, elle soulève un mécontentement de certaines fractions patronales. Leur position officielle est de demander le remplacement de la codétermination paritaire par une codétermination négociée, avec seulement des prescriptions subsidiaires qui garantiraient une codétermination à 1/3. Mais le système allemand est loin d'être homogène : il existe des grandes entreprises au sein desquelles il y a la codétermination paritaire et où la direction joue le jeu, mais aussi des petites et moyennes entreprises qui se montrent hostiles.

Le problème est le nombre croissant d'entreprises allemandes qui essayent de contourner la codétermination en utilisant d'autres formes de droits de société afin de se servir du droit étranger. Parfois la directive sur la société européenne est utilisée pour geler les droits de codétermination quand ils s'approchent du seuil des 2 000 salariés, stade à partir duquel la codétermination paritaire deviendrait obligatoire. Ainsi, ils cherchent à conserver seulement le régime de la codétermination interne.

» **Christian Dellacherie**

On a tendance à surestimer les patrons quant à leurs capacités de faire de la prospective. D'ailleurs le marché leur demande d'être rentables à court terme, le plus fortement et le plus rapidement possible. Le vice de forme intervient plus tôt encore, dès le moment où dans une grande école d'ingénieurs française, 1/3 de la promotion se dédie au secteur financier pour faire des calculs à la gomme qui font tomber l'économie par terre. Puisque tout est lié, c'est d'abord avec cela qu'il faudrait rompre. Le problème sous-jacent est politique.

» **Maryse Huet**

L'organisation de la transition écologique, qui consiste à aller vers les énergies renouvelables, demande des objectifs ambitieux. Des emplois seront créés dans des secteurs porteurs. Mais les plans de développement numérique adoptés par la Commission paraissent prioritaires du point de vue européen. Il y a une sorte de déconnexion entre un programme politique très économique et la politique sociale.

Une réunion sur le thème de la transition écologique a eu lieu récemment entre des grandes entreprises de l'énergie, dont Total, et la Commission européenne. Chaque fois qu'il y a ce type de restructurations en vue, on devrait y associer la dimension sociale. Certaines entreprises le font déjà, comme Engie avec l'accord transnational visant l'organisation de la mobilité des travailleurs et leur formation. Il faut obtenir la vision la plus globale possible de ces restructurations et l'associer à une ambition sociale systématiquement. Pour y arriver, est-il possible de booster le fonds d'ajustement à la mondialisation ?

» **Edouard Martin**

La réorganisation de la filière permettrait d'éviter que les patrons disent qu'ils n'étaient pas au courant des changements globaux. D'abord, souvent, ce sont de très petites entreprises auxquelles on a affaire et les patrons ont le nez dans le guidon. Ils ne sont pas ignorants de l'actualité non plus, la CGPME existe, le MEDEF existe, et j'en veux pour preuve qu'ils viennent régulièrement chercher des fonds, notamment européens, pour tel ou tel projet de numérisation. Quand on dit qu'ils n'ont pas de stratégie, mesurons notre propos. C'est vrai qu'il existe des entreprises qui n'ont pas de stratégie, parce que le petit employeur n'a pas forcément les moyens de réfléchir à ce que sera son activité dans cinq ou six ans. Mais laisser couler une entreprise est aussi une stratégie parfois, il suffit de faire en sorte que le chiffre d'affaires chute pour mieux justifier la fermeture après. Si par avance on connaît systématiquement les politiques publiques fixées, on ne peut pas ensuite faire l'étonné. Le numérique est une priorité de l'Europe, comme la transition énergétique et la décarbonisation. Dans le cas de la Pologne, des fonds européens sont versés. C'est même le principal pays bénéficiaire pour la transition énergétique (3 milliards d'euros environ). Mais l'Europe laisse à la Pologne le choix d'aborder le changement à sa façon.

Si on veut anticiper le plus en amont possible, des places doivent être réservées aux représentants des travailleurs dans les conseils d'administration des entreprises. Il ne s'agit pas seulement de copier le modèle allemand, qui est d'ailleurs contourné par nombre d'entreprises. En effet, on y compte plus de 2 000 sociétés de droit européen n'étant plus basées en Allemagne et faisant office de simples boîtes aux lettres.

» **Olga Martinez de Briones**

De nombreuses problématiques résonnent avec la volonté politique de la Commission, qui choisit de faire de l'Europe une figure de proue. En effet, un paquet de mesures législatives, comprenant des fonds, des financements et des idées vient d'être réalisé, ensuite la société et les États membres doivent en faire le meilleur usage. De la même façon, quand la Commission donne des perspectives pour le numérique ou l'énergie, c'est dans le but de devancer ces transformations.

Si on parle de compétitivité, on ne parle pas du coût du travail. Dans une économie sociale, le coût du travail ne peut pas être le centre de la compétitivité, car c'est en opposition avec une certaine sécurité, une qualité de vie et d'emploi. On vise la valeur ajoutée de la force de travail, soit les compétences, la recherche, l'innovation, les nouvelles industries et le numérique. L'Agenda adopté cette année prévoit des mesures pour anticiper les compétences dont on aura besoin et aider la transition, par exemple dans les secteurs pilotes (automobiles, industries manufacturières, défense, sécurité).

Souvent la Commission travaillait en silo et les dossiers étaient très peu mis en rapport, mais la création d'emplois et la dimension sociale de la transition vont désormais avancer main dans la main. Les paquets de mesures qui ont été adoptés le 30 novembre pour l'énergie renouvelable en sont un exemple. Si on espère que cette nouvelle approche portera ses fruits, il faut aussi être réaliste et se rappeler que les initiatives de la Commission doivent être adoptées par le conseil européen et les différents gouvernements.

