



12^{ème} Biennale Séminaire Madrid 24 octobre 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 Madrid

SOMMAIRE

AVANT PROPOS	Page 5
OUVERTURE	Page 8
LA RESTRUCTURATION DES MULTINATIONALES EUROPEENNES EN ESPAGNE DEPUIS 2008, LES CAUSES ET LES CONSEQUENCES ECONOMIQUES, SOCIALES ET TECHNOLOGIQUES	Page 12
CAS DE LA RESTRUCTURATION IBERIA-BRITISH AIRWAYS	Page 16
CAS DE LA RESTRUCTURATION NOKIA-ALCATEL	Page 27
CONCLUSIONS DES DEBATS	Page 35
ANNEXES :	
Etude Iberia / British Airways	Page 40
Etude Nokia-Alcatel	Page 54

AVANT PROPOS

La 12ème 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 première brochure concerne le séminaire de Madrid, qui s'est tenu le 24 octobre 2016. Deux cas de fusion d'entreprises y ont été étudiés : la fusion de Nokia avec Alcatel (Joël Maurice) et la fusion d'Iberia avec British Airways (Jean Cyril Spinetta). Elle présente également les actes du séminaire qui s'est conclu, entre autre, par une invitation à élargir le champ de la réflexion au-delà de la prise en compte, certes nécessaire, des comités d'entreprise européens.

L'étude **Iberia/British Airways** apporte un éclairage sur la spécificité du transport aérien et le fait que les deux marques de ces entreprises restent préservées de même que leur autonomie pour respecter le droit de trafic international aux côtés du marché unique européen. L'étude souligne que cette fusion s'est soldée par une réduction massive des emplois et des salaires, et amène à se poser la question : quelle régulation européenne entre les Etats sur la concurrence dans le secteur aérien. Quel rôle du nouveau CEE regroupant les deux compagnies afin qu'il puisse constituer une instance de régulation pertinente des problèmes stratégiques et sociaux ?

L'étude **Nokia/Alcatel** met bien en évidence les difficultés lorsque la fusion réunit des sociétés dont les droits sociaux et les cultures de management sont très hétérogènes. Le nouveau Comité d'entreprise européen qui doit alors se mettre en place s'en trouve très déséquilibré du fait de l'application *a minima* de la directive européenne sur les CEE. Le débat a fait émerger la nécessité de modifier cette directive et d'y introduire des mesures permettant aux comités de jouer un rôle vraiment effectif, et surtout de rééquilibrer les pouvoirs des salariés par rapport à ceux des actionnaires.

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 Cette étude s'inscrit dans le cadre du projet lasaire. « Ce projet 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 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

24 octobre 2016

SEMINAIRE DE MADRID

*Avec le soutien de
With the support of*



*En partenariat avec
In partnership with*



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

OUVERTURE

» **Marcos Peña**, Président du Conseil économique et social espagnol, Espagne

Le thème des mutations technologiques qu'on a choisi de traiter nous fera passer de l'étonnement à la panique. Aujourd'hui 1,5 milliard de travailleurs, soit 47 % de la population active mondiale, ont des emplois précaires. Les études montrent qu'on s'attend à voir disparaître 1 emploi sur 2 et 47 % des catégories professionnelles qu'on connaît. La productivité augmentera de 30 % et les salaires diminueront de 33 %. On estime que 60 % des enfants qui entrent en crèche feront ensuite des études qui n'existent pas encore. Les trois nouveaux cavaliers de l'apocalypse que sont la robotique, la digitalisation et l'économie « googlisée » provoquent une sorte de rupture catégorielle. Des notions telles que la culture, le salaire, le temps de travail, la relation de salariat, les statuts de travailleur et d'employeur, le lieu de travail deviennent floues. Il n'y a pas de place pour les positions négationnistes, pas plus qu'en matière climatique ou démographique. Mais c'est peut-être encore plus dangereux de se laisser emporter par le « techno-déterminisme », ou fétichisme cybernétique, qui gagne du terrain.

De nos jours, il y a comme une reddition. L'économiste britannique Tony Atkinson nous réconforte lorsqu'il parle de la banalité des élites et de la difficulté de cadrer ces changements. Ce qui importe, ce ne sont pas tant les effets de la robotisation que l'affaiblissement des institutions. Le risque provient de la désagrégation et de la faiblesse croissante des partis politiques, des syndicats et des relations industrielles, parce que ce sont les seules institutions capables de brider ces phénomènes et de les soumettre à la raison. Il faut donc les renforcer. On ne pourra pas éviter le changement, mais il faudra trouver les moyens de gérer ce qui se passe déjà de manière raisonnable. On ne sait pas encore ce qu'il faut faire, mais on le comprendra en dialoguant tous ensemble.

« La recherche de la vérité est le processus ». Dans cette phrase réside la démarche de gestion du changement à adopter. Dès à présent, en Espagne et en Europe, le syndicat doit être un acteur et un gestionnaire de premier plan. Il faut encourager une culture de compréhension de la réalité de l'emploi, quel qu'il soit.

» **Ignacio Fernández Toxo**, Secrétaire général des CCOO, Espagne

Lors de la rencontre prévue avec les médias, les questions porteront sur des aspects de la politique conjoncturelle en Espagne. Or, c'est ce qui se passe dans ce séminaire qui va conditionner et marquer l'avenir du travail et de la société. Le titre du séminaire indique que de nombreux processus de restructuration ont lieu. Il est vrai que la crise a accéléré les changements comme la façon dont ils sont gérés, c'est ce qu'on voit nettement avec le début de reprise en Europe. Mais on ne sortira pas de cette crise avant longtemps.

Les structures permettant la participation des travailleurs, des syndicats et des comités d'entreprise sont de moindre qualité qu'auparavant. La gestion est quasi exclusivement contrôlée

par les entreprises et les directions sur la base de niveaux de participation faible. Ce sont 25 millions de personnes qui se sont retrouvées sans emploi en Europe au plus fort de la crise, et ils sont encore 14 millions aujourd'hui, dont 5 millions en Espagne. Cette baisse de qualité des éléments de participation et d'information, qui est liée d'une part au poids écrasant du chômage dans nos sociétés et d'autre part aux transformations des cadres des relations d'emploi, touche très durement la Grèce et le Portugal, qui sont les cas les plus significatifs.