Pour améliorer la protection des travailleurs, on a instauré des cadres pour que les entreprises ou sociétés arrêtent de jouer ce double jeu qui consiste à faire une restructuration tout en essayant de se servir du système le plus avantageux, parfois même en dehors de l'Union européenne (délocalisation). Dans le plan d'action visant à mettre en place une union des marchés des capitaux, une directive a été créée pour garantir la cohérence des cadres d'insolvabilité, afin qu'on puisse également avoir recours à la restructuration préventive dans le cas de telles procédures. En homogénéisant un minimum les cadres, il s'agit d'éviter les cas d'insolvabilité frauduleuses et la concurrence déloyale qui s'installe entre les États membres. On avait fait l'effort de réunir des juristes financiers et des juristes du droit du travail qui se parlent peu au niveau national. On souhaite aussi qu'il y ait une cohérence de cette initiative au niveau de la législation du travail et de la sécurité du travail.

» **Anne Demelenne**

Ce fut lors d'une discussion sur les choix stratégiques en termes d'investissements qu'un représentant d'IG Metall nous fit remarquer qu'on avait une vision un peu idéale de leur positionnement au sein des conseils d'administration. Ils ne pesaient pas autant qu'on pouvait le dire sur les choix stratégiques, notamment du fait de la délocalisation des centres de décision par différentes méthodes et de par leur position minoritaire. En revanche, il n'était pas question de ce qui concerne le contrôle financier qu'ils peuvent exercer.

Une discussion de ce type avait également eu lieu au sujet de l'actionnariat salarié. Plus on a d'informations, mieux on se porte, puisqu'on peut peser davantage. Mais les décisions appartiennent aux actionnaires et à leurs représentants au sein du conseil d'administration. Dans l'Europe d'aujourd'hui, qui est largement libérale, avec une logique de profits, on peut ramener un peu de justice sociale et chercher à avoir une répartition plus juste des richesses produites. Donc, on ne tiendra pas les rênes, mais libre à nous de contre-attaquer du mieux possible.

» **Edouard Martin**

Quels sont précisément les critères sociaux de qualité de travail que la Commission propose ? Pour ma part, je connais bien le quatrième paquet ferroviaire, qui est une proposition de la Commission. C'est l'obligation d'ouvrir le marché de transports des passagers. Non seulement il n'y a aucun critère sociaux, mais la Commission refuse de prendre en compte ce que les organisations syndicales demandent, à savoir l'obligation de reprise du contrat de travail lorsqu'une nouvelle entreprise gagne un marché. Cela passera au vote la semaine prochaine à Strasbourg. Les députés européens pourront retoquer la proposition. Ceux qui connaissent des députés européens peuvent les alerter à temps afin qu'on ne remette pas la faute a posteriori sur Bruxelles.

Les accords internationaux ne peuvent être validés que s'ils ont été votés par le Parlement européen. C'est les conséquences du traité de Lisbonne. Certes, il faut aussi pointer la responsabilité du Conseil, donc des chefs d'États, notamment parce qu'aucun d'entre eux ne fut capable de prendre position contre le statut d'économie de marché à la Chine. Voilà l'une des faiblesses

de l'Europe : dans ce genre de cas, elle n'existe plus. Les Chinois l'ont compris. Ils savent dire au gouvernement français que leur position pourrait influencer les ventes de vin de bordeaux ; ils savent rappeler au gouvernement espagnol que la moitié de leur dette publique est mise dans la balance ; à l'Allemagne, ils font miroiter les chiffres des ventes de véhicules Volkswagen ; à la Grande-Bretagne, les investissements dans les centrales nucléaires, et ainsi de suite. En réalité, c'est le Parlement européen qui aura le mot de la fin, et heureusement. Les corps intermédiaires doivent s'emparer de ce débat. Comme on l'a vu en commission emploi lors du vote contre le CETA, la société civile ainsi que les organisations syndicales peuvent faire la différence.

Mais quel est l'objectif de la Commission ? Il existe bien des critères relatifs à l'obligation d'ouvrir les marchés, l'obligation de faire des appels d'offre, mais les entreprises qui les gagnent sont toujours les moins coûteuses. Les Chinois commencent eux aussi à gagner de plus en plus souvent des parts de marché, parce qu'ils pénètrent par l'Europe de l'Est, via la Pologne, la Bulgarie, etc. Pourtant, les contrats de travail chinois ne sont pas les plus exemplaires sur les droits des travailleurs et les revenus salariaux.

CONCLUSIONS DES DÉBATS

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

En guise de conclusions provisoires, voici quelques questions à soulever. D'abord, il faudra approfondir la notion de stratégie. Les restructurations se font nécessairement dans un contexte, qu'il faut prendre en compte. En Allemagne, Volkswagen rachète Nokia parce qu'il existe une vision de l'automobile allemande, qui a été pensée. Les constructeurs ont considéré que maîtriser le numérique était une chose nécessaire, or les constructeurs français n'en parlent même pas. Imaginons ce qu'en pensent les Slovènes ou les Litوانيens pour nous rendre compte de la complexité d'un conseil sur ce sujet. De même, lorsque les Allemands choisissent de limiter le nucléaire sur leur territoire, il s'agit d'une stratégie globale, qui ne concerne pas seulement ce secteur. Depuis des années, ils ont engagé une stratégie d'isolement de leurs bâtiments et de l'habitat, comme les pays scandinaves. On dit qu'en France, l'électricité est moins chère qu'en Allemagne, sauf que les Allemands consomment chez eux deux fois moins d'électricité que les Français. Les stratégies se font dans la longue durée et selon les caractéristiques d'un pays, notamment sa taille. Tout cela conduit à des stratégies de formation, de qualification et de négociation, et aussi d'assainissement financier.

À partir de la première étude de référence faite sur le changement climatique et l'emploi (2007), on revenait toujours sur le problème de l'Italie ou de l'Espagne. Comme tout le monde le sait, le bâtiment est un lieu de blanchiment d'argent de la mafia. Donc, on ne peut pas regarder les choses uniquement à travers l'emploi. Si la Commission veut s'engager, il faut prendre l'ensemble des dossiers. Reconnaître que les emplois ne sont pas tous égaux et favoriser les emplois de qualité est une première chose. Des industriels de l'économie verte avaient affirmé lors d'un colloque vouloir faire du profit comme les autres, le social n'étant pas forcément leur priorité. Ce n'est pas parce qu'on favorisera une économie vertueuse que le social sera à la même hauteur. Méfions-nous des jugements trop hâtifs et regardons chaque chose de près. Par exemple, la cohérence de stratégie et de restructuration, notamment sur les problèmes de formation et de recherche, devra être travaillée puisque l'étude faite par Syndex et la CES soulève le problème de la perte de savoirs faire collectifs.

Pensez-vous que le temps financier soit compatible avec les temps d'une démocratie sociale où la réflexion et la stratégie feraient leurs preuves ? Il me semble que la gestion de restructuration pose le problème de l'usage du temps. La volonté d'élaborer des stratégies et l'usage qui est fait du temps financier sont quasiment incompatibles pour tout le monde, patronat compris. En fait, le temps financier tel qu'on le connaît est quasiment antinomique avec la démocratie tout court. Donc se pose le problème de la démocratie et de son élargissement, non pas de son rétrécissement évoqué dans le cadre des restructurations. Comment abordera-t-on ce sujet ? Avec un certain nombre de droits, qui vont sur les comités d'entreprise, sur les savoirs faire.

Sur le pilier social, on pensait aller vers une communication lisse de la Commission, mais il faut obtenir des droits et notamment construire un droit d'information. Les sanctions doivent être multipliées et complétées par des mesures conservatoires, des droits de réquisition, et une plus grande transparence sur les parties prenantes actionnariales ainsi que les investissements publics. On doit avoir des exigences. Par exemple, j'ai eu affaire aux multinationaux à Bruxelles, notamment sur le règlement Reach, qui contient l'ajustement des frontières. La Commission

pour les substances chimiques dangereuses a accepté l'ajustement aux frontières, donc c'est un système d'organisation des relations extérieures. Je m'étais avancé sur le sujet en disant que si on faisait l'ajustement aux frontières sur les produits chimiques, il n'y avait rien qui empêchait de le faire sur l'environnement et les problèmes sociaux.

Nos systèmes économiques sont très sophistiqués et leurs normes sont extrêmement élaborées, pourquoi ne pas en appliquer de semblables au domaine financier et au droit social ? Le « dialogue social » est un expression des plus pratiques, d'autant qu'elle n'entraîne aucune obligation à recouvrir des droits de négociation ou des moyens effectifs. Or, il semblerait qu'on gagnerait à travailler sur la partie effective des moyens. Qu'il s'agisse des salaires extravagants de certains dirigeants ou de la fiscalité, on rejoint la question de la valeur ajoutée. Est-ce que la taxation sociale se fera sur la valeur ajoutée ? Ou bien sur l'emploi ? S'il était facile de l'appliquer sur l'emploi aux XIXe et XXe siècles, ce sont des questions assez lourdes aujourd'hui. Après des heures passées à s'occuper d'une directive sur les produits endocriniens, on a vu les multinationaux l'emporter, alors que c'était justifié de s'y opposer. Donc, on est bien placés pour savoir à quel point c'est complexe. On est prêts à accepter cette réalité, mais il est hors de question de lâcher prise sur le domaine social. Devant cette bataille à caractère politique, il faut du droit, des instruments d'effectivité. Ils peuvent se mettre en place dans le cadre des restructurations et peut-être plus largement au niveau des territoires qui sont des éléments clés dans ces stratégies-là.

Il est souhaitable d'augmenter les droits dans les conseils d'administration et les comités d'entreprise européens, mais si on veut avoir une perception des mouvements et des choses, il faudra aussi que les comités locaux aient des droits suffisants. Les représentants syndicaux ne sont pas forcément mieux informés que les autres. C'est pourquoi on a besoin de systèmes très articulés. Bien qu'on nous dise qu'en ouvrant au niveau global, on aura plus de garanties et des avancées, on sait que cela ne suffira pas. On est en droit de demander des comptes sur les systèmes, surtout quand on voit que dans tous les groupes multinationaux, la procédure informatique est idéalement conçue pour suivre les résultats, et ce même dans les administrations publiques.

Un cadre supérieur passe deux heures chaque matin sur son ordinateur pour justifier des choses faites la veille. Certes, dans l'état actuel des choses, les objectifs assignés sont clairement financiers. D'ailleurs des études faites dans les entreprises montrent qu'un cadre supérieur qui est monté par la convention interne et détient un savoir étendu n'intéresse pas la direction, car il va poser problème. De par ses connaissances approfondies, il est conscient qu'on lui demande d'être dans une situation financière poussée, de répondre à des critères financiers. Ce système est extrêmement inquiétant. Mais on peut le transformer, en s'appuyant sur une confiance, un savoir-faire, un travail collectif et une vision de l'entreprise qui a une vraie fonction locale et territoriale nécessitant des droits à conquérir.