Renforcer les éléments de contre-pouvoir dans l'entreprise et améliorer les niveaux de participation des travailleurs dans la gestion des changements est nécessaire. Alors que la quatrième révolution industrielle se met en place, l'évolution technologique accélère la révolution digitale et raccourcit les laps de temps utiles à la prise de décision et à sa mise en œuvre. Par conséquent, un syndicat moderne, qui veut influencer le cours des choses, doit être capable d'interpréter ces changements et de tirer des conclusions pertinentes, pas seulement pour le mouvement syndical mais pour l'ensemble de la société.

On ne peut pas être certains que 1 emploi sur 2 sera perdu, car ces évolutions sont généralement plus lentes à influencer l'emploi que ne le dit la théorie. Si on préserve l'essence du modèle social européen, une grande partie des emplois d'avenir qui n'existent pas encore se trouveront dans des pays comme le Portugal, l'Espagne et la Grèce, qui sont les plus durement frappés par les effets de la gestion de la crise actuelle. Ces emplois appartiendront au secteur des services à la personne. La santé, l'éducation, la prise en charge des personnes dépendantes, la petite enfance sont les domaines des services publics et sociaux où se concentreront les métiers porteurs.

Il n'est pas question pour autant de perdre de vue la gestion du changement au sein de l'entreprise, aussi bien dans l'industrie que dans les services. Les réunions comme celle-ci visent justement à restructurer le discours, tout du moins syndical, autour d'une gestion adéquate pensée dans l'intérêt de l'ensemble de la société. Aussi dans l'intérêt des travailleurs, qui sont les grands perdants du mode de gestion de la crise économique que l'Europe traverse, on a mis en évidence la nécessité de parier sur plus d'Europe. La renationalisation des politiques n'est pas une solution. Il faut une Europe qui dépasse les enjeux monétaires, pour être aussi politique et sociale, et qui tende vers l'homogénéisation de la qualité de vie, des relations de travail, du modèle social. C'est ainsi que les Européens tourneront le dos à l'euro-scepticisme et à l'europhobie qui menacent l'Union.

» **Jesús Gallego**, Secrétaire international de l'UGT, Espagne

La digitalisation et la robotique d'une part, et les traités de libre-échange d'autre part sont des éléments décisifs pour les travailleurs et les travailleuses de demain. Ils induisent l'un comme l'autre une mobilité forcée des travailleurs, accompagnée d'un changement de leurs conditions d'emploi. Quelquefois détachés, les travailleurs peuvent parfois disparaître purement et simplement, ou rester à leur domicile qui est devenu leur nouveau lieu de travail. Comment les organisations syndicales doivent-elles aborder la négociation collective avec ces travailleurs ? Comment nous rapprocher d'eux et les impliquer dans l'action syndicale ?

La digitalisation, la robotique et les traités de libre échange nous confrontent à une difficulté, abordée par certains sociologues, qui consiste à choisir entre la défense des intérêts nationaux,

celle des intérêts des travailleurs (et des citoyens) ou celle de la mondialisation. Il semble impossible d'unir ces trois luttes dans le contexte actuel et compte tenu des normes en vigueur. Ce tiraillement s'illustre actuellement au parlement de Wallonie.

Il convient de se tourner vers les solutions traditionnelles, c'est-à-dire le dialogue social et la négociation collective. Mais, d'une part, les réformes des marchés de l'emploi dans toute l'Europe, particulièrement en Espagne, affaiblissent notre action ; d'autre part, les autres politiques, qui ne portent pas exclusivement sur l'emploi, comme le Semestre européen, continuent à réduire les possibilités d'intervention des syndicats dans la défense des intérêts des travailleurs et travailleuses. Elles ont également tendance à favoriser les coupes budgétaires dans le secteur de l'éducation.

Certains pays, comme l'Espagne, la France, l'Italie ou le Portugal, ont démolé toutes les politiques de formation aux nouvelles technologies. Peuvent-ils encore sérieusement prétendre vouloir relever le défi à venir ? Dans le cas de l'Espagne, on sait que l'université d'Alcalá de Henares a été un des centres de référence en robotique dans le sud de l'Europe pour l'intelligence artificielle, mais ce temps est révolu. Résultat, ce travail a été entièrement laissé aux pays du Nord de l'Europe qui ont commencé dès le début des années 2000 à s'intéresser à l'anticipation des changements, tandis que les coupes budgétaires ont accentué la confusion entre la robotique ou la digitalisation et la privatisation des services (centres d'appels ou administration publique).

On doit insister sur l'importance de la formation des travailleurs afin qu'ils puissent conserver leur emploi, mais aussi sur la construction d'une alternative pour ceux qui seront exclus définitivement du marché de l'emploi. Il faut souligner également les effets des nouvelles formes de travail sur l'égalité entre les hommes et les femmes, ainsi que les effets des dernières fusions en date au niveau mondial. On doit mettre en évidence les possibilités qui s'ouvrent aux syndicats par le biais des organisations internationales comme la Confédération européenne des syndicats (CES) et la Confédération syndicale internationale (CSI). On doit exiger l'amélioration des conditions de travail dans les pays où la production est délocalisée. C'est important de pouvoir parler en toute franchise, pas seulement des défis extérieurs, mais aussi des aspects que les organisations syndicales doivent revoir pour améliorer leur action quotidienne et apporter des réponses appropriées.

» **Roger Briesch**, Délégué Europe de Lasaire, France

Cette rencontre s'inscrit dans la suite de la biennale précédente, et plus particulièrement du dernier séminaire qui s'est tenu ici-même en septembre 2014. Le débat était centré, d'une part, sur les effets de la crise et des politiques menées par le gouvernement espagnol, sous la contrainte de l'Union européenne et du FMI, pour redresser la crise bancaire et financière ; d'autre part, sur les réactions des différents acteurs sociaux pour préserver la situation des salariés tout en visant l'efficacité économique. La dégradation de la situation en Espagne qu'on avait analysée se confirme, caractérisée par une désarticulation du marché du travail et une économie déséquilibrée, nettement plus orientée vers les services que vers l'industrie. Dans ce contexte, la remise en cause des négociations collectives signale l'importance d'un cadre européen permettant de trouver des solutions cohérentes aux situations que nous connaissons.

Le rôle des acteurs sociaux constitue notre fil rouge. Comment construire des solidarités alors que le salariat est de plus en plus hétérogène, avec tous les niveaux de négociation et compromis possibles ? Pour aborder cette question, on poursuivra les débats déjà entamés et on se concentrera sur des études de cas concrets, à partir des données analysées pour Iberia British Airways et Nokia Alcatel. Sur la base d'une même logique d'approche dans l'analyse des différents problèmes, notre objectif est d'aider les représentants à anticiper les changements dans les entreprises et de favoriser le dialogue social et la coopération transnationale dans un contexte de restructuration et de mutation entraînant des fusions, des rachats, des délocalisations et des réseaux de sous-traitance. On ne se limitera pas à aborder les seules conséquences financières, mais on mettra en lumière les répercussions sociales et industrielles.

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

On suivra trois phases successives : une phase d'études en relation étroite avec les représentants des travailleurs et les managements de ces entreprises (janv.-sept. 2016) ; une phase participative (oct.-juin en Allemagne, Roumanie, Espagne, Italie et Belgique) ; une phase conclusive (conférence de Paris). Le comité de pilotage mis en place associera nos différents partenaires européens sous la forme d'un comité d'orientation, qui s'était réuni en avril 2016, et de plusieurs comités plus restreints qui prépareront les séminaires. On s'est accordé sur la philosophie générale de notre travail, son intérêt, sa valeur ajoutée en fonction des études préexistantes. Le questionnaire qui permettra de développer la première phase d'études suivra une approche souple selon la spécificité des cas d'entreprises et des six pays concernés.

Aujourd'hui on examinera les cas de British Airways et de Nokia, puis on traitera les restructurations des entreprises européennes en Espagne depuis 2008, qui sont directement en lien avec les conséquences économiques et sociales qu'on connaît. Ce travail sera effectué en vue d'avoir une argumentation solide confirmant nos intentions.

LA RESTRUCTURATION DES MULTINATIONALES EUROPÉENNES EN ESPAGNE DEPUIS 2008, LES CAUSES ET LES CONSÉQUENCES ÉCONOMIQUES, SOCIALES ET TECHNOLOGIQUES

» **Juan Mendoz**, Conseiller du CESE en représentation de l'UGT, Espagne

On va parler de l'Avis du Comité économique et social européen (CESE) sur le Livre blanc intitulé : « Vers un contrôle plus efficace des concentrations dans l'UE ». Cette initiative de la Commission datant de fin 2014, sur le renforcement du contrôle des concentrations d'entreprises, s'inscrit dans la continuité des mécanismes que la Commission avait déjà mis en place - le Traité de Rome mentionnait un contrôle de la concurrence pour le développement d'un marché en synergie et sans concurrence déloyale. Cependant, le contrôle des concentrations d'entreprises devient effectif à la suite du règlement de 1989 qui établit des mécanismes de contrôle clairs pour que les fusions et autres intégrations d'entreprises (concentrations) ne mettent pas en danger la libre concurrence sur le marché européen par le biais d'oligopoles ou de monopoles.

En 2001, la Commission a lancé un Livre blanc qui a débouché sur un règlement en 2004, lequel établit le critère de « l'entrave significative à la concurrence » : il ne s'agit plus seulement de contrôler et d'assurer qu'une concentration ne produise pas de monopole ni d'oligopole, il faut aussi garantir que certaines activités ne constituent pas un risque pour la concurrence. Fin 2014, la Commission lança une autre Livre blanc qui confirma les principes des règlements de 1989 et 2004. Deux autres éléments importants sont mis en avant : tout d'abord, la nécessité de suivre et de contrôler les apports minoritaires de capitaux dans certaines entreprises (fixés à 20 %), ensuite le rôle fondamental de coordination joué par l'Association européenne des autorités de la concurrence avec les autorités nationales de la concurrence. Elles communiquent entre elles et travaillent en réseau, deux conditions sine qua non pour développer des critères en matière de concentration d'entreprises et de politique de la concurrence.

Les recommandations contenues dans les règlements existants auront un impact sur trois types de concentrations d'entreprises : la création de nouvelles entreprises, la fusion et la participation ou acquisition totale des actions d'une entreprise par une autre. À ce stade, un des défis cruciaux de l'Union européenne est de globaliser la vision des différents aspects, face à une dynamique de cloisonnement des analyses qui provoque un manque de coordination ou une déconnexion entre les initiatives et les institutions. D'où l'importance de la coordination des autorités de la concurrence. Il deviendra de plus en plus nécessaire d'articuler et de coordonner les initiatives, pas seulement celles de l'Association européenne des autorités de la concurrence avec les agences nationales, mais aussi entre les différentes autorités nationales.

Le Livre blanc prend en compte les répercussions sur les consommateurs et les utilisateurs. Le CESE, dans son avis, considère qu'il faut également tenir compte des répercussions des politiques sur l'emploi et la qualité de l'emploi. Il recherche un équilibre entre l'intérêt public et celui des entreprises. Les avantages que les concentrations supposent pour les entreprises doivent être pris en considération : avec une plus grande capacité technique, elles les rendent plus

concurrentielles, leur offrent plus de débouchés et élargissent leur gamme de services ou de produits. D'autre part, la capacité de concurrence des entreprises européennes se joue désormais dans une économie mondialisée. Le CESE a aussi signalé la nécessité de tenir compte des conséquences sociales.

Tous ces processus de concentrations d'entreprises auront un impact sur les États, sur l'Union européenne, sur les secteurs de production et sur le volume de travail. Si un équilibre n'est pas préservé entre ces intérêts, on sera confrontés à une distorsion qui nuira autant aux travailleurs qu'à la capacité concurrentielle des entreprises. Si la politique d'austérité qui influence les changements du système productif ne s'adapte que par des ajustements à la baisse des niveaux d'emploi et des conditions de travail, c'est l'ensemble de l'activité économique et de la cohésion sociale qui sera remis en question. C'est pourquoi l'effort d'intégration d'une vision globale européenne réunissant les administrations, les organisations syndicales, les entreprises et les mouvements sociaux doit être poursuivi.

» **Paloma López**, MEP Groupe Gauche Unitaire européenne, Espagne

La vision que je vais partager avec vous est issue de la réalité européenne, qui est complètement différente de celle des entreprises multinationales ou transnationales et de leurs opérations dans le reste du monde. Les multinationales ne conditionnent pas seulement les politiques européennes mais toutes les politiques. À cet égard, il est important de connaître la Résolution du 26 juin 2014 du Conseil des droits de l'homme des Nations unies, qui a donné naissance à un groupe de travail intergouvernemental de composition ouverte sur les entreprises. Son mandat consista à élaborer un instrument juridiquement contraignant destiné à réglementer les activités des entreprises transnationales relativement aux droits de l'homme. Le projet de résolution, rédigé par l'Équateur et l'Afrique du Sud, a recueilli 20 votes favorables, 14 votes contre et 13 abstentions. Il est significatif que tous les pays de l'Union européenne, ainsi que le Japon et les États-Unis aient voté contre.