Les droits se sont affaiblis, et pas seulement en Europe puisque la situation n'est pas meilleure en Australie, ou en Nouvelle-Zélande. On continuera à travailler sur l'effectivité et les sanctions, au cours des prochains séminaires en Italie, puis en Roumanie et à Francfort. Le travail des hommes et des femmes sur ces sanctions se traduiront en termes politiques. Rappelons-nous la formule que l'on doit à Bertold Brecht, cette phrase si souvent utilisée en Europe par les élites ou les syndicats et se suffisant à elle-même : « Si le peuple vote mal, il faut changer le peuple ! ». Autrement dit, lorsque les gens ne sont pas d'accord avec nous, c'est qu'ils ont mal compris. Cette formule renferme des choses très dangereuses pour l'avenir de l'humanité et j'espère que notre travail permettra à ce genre de formule de ne pas l'emporter.

ETUDE DE GROUPE FNAC-DARTY

(PAR CHRISTIAN DELLACHERIE - DÉCEMBRE 2016)

Fusion Fnac/Darty, opération stratégique ou simple course à la taille face au géant américain Amazon ?

Les deux enseignes viennent de traverser une longue période de crise. C'est le cas de toutes les grandes surfaces spécialisées. Elles ont été impactées par le développement du e-commerce rapidement et sur plusieurs fronts. Pour les produits culturels les premières « victimes » sont les vendeurs de musique, dont Virgin constitue l'exemple le plus emblématique, géant planétaire acculé à la faillite faute d'anticipation et d'un investissement suffisant. Le commerce électronique -dont Amazon est, depuis 1995 aux États-Unis, le fer de lance- a été investi différemment par les chaînes françaises. Le site fnac.com, ouvert en 1999, un an avant l'arrivée du géant américain dans l'hexagone, demeure une plateforme puissante. Selon le chercheur en sociologie Vincent Chabault⁴, l'achat par Internet ne saurait expliquer à lui seul le déclin du modèle de ces grandes surfaces qui s'était imposé dans les années 80. Ce sont davantage les nouveaux modes d'appropriation et d'achat des biens culturels engendrés par le web qu'il faut mettre en évidence.

Une enquête⁵ menée auprès de lecteurs adeptes des sites de e-commerce montre que les librairies en ligne ont fait émerger la figure du « lecteur -consommateur » qui compare les sites, croise les informations recherche la gratuité des frais de port. Plus encore, dès novembre 2003, Amazon inaugure une « market-place »⁶ s'adressant aussi bien aux vendeurs professionnels qu'aux particuliers. Il s'ensuit l'apparition d'un autre modèle de lecteur-consommateur qui à la fois cherche à se reporter sur le marché de l'occasion et se transforme en libraire amateur pour revendre une partie de sa bibliothèque. Pendant longtemps, Amazon.com a perdu de l'argent à chaque livre vendu en raison de ses importants investissements tant pour s'étendre que pour réaliser la description bibliographique complète et la numérisation de chaque document mis à la vente, constituant ainsi un magasin virtuel planétaire. Bezos, son fondateur, issu des milieux financiers de Wall Street, ne se soucie pas des livres comme tels. Il a commencé son aventure « amazonienne » en 1994, parce qu'il a pressenti les potentialités du marketing Internet, et il a choisi les livres comme point d'entrée parce qu'ils sont « faciles à expédier et difficiles à briser »⁷. Maintenant, il utilise l'information sur les clients qu'il a acquis grâce à la vente de livres pour commercialiser un large éventail de produits. D'ailleurs, la première année réellement bénéficiaire pour Amazon est 2004, c'est-à-dire l'année où les ventes de matériels dépassent ceux des produits culturels. En juillet 2005, Amazon a lancé sa section française de l'électronique vendant des articles tels que des télévisions LCD. En 2006, Amazon se diversifie et lance une gamme de services d'infrastructure informatique Web nommée *Amazon Web Services (AWS)*⁸ basée sur une plate-forme dite *informatique en nuage (Cloud computing)*.

⁴ Maître de conférence à Paris Descartes et membre du Centre de recherche sur les liens sociaux (CNRS), auteur de *La FNAC entre commerce et culture* (PUF 2010) livre issu de sa thèse de doctorat.

⁵ *Librairies en ligne*, Presses de Sciences Po, juin 2013.

⁶ Depuis la plupart des grands distributeurs, dont la Fnac, lui ont emboîté le pas...

⁷ *Propos rapporté par Georges Packer, journaliste au New Yorker, écrivain et dramaturge.*

⁸ AWS propose un ensemble de produits tels que le service de stockage en ligne avec Amazon Simple Storage Service (Amazon S3), la grappe de serveurs à la demande Amazon Cloud (Amazon EC2), le service de paiement (Amazon FPS) etc...

Pour la Fnac comme pour Darty, cette concurrence des « *pure players* », dont Amazon est l'archétype, a suggéré bien avant l'offre d'achat l'adoption d'une stratégie « omnicanal » associant vente en magasin et vente en ligne (*click and mortar*) et offrant le retrait en magasin d'un objet vendu en ligne (*click and collect*)⁹. Au premier semestre 2015, les ventes « omnicanal » de la Fnac approchaient des 48% des commandes et chez Darty, le taux de récupération du produit en magasin par rapport aux articles vendus on line dépasse largement les 30 %. Ces enseignes ont l'avantage d'avoir une notoriété forte et une large ouverture du territoire grâce à leur réseau de magasins qu'elles cherchent par ailleurs activement à étendre par la franchisation. La concurrence reste très très vive et elle ne se limite pas à Amazon et ses émules : « tous les acteurs de la grande distribution nous concurrencent », répète à l'envi Alexandre Bompard, PDG de la Fnac, Carrefour avec Rueducommerce, Casino avec Cdiscount, Auchan avec Boulanger et Cultura, Leclerc avec ses espaces culturels. Aussi, à la direction de la Fnac, on estime que la « sortie de crise » marquée par le retour, depuis plusieurs années, à des résultats positifs reste fragile.