Il y a une relation étroite entre les faits en rapport avec les multinationales et les événements liés à certains traités commerciaux, comme le TTIP ou le CETA, ou encore le TISA. Ces traités tentent de mettre en place des conditions qui permettent aux multinationales de se comporter dans les pays du Nord de la même manière que dans les pays du Sud. Autrement dit, l'enjeu porte sur les conditions de travail dégradantes, les droits et réglementations insuffisants et l'absence de contrôle des États sur les entreprises multinationales, typiques des pays du sud. Bien entendu, on peut aussi faire des lectures positives de l'action des multinationales en termes de créations d'emplois ou de chiffre d'affaires, cependant la réalité montre un impact très disparate si on regarde de plus près les régions où elles sont présentes.

Les multinationales travaillent sur la base d'une connaissance très approfondie des structures politiques de l'Union européenne au moyen de groupes de pression. La commission d'enquête sur les émissions polluantes des véhicules, et notamment le scandale « Dieselgate », a mis en évidence des stratégies de ce genre. Après six mois de travail, les conclusions ont montré que certaines entreprises du secteur automobile avaient même directement influencé certains de ses membres. Avec le Dieselgate, on a vu de quoi sont capables les États-Unis devant une grave infraction, et notamment les lourdes menaces de sanctions exprimées par l'Agence américaine

de protection de l'environnement. Dans le cas Volkswagen, qui a truqué les tests sur les émissions de CO2 de ses moteurs, les responsabilités seront établies devant les tribunaux. L'Union européenne doit encore développer des politiques de sanctions. Actuellement, la politique de la concurrence en vigueur dans l'Union européenne permet aux consommateurs de faire un dépôt de plainte, mais la capacité de sanction reste faible. Cela complique non seulement le recours, qui est moins efficace, mais empêche des situations inappropriées ou illégales d'être redressées.

Grâce à toute une trame d'ingénierie fiscale, Apple évite de payer des impôts dans les pays où le groupe réalise des bénéfices. Malgré ce que Apple vend en Espagne, comme il n'y a pas de bénéfices en tant que tels, ils ne paient que 0,05 % d'impôts. Apple paient plutôt ses impôts en Irlande, car les conditions de fiscalité sont très proches de celles des paradis fiscaux. La commission de la concurrence pourrait imposer une sanction. Reste qu'elle n'aura pas la capacité d'exiger son application, ni le paiement d'une amende. Et à tout cela s'ajoute la pression exercée par les États-Unis pour que ces amendes et autres sanctions soient annulées.

Les multinationales agissent sur plusieurs fronts, ce qui leur permet de maximiser leurs bénéfices en réduisant radicalement leurs coûts. Pour réduire les coûts de production, elles influencent les cadres législatifs qui régissent les conditions de travail. Les réformes des marchés du travail de tous les pays de l'Union européenne sont ainsi conditionnées, pas seulement par les positions de la Commission, mais aussi par des multinationales qui améliorent leur position concurrentielle en empêchant les réformes législatives qui ne leur conviennent pas, en pesant sur les salaires et les négociations collectives. Ainsi elles augmentent même leur marge bénéficiaire.

En Belgique, ING a décidé de réduire son personnel de 3 000 employés. Leur argument est que leurs prévisions de bénéfices n'ont pas été atteintes, malgré la réalisation de bénéfices effectifs importants. Cette décision fut prise sans aucun dialogue entre les partenaires sociaux, alors que celui-ci aurait pu permettre d'arriver à un accord. Le pilier de base du modèle belge, la négociation collective, fut complètement ignoré. On a les moyens au niveau international de limiter ce type de manœuvres, sauf que les outils sont basés sur les éléments de participation qui doivent être assurés aux syndicats au sein de ces entreprises. L'attaque à l'encontre des syndicats vise donc l'affaiblissement du contre-pouvoir qu'ils représentent. Dans les brèches qui seront perceptibles au cours des changements à venir, la contribution des syndicats sera fondamentale pour favoriser de nouveaux droits et influencer la prise de décision. D'où l'importance pour les organisations syndicales d'élever leur niveau de représentation et de renforcer leur contre-pouvoir au niveau mondial.

Il faut développer une conscience critique par rapport au rôle des multinationales dans les processus de restructuration. Il n'est ni désirable ni possible de les éliminer, mais il est absurde de penser qu'on peut faire confiance à leur capacité d'autorégulation. C'est aux pouvoirs publics de veiller à l'intérêt général et pour cela il faut un changement radical de certains aspects, comme le système de relations industrielles, le modèle de production, la nouvelle gouvernance économique et le rôle régulateur de l'Union européenne. En restaurant ce rôle, on retrouvera une qualité démocratique et on améliorera les perspectives socio-économiques de l'immense majorité des citoyens.

Avec l'Industrie 4.0, certains déséquilibres potentiellement dangereux doivent être surveillés. Le Plan Juncker, qui prévoit de mobiliser 315 milliards d'euros pour la réindustrialisation de l'Union européenne, s'est réparti à raison de 30 % des projets en Allemagne, et la deuxième tranche de 30 % s'est partagée entre 23 pays membres. Les pays les plus forts ont un excédent

de leur balance commerciale, alors que ceux du sud de l'Union rencontrent de sérieuses difficultés pour résorber leur déficit. Bien que la correction des excédents soit prévue par des traités, elle n'est pas appliquée. On a besoin d'établir une politique industrielle à l'échelle de l'Union européenne afin de réduire les déséquilibres entre États. Il faut soutenir l'investissement public, freiner les privatisations, influencer les chaînes de valeur, investir dans la formation. Comme le dit Luca Visentini, « il faut miser sur la croissance, mais sur un autre type de croissance basée sur les salaires, les droits du travail et, par-dessus tout, sur la confiance des citoyens ».

CAS DE LA RESTRUCTURATION IBERIA-BRITISH AIRWAYS

» **Almudena Asenjo**, Directrice de la Fondation Largo Caballero, Espagne

Le 8 avril 2010, British Airways et Iberia fusionnaient pour former l'entreprise IAG (International Airlines Group), qui devenait ainsi la troisième compagnie aérienne européenne par son chiffre d'affaires, et la cinquième au niveau mondial, avec des entrées totales de 15 milliards d'euros annuels et 60 millions de passagers par an. La compagnie a établi son domicile social, fiscal et légal à Madrid, et le siège de la direction, opérationnelle et financière à Londres. Les actions d'IAG ont une cotation multiple : elles se négocient simultanément sur les marchés boursiers de Londres et de Madrid depuis 2011.

Malgré la fusion, la compagnie a estimé que les deux marques séparées représentaient une valeur plus importante qu'une éventuelle marque conjointe. En outre, le choix de ce nom impersonnel, qui ne nomme pas les marques ou entreprises fusionnées, permettait d'entreprendre d'autres opérations de fusion avec d'autres compagnies sans modifier la raison sociale ni réaliser de changements de grande ampleur au sein du groupe IAG.

Les contacts entre les deux compagnies étaient bien antérieurs à la fusion, puisque en 1999, Iberia commença sa privatisation avec l'entrée de British Airways dans son capital par l'acquisition de 9 % de ses actions. En 2000, Iberia s'est jointe à Oneworld, entrant ainsi avec 15 autres compagnies aériennes (dont British Airways) dans une alliance commerciale, sans échange d'actions, ce qui leur permettait de collaborer pour offrir aux clients un service intégré. Le manque de ressources et les faiblesses des uns étaient compensés par les forces des autres. Cette collaboration commerciale étroite a probablement joué un rôle clé dans la mise en route de la fusion.

Une autre étape préalable à la fusion fut l'acquisition par Iberia de 10 % du capital de British Airways en 2008. La fusion se concrétisa le 8 avril 2010, clôturant un cycle de concentration du secteur du transport aérien de passagers, à la suite de la fusion entre KLM et Air France (2004) et de la stratégie d'expansion de Lufthansa par fusions et acquisitions. IAG réalisa de nouvelles opérations de fusion et d'acquisition lorsque Vueling entra dans le groupe, après l'acquisition par IAG de 100 % de ses actions (2013).

» **Jean-Cyril Spinetta**, Président de L'Asaire, France

Parmi les cas que la Commission européenne a souhaité qu'on étudie, certains sont en cours de réalisation, tel Alcatel-Nokia. D'autres concernent des entreprises qui ont fusionné il y a 6 ans (2010). On réfléchira à la logique du déroulement qui mène jusqu'à la fusion et au-delà, pour se pencher sur les problèmes que ces entreprises auront à affronter dans les années à venir et à ce que cela signifie en termes de structuration du dialogue social et d'instances de régulation sociale.

Quels ont été les déclencheurs de ces fusions ? Le paysage aérien européen au début des années 2000 est composé d'une compagnie par pays. En 2010, il se compose de trois grands groupes : 1) Lufthansa (Swiss Air Lines, Brussels Air Lines, Austrian Air Lines, etc.) ; 2) IAG (International Airlines Group) ; 3) Air France-KLM, avec quelques filiales. La consolidation, la restructuration du transport aérien européen s'est faite en dix ans. Il reste un petit nombre de compagnies indépendantes - comme la compagnie portugaise TAP, ou la compagnie chinoise Air China ; SAS (Scandinavian Airlines System) a presque disparu ; et des compagnies comme Alitalia ou Air Berlin sont passées sous la domination économique des compagnies du Golfe, notamment d'Abou Dabi. Cette situation découle de l'ouverture du grand marché unique européen.

Toutes les activités économiques de biens et de services ont été touchées par cette ouverture, mais le transport aérien fut carrément bouleversé. Les règles furent établies par les États-Unis, avec la convention de Chicago (1944). Ce sont ces règles-là qui s'appliquent encore aujourd'hui, fondées sur un droit international de survol des États, mais chaque État peut choisir d'être relié ou non à un autre par la voie aérienne. Lorsqu'un État décide d'ouvrir ces négociations internationales, en général sur une base de réciprocité, ils signent ensemble des accords et des traités internationaux leur donnant des droits de trafic, généralement en échange d'accès supplémentaires au marché.

Le transport aérien ne relève pas de l'Organisation mondiale du commerce, mais d'institutions internationales spécifiques, qui par nature favorisaient ce système à une compagnie par État. Chaque État qui obtenait les droits de trafic devait les remettre à une compagnie nationale, partant du principe que la nationalité d'une compagnie correspond à celle de la nationalité des investisseurs majoritaires au capital. Le jour où le grand marché unique a fait voler en éclats ces réglementations qui s'appliquaient en Europe, le système protégé s'est vu remplacé par un système totalement ouvert, où la liberté d'établissement et d'accès au trafic est totale. À partir de là, les États et les gouvernements ont postulé qu'aux systèmes marqués par la nationalité des compagnies devaient nécessairement se substituer l'apparition de grands leaders européens du transport aérien. Voilà la nouvelle logique, qui ne vient pas des acteurs économiques eux-mêmes, mais plutôt des régulateurs. Ceux-là mêmes qui en instituant le grand marché économique européen, en décidant qu'il s'appliquerait aux transports aériens, ont décidé que les règles fondatrices du transport aérien seraient oubliées. En faisant cela, on crée les conditions d'une consolidation, d'une restructuration extrêmement rapide.

Évidemment, la rapidité avec laquelle les événements se sont enchaînés montre qu'il existait une logique économique sous-jacente. Le transport aérien est une activité de services, dont la croissance est extraordinairement forte, mais qui n'est pas mûre et continue de croître dans le monde au rythme d'environ 5 à 6 % par an. Mais le transport aérien se caractérise aussi par une très grande intensité capitaliste : les besoins en investissements sont considérables (achat des avions), équivalant à ceux de la chimie et de la sidérurgie. C'est un métier de services « labour intensive », à forte densité de main d'œuvre. Les coûts salariaux représentent donc une partie importante des coûts totaux. Enfin, c'est une activité qui s'est presque totalement libéralisée et ne dispose pas de barrières à l'entrée dans la mesure où la maîtrise d'outils technologiques particuliers ou de savoirs faire accumulés n'est pas nécessaire. Non seulement créer une compagnie aérienne et la faire fonctionner est simple, mais l'intensité capitaliste qui est censée protéger un secteur contre l'apparition de trop nombreux concurrents nouveaux n'a pas d'effet, car les actifs sont mobiles. Si la compagnie fait faillite, les avions, en faisant office de garantie réelle, sont récupérés par les banques et revendus immédiatement à une autre compagnie. Autrement dit, l'accès aux capitaux dans le secteur n'est pas une contrainte. Enfin, le secteur de transport

aérien européen, voire mondial, n'a pas de compétitivité hors prix. Dans le cas du transport aérien, le consommateur cherche le plus bas tarif, grâce notamment aux comparateurs de prix. Par conséquent, c'est un secteur qui doit se battre en permanence pour réduire ses coûts et ses tarifs s'il veut continuer à exister, que ce soit en Europe ou dans le reste du monde.