Le rachat de Darty a donné lieu à une cascade de surenchères entraînant une surévaluation du titre compte tenu du passif de Darty (fonds propres négatifs et endettement). Le coût du rachat est de l'ordre de 100 fois les résultats de Darty en 2014/2015. Ceci ne risque-t-il pas de plomber la rentabilité de l'opération ? La direction de la Fnac estime que, même si elle aurait évidemment préféré éviter cet épisode, elle n'est pas allée au-delà du raisonnable. Elle en veut pour preuve (ou comme indicateur) que l'action a depuis grimpé de 30%, ce qui témoignerait de la confiance des marchés financiers dans la réussite de la fusion. La surenchère a été le fruit d'une lutte entre La Fnac et Conforama. On peut continuer à s'interroger sur les motivations¹⁰ du groupe sud-africain Steinhoff International dont Conforama est devenue une filiale après avoir été vendue en 2011 par le groupe PPR (auquel appartenait alors la Fnac...). A la différence des dirigeants de la Fnac pour lesquels la concentration des acteurs est présentée comme inévitable pour lutter face à Amazon, le géant américain n'apparaît pas comme un concurrent direct global pour Conforama, car il est peu positionné sur l'ameublement, et semble avoir renoncé à s'implanter sur le segment du gros électroménager¹¹. D'ailleurs, après l'épisode Darty (et sans doute en réponse à celui-ci), Conforama a établi un partenariat avec Casino pour ses achats en France puis à l'international, ce qu'il aurait vraisemblablement fait avec Darty s'il l'avait emporté. Les deux distributeurs ont ainsi créé une centrale d'achat baptisée « Sica » (Steinhoff International Casino) pour gérer en commun un volume d'achats de plus d'1 milliard d'euros, concernant Conforama France et l'ensemble des sociétés du groupe Casino distribuant des produits électroménagers, dont Cdiscount.

L'inflation du prix de l'action Darty a imposé à la Fnac le recours à la dette et a sans doute favorisé l'arrivée simultanée d'un nouvel actionnaire (Vivendi). S'agit-il d'une opération financière « ordinaire » ou faut-il y voir le début d'un partenariat stratégique ? Le nouvel agitateur culturel qu'ambitionne d'être (ou de paraître...) Vincent Bolloré, le patron de Vivendi, se présente volontiers comme « le porte-drapeau de la culture européenne face à l'entertainment américain et l'hermétisme asiatique »¹² avec en plus une cible de plus long terme, le continent africain que son groupe industriel a investi de longue date.

⁹ La SNCF est en France un pionnier de cette stratégie...

¹⁰ Notons que Conforama n'a rien perdu dans l'affaire puisque la surévaluation de l'action Darty devrait lui rapporter de l'ordre de 40M€ de plus-value...

¹¹ Mais, comme on le verra plus loin, la machine de guerre Amazon continue à se déployer et son système peut s'étendre à tous les domaines du commerce...

¹² « Vivendi : la stratégie de Vincent Bolloré en question », *Le Monde Economie & Entreprise* 18 novembre 2016

Pour la direction de la Fnac un tel partenariat semble pouvoir effectivement s'inscrire dans une volonté d'accroître son rayonnement et d'élargir son mix de produits par l'association d'un éditeur de contenus et d'un distributeur. Toutefois le comportement actuel de Vincent Bolloré tant à Canal+ qu'à I-télé ne semble pas augurer d'une vision « culturelle » délibérée et assurée venant de la part d'un spécialiste des « coups » financiers. L'inspiration stratégique de la direction de la Fnac apparaît, sinon guidée du moins très influencée par « l'exemple » d'Amazon. La référence au géant américain y est omniprésente, on y est fasciné par sa « puissance inouïe », sa capacité d'initiative mondiale. Amazon innove en permanence. Avec sa plateforme « Kindle Direct Publishing » il a permis à de jeunes écrivains, souvent après plusieurs refus de maisons d'édition, de publier leurs romans en ligne sous la forme d'e-books, de toucher ainsi des millions de lecteurs et 70% du prix de vente, contre les « 30% maximum » accordés par une maison d'édition classique. Amazon, déjà n° 1 de la distribution de livres numériques, veut en contrôler la production. Il renforce sa capacité d'édition en Europe pour mieux « contrôler toute la chaîne » en alimentant l'offre pour sa liseuse Kindle née en 2007. Si l'édition de livres « physiques », sous la pression d'Amazon qui pèse sur (ou même brade) les prix¹³ et donc sur les éditeurs, devait décliner continûment devant l'expansion des livres numériques, Amazon qui détient une très large part de ce marché aura les moyens de faire prévaloir la sélection de livres basée sur des groupes de discussion, des sondages et des algorithmes informatiques plutôt que des jugements portés par les éditeurs, puis par les professionnels de la librairie, sur la valeur littéraire ou la qualité des contenus. L'un des atouts d'Amazon Publishing, c'est aussi d'avoir une force de frappe mondiale, et donc de pouvoir mettre en valeur ses auteurs à l'échelle internationale. Voilà pourquoi certains genres, plus faciles à exporter, sont privilégiés : la littérature sentimentale, les thrillers, le roman historique... C'est une autre logique que celle commune aux patrons de l'édition, loin de l'idée que la tradition européenne se fait du monde du livre, évidemment très éloignée de celle des « vendeurs experts » de la Fnac première génération, « force de vente » à laquelle l'image de l'entreprise doit encore beaucoup.

« Si vous faites pareil qu'Amazon, vous avez toutes les raisons de perdre », déclarait le 26 mai 2016 au magazine *Challenges*, Régis Schultz, à la tête de Darty depuis 2013. Il est patent que la direction de la Fnac a sans cesse les yeux rivés sur ce que fait l'ogre américain pour tenter de le faire à son tour. Ainsi il s'est résolu à concurrencer frontalement Amazon, sur les produits culturels et électroniques, avec un modèle similaire de revenu par abonnements, initié par Amazon en 2005 et ayant connu depuis un formidable développement partout dans le monde. Moyennant un abonnement annuel, les adhérents n'acquittent plus aucun frais de livraison sur leurs commandes (tant qu'ils ne demandent pas d'option de livraison particulière). Les abonnés Prime d'Amazon aux Etats-Unis dépensent plus¹⁴ (1100 dollars en moyenne par an, contre 600 pour les clients « standard »), sont de plus en plus nombreux (54 millions aux Etats-Unis fin 2015, 63 millions à la fin juin 2016, soit plus d'un foyer américain sur deux), Evidemment cela se traduit par une augmentation du poste livraison et une réduction de la marge. Mais, comme c'est le cas dans la grande distribution ordinaire alimentaire et non alimentaire, le vrai business d'Amazon n'est absolument pas de vendre des produits, mais plutôt de capitaliser sur l'argent dépensé par les clients. Grâce à l'énorme volume de ventes, l'inventaire est renouvelé tous les 20 jours.

¹³ Ce qui n'est pas possible en France en vertu de la loi Lang. Rappelons qu'aux Etats unis la librairie classique a pratiquement complètement disparu. Il n'est pas impossible que cette même loi contre laquelle le fondateur de la Fnac avait fortement combattu au nom de la défense du consommateur ne soit pas devenu protectrice y compris pour la Fnac...

¹⁴ Notamment grâce aux « irrésistibles » opérations de recrutement que sont les Prime Days...

Sachant que les termes standards pour payer le fournisseur tournent autour de 45 jours, Amazon s'assoit sur un bon paquet d'argent qui peut fructifier de manière intelligente et surtout de manière largement plus lucrative qu'en focalisant sur les marges. Les autres sont-ils capables de le faire à la même échelle ou faut-il trouver autre chose en s'inscrivant dans un univers culturel différent ? La même question se pose s'agissant des méthodes de management de proximité par « flicage » digital et des conditions de travail souvent inhumaines pratiquées notamment dans les entrepôts. C'est seulement en comprenant en profondeur son fonctionnement qu'on saura trouver des parades et développer des offres alternatives à l'omnipotence d'Amazon comme des autres grandes industries de l'internet.

En résumé l'environnement concurrentiel est très dense et il est dominé économiquement et symboliquement par Amazon. La stratégie « omnicanal » qui a permis aux deux enseignes Fnac et Darty de résister ne constitue pas une assurance tous risques face à la puissance installée du géant américain, à sa capacité de développement et d'innovation. La fusion permettra de renforcer le pouvoir d'acheteur de la nouvelle firme et de donner plus d'ampleur à la diversification des produits mis en vente par la Fnac, juste amorcée¹⁵ ces dernières années, sur des marchés plus porteurs que ceux des produits culturels, notamment des CD et des DVD. Au-delà de ce résultat prévisible peut-elle devenir la base d'une redéfinition stratégique s'appuyant sur une synergie entre les deux enseignes ? Elles ont toutes les deux une image qui reste forte ; la Fnac à partir de son « capital » culturel qui lui donne la possibilité de continuer à créer ou accompagner des événements ; Darty à partir de la qualité et de la renommée de son service après-vente. Le nouveau groupe en construction aura-t-il l'ambition de s'appuyer sur la « révolution numérique » pour se donner les moyens de dynamiser ces images en les réactualisant ?

Deux processus sont d'ores et déjà lancés

Un double processus vient d'être lancé par la direction de la Fnac. Le premier à l'été, au lendemain du succès de l'opération financière, a consisté dans la création de 12 groupes de travail de 6 à 20 personnes, à parité des deux enseignes correspondant au 12 chantiers clefs dont la logistique, les services, le commerce, l'internet, les franchises, etc... Fnac et Darty sont désormais en voie de construire un groupe unique, leader européen de la distribution spécialisée, bénéficiant des savoir-faire respectifs et de l'approche commerciale de chaque enseigne. Le second lancé au mois d'octobre par une présentation aux CE respectifs est décrit dans un projet d'accord de méthode¹⁶ prévoyant notamment la création d'une « Instance ad hoc de niveau groupe appelée Comité de concertation syndicale » dont la composition a été arrêtée après discussions avec les comités d'entreprise de Fnac SA et de l'UES Darty Paris Ile-de-France. La direction de la Fnac propose que ce comité ait « pour objet de recevoir une information sur le projet de rapprochement des sièges au fur et à mesure de sa définition, et, au vu de ces informations, qu'elle pourra être amené à **négoier et conclure des accords** ». Elle propose d'ailleurs qu'en cas de réussite, « cette démarche innovante de dialogue social » permette « de pérenniser ce nouveau modèle et son déploiement » au sein du groupe. Cette proposition a déjà fait l'objet d'une critique syndicale de fond, car elle met en cause le principe du monopole syndical en matière de négociation.

¹⁵ Marginale et sans qu'on puisse véritablement en mesurer le succès...

¹⁶ Voir le sommaire en annexe.