Sur le plan juridique, l'évolution vers le grand marché unique européen ne fit pas disparaître les règles de l'AOCI. Par exemple, la règle selon laquelle on a le droit d'utiliser les droits de trafic espagnols, obtenus par le gouvernement espagnol, si on est une compagnie espagnole, avec des investisseurs qui sont en majorité espagnols, tient toujours. C'est la logique du droit applicable au niveau mondial. Or ce droit est en totale contradiction avec la construction européenne. Prenons l'exemple KLM : les grands pays (Chine, Russie, Japon, etc.) pourraient faire valoir au gouvernement néerlandais que conséquemment au rachat de la compagnie par des Français (Air France), KLM n'est plus une compagnie néerlandaise, conformément à l'accord fondateur de 1944, et ainsi prétexter qu'ils souhaitent retirer la totalité des droits de trafic que leur propre gouvernement avait délivré au gouvernement des Pays-Bas. Sur le plan juridique, c'est possible. Après la fusion Air France-KLM, certains États ont pu tester cette stratégie-là. Que faut-il retenir de cette leçon ?

En fait, on gagnerait à donner l'impression que rien n'a changé – KLM est une société où les actionnaires sont essentiellement français, et pourtant on peut se demander s'il ne vaudrait pas mieux faire comme si c'était toujours un opérateur néerlandais ; faire comme si Iberia était toujours un opérateur exclusivement espagnol ; comme si Austrian Airline était toujours un opérateur autrichien, et ainsi de suite. Sinon on risque de perdre les fonds de commerce que sont les droits de trafic. Cette logique conduit à la mise en place d'une gouvernance qui respecte le caractère national des entreprises fusionnées et leur autonomie dans des domaines de gestion et de décision. On ne saurait dire combien de temps cette contradiction de droits durera, mais son impact sur la consolidation du secteur est énorme.

La première fusion transnationale dans notre métier concerne Air France-KLM (2004). Comme il n'y eut pas de précédent, un certain nombre de règles ont été dégagées pour permettre aux compagnies de continuer à exister avec leurs noms, leurs marques, leur autonomie, leurs instances de décision personnelles, une gestion du personnel autonome. Ainsi, elles peuvent légitimement continuer à dire qu'il s'agissait de compagnies nationales. Les systèmes de holding financières utilisés dans ces cas-là eurent 100 % des droits économiques des différents groupes et veillèrent à ce que l'identité et l'autonomie soient respectées.

Par exemple, British Airways et Iberia ont des signatures assez différentes. British Airways, très grande compagnie long-courrier, avec un secteur moyen-courrier significatif, essentiellement positionnée sur l'Atlantique Nord (plus de 50 % de son activité) ; Iberia, essentiellement basée à Madrid, est tournée vers l'Amérique centrale et latine. Plutôt éloignées géographiquement l'une de l'autre, et relativement peu en concurrence par rapport aux clients qu'elles peuvent attirer. Compétition minime entre leurs aéroports de Londres Heathrow et Madrid-Barajas. La gouvernance mise en place par British Airways-Iberia à travers la fusion et la holding de contrôle IAG laisse une grande autonomie à chaque entité, en se bornant à avoir une gouvernance d'entreprise centrée sur les objectifs financiers. Les investissements se situent au niveau du groupe (IAG) et ne sont décidés que si les objectifs financiers assignés sont effectivement atteints. Une très grande autonomie est laissée aux secteurs commerciaux, aux secteurs de vols, à la production.

À chaque fusion, on remarqua que tous les acteurs étaient favorables : les régulateurs (direction générale de la concurrence à Bruxelles), les gouvernements nationaux, les managements, les acteurs sociaux ainsi que les syndicats. Même le comité d'entreprise de KLM, qui bénéficie pourtant d'un droit de veto sur les opérations. À Iberia, les syndicats donnèrent leur accord également. En réalité, ce qui s'est passé depuis les fusions n'est pas dû à la mise en commun elle-même, car les entreprises gardent leurs services généraux (2 directions financières, 2 directions commerciales, 2 directions juridiques). Le transport aérien est incompatible avec les projets de délocalisation. Si un constructeur automobile peut faire construire ses voitures en Roumanie ou au Maroc, l'opérateur aérien ne peut envisager de déplacer la ville dans laquelle il est implanté. Cela explique que les acteurs sociaux aient toujours été favorables à ces fusions qui semblent donner une protection à travers l'effet de taille.

Les fusions ou les restructurations qui rythmèrent le transport aérien depuis le début des années 2000 continueront de se multiplier. Au demeurant, le métier est intimement lié au cycle économique, or il n'est pas favorable pour le moment, et cela expose le transport aérien à des défis considérables. Des acteurs nouveaux tels que les compagnies low-cost ou les compagnies du Golfe représentent des menaces majeures. Le secteur sera inévitablement confronté à des restructurations si les choses restent en l'état. Il n'y échappera qu'à une seule condition : si et seulement si les régulateurs jouent leur rôle – ce qu'ils tardent à faire. Il fallut des décennies pour que la Commission européenne décide d'établir des règles qui assurent une concurrence équitable entre les compagnies traditionnelles et low-cost. Espérons qu'elle fera preuve d'une plus grande réactivité pour l'exiger de certains acteurs non européens, comme les compagnies du Golfe.

En résumé, une partie des réponses tient plus à la position des régulateurs et à leur volonté de faire respecter des règles de concurrence équitables qu'aux acteurs économiques eux-mêmes. On a beaucoup parlé de dévaluation interne ces derniers temps. C'est précisément ce que font les compagnies aériennes depuis le début des années 2000 : lorsqu'elles réduisent leurs coûts, il s'agit de réduire les coûts de personnel. La moitié des coûts d'une compagnie est non manageable (avion, kérosène, taxes), et l'autre moitié est pilotable, sachant que 2/3 de ces coûts-là sont des coûts de personnel. Lorsqu'on parle de restructuration, il s'agit nécessairement de réduction d'effectifs. British Airways et Iberia ont perdu un peu plus de 1/3 (35 %) de leurs emplois depuis 2000. Par ailleurs, la diminution des salaires nets pose problème. Cela commence toujours par les pilotes, mais en réalité c'est l'ensemble des acteurs qui sont exposés à ces mesures (personnel au sol, hôtesses et stewards).