La proposition de la direction définit les calendriers des différentes étapes concernant le comité de concertation et les consultations des CE et CHSCT des 2 enseignes. Le processus de concertation et de consultation devrait durer jusqu'au 15 juin 2017. Comme elle l'indique dans le préambule de sa proposition, la direction de la Fnac estime que « la naissance de ce leader de la distribution omni-canal de produits techniques, culturels et électrodomestiques en France ouvre de formidables opportunités de développement pour les deux enseignes, qui pourront proposer une offre élargie et bénéficier notamment d'un meilleur pouvoir de négociation auprès des fournisseurs ». Elle poursuit en affirmant que « rapprocher la Fnac et Darty, identifier et mettre en œuvre les synergies, est un processus de grande ampleur qui va prendre du temps ». Cette dernière tâche est dévolue aux 12 groupes de travail précités dont rien n'a encore filtré¹⁷ de leurs investigations ou de leurs premières orientations ou conclusions éventuelles. Or des aspects essentiels des propositions faites au sujet des tâches du comité de concertation et de leur calendrier semblent délicats en l'absence de ces informations, ce qui a déjà provoqué des réactions syndicales. L'affirmation toujours dans le préambule que « tout au long de ce processus, le respect de l'identité de chaque enseigne et de sa culture, l'écoute des collaborateurs comme le dialogue social seront des sujets au cœur de nos attentions pour construire, ensemble, un futur commun et dessiner les organisations de notre nouveau Groupe » semble en effet requérir une osmose entre les deux processus, l'un de réflexion sur l'organisation et l'autre sur la concertation. La Fnac annonce des économies d'environ 130 millions d'euros, vraisemblablement en réduisant les effectifs dans les « fonctions supports » (administratif, informatique et logistique). Les organisations syndicales évoquent de 250 à 500 suppressions d'emploi. La simple réduction des coûts ne peut constituer une vision stratégique efficace, surtout lorsque l'endettement est fort. Nombre d'économistes pensent que la course à la taille n'a de sens que si la rentabilité est au rendez-vous et si le projet d'entreprise est partagé massivement par les salariés.

BREF HISTORIQUE ET CARACTÉRISTIQUES ESSENTIELLES DES 2 GROUPES

- Fnac :
 - créée en 1954 (Fédération nationale d'achat des cadres !) d'abord concentrée sur les produits photos et disques ainsi que la billetterie à partir de 1965 ;
 - 1974 introduction du livre ; 1980 introduction en bourse à Paris et 1981 ouverture à l'international (Bruxelles) ;
 - 1993 implantation à Madrid, le Crédit lyonnais étant devenu l'actionnaire principal ; 1994 rachat par le groupe Kering (Pinault Printemps Redoute) ; 1999 création du site internet fnac.com ; 2013 quitte le groupe Kering et est réintroduit en bourse ; 2015 offre d'acquisition de Darty ; 2016 Vivendi devient actionnaire au niveau de 15% ...
 - 14100 salariés dont 8489 en France, 3962 en Belgique et en Suisse, 968 en péninsule ibérique et 888 au Brésil ;
 - CA 2015 3,88 G€, 37% en produits éditoriaux, 58% en produits techniques, 5% en services (billetterie...) ; 199 magasins ; environ 15% des ventes sur le web (3ème site web marchand en France)...

¹⁷ Les « mauvaises langues » disent que rien ne sortira avant Noël pour « protéger » de tout trouble les ventes de fin d'année...

- Darty :
 - créé en 1957 ; racheté par ses salariés en 1988 puis reprise par le groupe britannique Kingfisher en 1993 ;
 - Kesa, branche électrodomestique de Kingfisher regroupant Darty, But et Comet, fait l'objet d'une cession en 2003 ; But est cédé en 2007, Comet en 2011 et Kesa est rebaptisé Darty en 2012 ; recentrage des activités en France et au Benelux (cessions aux UK, Italie, Espagne, Turquie Tchèque, Slovaquie...) ; 2014 rachat du site de vente en ligne mistergooddeal...
 - plus de 12000 salariés ;
 - CA de 3,66 G€ (80% en France et 20% au Benelux).

Annexe 1

Amazon, Cdiscount, Fnac: le match de la livraison illimitée

Des craintes... plutôt fondées, si l'on en croit une étude récente du Consumer Intelligence Research Partners. Avec son service Amazon Premium (appelé Amazon Prime aux Etats-Unis), Jeff Bezos semble en effet avoir trouvé l'arme fatale. Le principe? Moyennant un abonnement annuel, les adhérents n'acquittent plus aucun frais de livraison sur leurs commandes (tant qu'ils ne demandent pas d'option de livraison particulière). Et c'est redoutablement efficace. Les abonnés Prime aux Etats-Unis dépensent plus (1100 dollars en moyenne par an, contre 600 pour les clients «standard»), sont de plus en plus nombreux (54 millions aux Etats-Unis fin 2015, 63 millions à la fin juin 2016, soit plus d'un foyer américain sur deux), notamment grâce aux irrésistibles opérations de recrutement que sont les Prime Days. Autant de clients que les autres distributeurs voient s'éloigner... souvent pour de bon.

Cdiscount est 60% moins cher

Pas fous, ces derniers ont senti la menace. Depuis deux ans, les deux principaux challengers d'Amazon en France, la Fnac et Cdiscount, ont eux aussi lancé leur service de livraison par abonnement. Ont-ils suffisamment d'atouts pour ne pas se faire écraser par le n°1? Pour le savoir, nous avons analysé ce qu'offrent Amazon Premium, Cdiscount à volonté, et Fnac Express+.

Premier élément de comparaison: le prix. Avec seulement 19 euros d'abonnement annuel, Cdiscount reste fidèle à son positionnement de casseur de prix. Et s'affiche nettement moins cher que ses deux concurrents (49 euros pour Amazon et la Fnac, cette dernière offrant en plus un rabais de 10 euros pour les porteurs de sa carte de fidélité). Contrairement à son habitude, l'Américain n'est donc pas le mieux disant. Mais il dispose quand même d'un argument assez porteur: du neveu à la grand-mère, un membre Premium peut faire bénéficier de son abonnement n'importe quel membre de sa famille, sans frais supplémentaire.