Les compagnies aériennes auront probablement tendance à intégrer les deux entreprises. Que se passera-t-il sur le plan des instances de régulation sociale ? Pour des raisons essentiellement économiques, on exigera d'avoir des comités de groupe jouant ce rôle. Aujourd'hui la régulation se passe bien, de manière indépendante pour chacun des deux groupes, mais cela ne durera pas. Il y a une réflexion à conduire sur le rôle qui doit être dévolu aux comités de groupe de ces organisations transnationales fusionnées afin de constituer la bonne instance de régulation sur les problèmes stratégiques et sociaux.

» **Jose Antonio Herráez Jiménez**, Secrétaire général du secteur de l'aviation d'Etat – CCOO, Espagne

Les organisations syndicales qui ont dû s'impliquer lors du cas exposé ci-dessus avaient compris qu'une fusion entre deux compagnies très différentes allait entraîner des conséquences négatives. Le président précédent d'Iberia, Fernando Conte, n'était pas favorable à cette fusion. C'est la raison pour laquelle Antonio Vázquez lui succéda alors que Rafael Sánchez Lozano devenait l'administrateur délégué. Tous deux étaient experts en fusions et avaient déjà géré antérieurement celle de Tabacalera. La fusion coïncida avec une chute du marché et la crise mondiale. Les syndicats furent d'emblée confrontés à un plan de viabilité destiné à assurer la survie d'Iberia, ce qui n'avait rien à voir avec ce qui se passait au Royaume-Uni.

Il faut expliquer les différences entre Iberia et British Airways. British Airways a pratiquement le monopole à l'aéroport d'Heathrow. Actuellement, on commence la construction d'une troisième piste sur cet aéroport, alors qu'à Barajas il y en a quatre. En même temps, les compagnies *low-cost* ont eu un impact non négligeable. En Espagne, elles transportent plus de 50 % des passagers. Ce phénomène empêche Iberia de rationaliser son trafic sur les vols court et moyen-courrier. L'autre problème est la présence en Espagne d'une compagnie aérienne qui a pratiquement le même volume qu'Iberia : Air Europa, qui est un équivalent d'Iberia en Amérique du Sud, où Iberia a son marché le plus puissant. Cette situation de forte pression sur une compagnie aérienne n'existe nulle part ailleurs.

Les autres activités d'Iberia, comme la maintenance et l'assistance en escale, subissent également des changements. Iberia n'est pas seulement une compagnie aérienne, si c'était le cas, son personnel serait limité à 5 000 ou 6 000 personnes. Chez Iberia, ces activités emploient 10 000 personnes de plus. Les syndicats majoritaires sont essentiellement présents dans ces groupes d'employés. Si la compagnie n'était qu'aérienne, il est fort probable que tant CCOO que l'UGT disparaîtraient de l'entreprise. Depuis la fusion avec British Airways, les syndicats s'attachent à la défense du maintien de ces activités. Des plans sociaux sont négociés continuellement depuis la fusion pour tenter de protéger l'emploi. Cela implique des efforts permanents pour expliquer aux travailleurs pourquoi certains services, comme les achats ou les systèmes, ont été transférés à Cracovie pour profiter des synergies créées par la fusion, ce qui est loin d'être aussi positif que prévu. Cet élément n'avait pas été mentionné avant la fusion.

Dans ce contexte, les négociations collectives sont très différentes. Les syndicats avaient auparavant un rapport direct avec le président, l'administrateur délégué et le conseil d'administration à travers la commission économique et sociale, où des informations étaient échangées sur la situation, les achats, les ventes et autres changements stratégiques. Aujourd'hui, c'est le groupe IAG qui décide. La commission se réunit encore, bien que moins fréquemment, avec un niveau d'information considérablement réduit et un plus faible pouvoir d'action et d'intervention. Au cours de ces réunions, on oblige même la représentation des travailleurs à exiger des efforts pour réaliser les prévisions de bénéfices. La pression sur les travailleurs d'Iberia pour augmenter la rentabilité ne se relâche jamais. On suppose que c'est pareil en Angleterre.

Ces changements ont donné lieu à des négociations très affaiblies, subordonnées à l'approbation de ce qui est négocié en Espagne. Actuellement, le comité d'entreprise européen du groupe IAG est en cours de création. Dans ce cadre, il y a des positions concertées et des contacts étroits avec le syndicat UNITE via des accords de collaboration. Les organisations se

réunissent afin de tenir compte des inquiétudes de toutes les branches présentes. Cependant, le groupe IAG exploite au maximum tous les délais permis pour retarder la constitution du comité, alors que d'ores et déjà les possibilités de négociation au sein de ce comité seront insuffisantes. Quand un groupe gouverne avec un administrateur délégué très puissant, les négociations collectives se limitent aux affaires quotidiennes et elles portent par exemple sur le travail posté ou une convention collective nationale. Du reste, elles sont toujours soumises à la réalisation de bénéfices.

La répartition des lignes où Iberia et British Airways opéraient toutes deux n'a pas été très logique : pour certaines activités comme le transport de fret et de colis, Iberia s'est laissé enlever presque la totalité de l'activité ; British Airways, avec un volume supérieur, plus d'avions et de capacité, et un département de transport de fret plus puissant que celui d'Iberia, a réussi à emporter la majeure partie du marché d'Iberia. D'autre part, Iberia est une compagnie qui a peu d'avions long-courriers et beaucoup de courts et moyens courriers. En revanche, British Airways a un marché beaucoup plus financier. La classe affaires peut arriver à 60 ou 70 passagers, alors qu'Iberia n'a que 12 places. Autres circonstances aggravantes : les compagnies *low-cost* sont apparues là où se trouve le marché fort d'Iberia ; des pays comme le Brésil, le Venezuela et l'Argentine, dont les situations politiques sont compliquées. L'ensemble a des répercussions négatives sur la situation d'Iberia.