Largeur de l'offre: Amazon emporte tout

En revanche, sur le nombre de références proposées, il n'y a pas match. Avec 200 millions de références, le supermarché Amazon est bien mieux achalandé que Cdiscount (15 millions de produits) et la Fnac (10 millions). La fusion avec Darty devrait permettre à cette dernière de refaire une partie de son retard.

Le rapport est encore plus déséquilibré lorsqu'on se penche sur l'un des arguments-phare de ces trois offres de livraison par abonnement: la livraison le lendemain. Car Amazon est le seul à s'engager à livrer des produits proposés par certains commerçants de sa marketplace. Ni les «Vendeurs partenaire» de la Fnac, ni ceux de «C le Marché» chez Cdiscount (qui représente l'immense majorité des références, puisque le site bordelais ne commercialise lui-même que 150 000 références) ne sont concernés par cette option.

4 millions de Français «premium» cette année?

Les résultats de cette offensive commerciale? Sur ce sujet, pour le coup, la Fnac.

Annexe 2

Amazon is well on its way to monopolizing book distribution. Its strategy is like Walmart's.

First you gain an initial advantage through economies of scale and introducing new efficiencies. So far, so good. That is how free enterprise is supposed to operate.

Then you leverage your initial advantage in the marketplace to squeeze suppliers and lower your costs. This enables you to keep prices low so as to knock out small competitors and keep new competitors from emerging.

Meanwhile you treat your rank-and-file employees like dirt.

The parallel is not complete, because the current Walmart owners are destroying their company through their short-sighted greed and stupidity, while Jeff Bezos, the founder and CEO of Amazon, may be greedy but he is anything but short-sighted and stupid.

And he is just getting started. According to one analyst, 93 percent of Amazon's \$75 billion in annual revenues come from products other than books.

George Packer, writing in the New Yorker, says that 50 to 60 percent of the price of a book sold through Amazon goes to Amazon itself. Another 10 to 15 percent goes for sales, warehousing and shipping. What's left over covers printing, editing, publicity and, oh yes, royalties to the author and, oh yes, any profit the publisher may earn.

This is new. Historically retailers got 30 to 40 percent of the price of a book.

It is illegal for retailers to demand special discounts from publishers, but, according to Packer, Amazon gets around that by charging "cooperative promotion fees." Amazon charges publishers

this fee for placement of a book title on its page. Most of the ranking of books on Amazon's lists are determined by these fees. The few publishers who have been brave enough to refuse to pay this fee have found there is no longer a "buy" button on Amazon's page.

"The only point at which Bezos enters the chain is to take all the money and the e-mail address of the buyer," Colin Robinson, a publisher, told Packer. "There's an entire community of people and Bezos stands in the middle and collects the money."

While Amazon offers bargain prices, its squeeze on publishers is bad for literature in the long run. Bezos seeks to transition from physical books to digital books, from which Amazon has 90 percent market share. If traditional book publishing dies out, Amazon will step into the gap, with book selection based on focus groups, surveys and computer algorithms rather than editors' judgments of literary value.

Packer reported that Bezos doesn't care about books as such. He started Amazon (named for a river into which all things flow) in 1994 because he had vision enough to foresee the importance of Internet marketing, and he chose books as his entry point because they are "easy to ship and hard to break". Now he uses the information on customers he gained through book selling to market a wide array of products.

The saving grace of a well-ordered free enterprise system is that when big business executives overreach themselves, there is an opportunity for a smart entrepreneur to jump into the gap they leave. Such is Colin Robinson, who has started a publishing firm called OR Books, which bypasses Amazon and sells directly to consumers. OR Books gives up sales but earns a higher profit which, presumably, can be shared with the author.

Robinson is able to stay in business because of Net Neutrality the law that says Internet service providers have to provide service to all customers on the same terms. There's currently a legislative drive to abolish Net Neutrality (and some say the proposed Trans Pacific Partnership Agreement has an anti-Net Neutrality provision). If that were to happen, dominant businesses such as Amazon could squeeze out small competitors by demanding special terms from IPPs, just as Amazon does with publishers.

Another public policy favorable to Amazon is anti-trust policy. Historically anti-trust laws were directed against "the curse of bigness". But in the Carter-Reagan years, policy-makers decided that it was all right for a company to dominate its market if there was some benefit to consumers. The problem with this reasoning is that the benefit to consumers is likely to last only so long as the dominant company has effective competition. Without competition, the benefits of efficiency and economies of scale don't necessarily flow to consumers.

Membres du Comité d'orientation

Jean-Cyril Spinetta

Roger Briesch

Joël Decaillon

Anne Marie Grozelier

Udo Rehfeldt

Robert Mounier-Vehier

Guy Juquel

Jacques Freyssinet

André Gauron

Joël Maurice

Hugues Bertrand

Michel Fried

Pierre Héritier

Georges Dassis

Gaby Bischoff

Yvan Ricordeau

Ramon Baeza

Almudena Asenjo

Marlene Roth

Bogdan Iulu Hossu

Fulvio Fammoni

Jozef Niemiec

Paul Windey

Anne Demelenne

Rudy De Leeuw



Secrétariat Général:

46, rue Albert Thomas - 75010 Paris

Tél: 01 42 06 94 91 - Fax : 01 42 06 47 77

Email: lasaire@lasaire.net

Antenne Lyon:

Le Britannia - Bâtiment B

20, boulevard Deruelle - 69003 Lyon

Email: lasaire@wanadoo.fr

Siège social:

32, rue de la Résistance - 42000 Saint-Etienne

Tél: 04 77 41 94 04 - Fax: 04 77 21 68 80

Email: lasaire@wanadoo.fr