La fusion en tant que telle était nécessaire parce qu'Iberia n'aurait pas pu survivre en restant à l'extérieur des grands groupes. Malheureusement, les sacrifices ont été énormes. Les conséquences en matière de négociations collectives et les risques pris au niveau des activités où la compagnie était forte le prouvent. Quant aux travailleurs, ils restent avec des organisations syndicales très fragilisées.

» **Miguel-Angel Cilleros**, Secrétaire général de FESMC-UGT, Espagne

Le rôle qu'a joué Iberia dans la fusion fut marqué par une vision, partagée par les organisations syndicales et la compagnie, et basée sur la recherche de formules permettant de rendre la compagnie plus concurrentielle. Parmi les éléments contextuels, il y a ceux qui découlent de la crise -diminution de l'activité, réduction des flux migratoires, en particulier avec l'Amérique latine où Iberia était très concurrentielle-, auxquels se sont ajoutés l'apparition des compagnies *low-cost* ou l'augmentation du prix du carburant. Les organisations syndicales admirent la nécessité d'améliorer la compétitivité, tout en suivant le processus de fusion avec beaucoup de préoccupation.

Les syndicats n'avaient pas eu l'impression que le projet de fusion offrait des garanties aux travailleurs d'Iberia. L'UGT comme CCOO voulurent anticiper et obtenir un engagement, pas seulement de la part de l'entreprise, mais aussi du gouvernement. Elles s'adressèrent au ministre du Transport ainsi qu'au bureau du gouvernement chargé des Affaires économiques pour convaincre le gouvernement espagnol que la fusion ne posait pas nécessairement de problème d'emploi, qu'elle pouvait être une incitation, une stimulation, mais qu'elle pouvait aussi porter préjudice au modèle du pays. Concrètement, elles craignaient que Madrid ne soit pas le siège de référence de la partie d'Iberia, pas seulement à cause de l'impact sur les travailleurs, mais aussi à cause de la contribution d'Iberia au PIB de la Communauté de Madrid et à la société dans son

ensemble. Des clauses de sauvegarde furent envisagées et les syndicats discutèrent avec le gouvernement pour chercher à mettre au point des “structures” de nationalité qui maintiendraient les droits de trafic et les autorisations de vol. La préoccupation fondamentale était de savoir s’il s’agissait d’une fusion d’égal à égal. Or, c’était impossible. Tout d’abord parce que le volume et la structure de chacune des entreprises étaient très différents, tant au niveau de leur flotte que de leur personnel (British Airways représentait presque le double d’Iberia). Puis par rapport au fonds de pension des travailleurs de British Airways ; aux activités d’assistance en escale et de maintenance d’Iberia ; aux trois conventions collectives différentes d’Iberia, celle des activités au sol (assistance en escale et entretien), celle des vols (équipage de cabine) et celle des pilotes, qui compliquaient la gestion syndicale.

ITF (Fédération internationale des travailleurs du transport), UNITE, CCOO et UGT se réunirent avant la fusion, avec des résultats positifs. Ils formalisèrent et signèrent une déclaration qui précisait ce qui était acceptable pour les organisations syndicales et ce qui ne l’était pas dans le cadre de la fusion. Puis après la fusion, il devint évident qu’elle ne garantissait pas la viabilité de la compagnie. Les organisations syndicales présentes et Iberia n’avaient pas les mêmes sensibilités, l’UGT et CCOO durent faire tout un travail pour convaincre de la nécessité de conclure des accords. À ce moment même, certains des messages mettaient en avant la nécessité de faire des efforts en termes de réduction de personnel, de réduction des salaires, de mesures de productivité, d’ajustements de capacité, et proposaient la création d’Iberia Express. Les négociations sur l’incorporation de la marque Iberia Express provoquèrent 15 jours de grève des travailleurs au sol, et ensuite 10 jours d’arrêt supplémentaires lorsque les pilotes furent engagés à leur tour.

La direction de l’entreprise (l’administrateur délégué) ne fut favorable ni à la négociation collective ni à la reconnaissance des syndicats. Il y eut un blocage permanent des négociations, si bien que les syndicats et l’entreprise durent accepter l’intervention d’un médiateur extérieur. En mars 2013, un accord fut conclu avec 80 % des organisations syndicales, dont l’UGT et CCOO, mais d’autres organisations minoritaires ou de branches ne l’ont pas signé. L’accord prévoit le départ, négocié dans le cadre d’un ERE (plan social), de plus de 3 100 personnes, une réduction de salaire de 7 % pour le personnel au sol et de 14 % pour le personnel naviguant et les pilotes, le gel de l’avancement à l’ancienneté et de la progression. Une table de négociation de la productivité fut ouverte, mais faute d’atteindre les objectifs dans le délai d’un mois, elle fut dissoute, ce qui causa une réduction salariale de 4 % de plus. À partir de ce moment-là, une convention collective fut négociée et signée uniquement par CCOO et l’UGT.

La consolidation du dialogue social reste un objectif dans la compagnie. Entre décembre 2012 et décembre 2016, le personnel employé par la compagnie a diminué de 21 %. Les négociations se poursuivent encore, tandis que des éléments et des situations exogènes sont préoccupants, comme par exemple l’impact du Brexit, car la compagnie est dotée d’un capital anglais et espagnol, ou les traités commerciaux comme le TTIP et le CETA.

Les fusions ne donnent pas que des résultats positifs et les facteurs déterminants ne sont pas seulement les accords à caractère économique, politique ou commercial conclus par les dirigeants et les actionnaires. Tout ce qui concerne les travailleurs et les travailleuses est fondamental, ils/elles veulent être reconnu(e)s au quotidien dans le dialogue social et la négociation collective. Le but recherché n’est pas une distribution d’actions de la compagnie entre syndicalistes, mais la reconnaissance des actions des syndicats au profit des travailleurs.

» **Luis Pérez Capitán**, Directeur des relations industrielles d’Iberia, Espagne

Étant donné que l’équipe actuelle de gestion des ressources humaines de la compagnie est en place depuis seulement 6 mois, ses membres ne peuvent pas apporter d’informations en matière de relations industrielles. British Airways et Iberia étaient en 2007 à la fin d’un cycle économique de bénéfices. En revanche, en 2008 et 2009, les deux compagnies ont fait des pertes importantes : Iberia en 2008 se retrouva avec 78 millions d’euros de pertes, qui sont montées à 464 millions en 2009, tandis que British Airways perdit 220 millions pendant la même période. L’administrateur délégué déclara en 2009 à la presse que les deux compagnies luttèrent pour survivre. Tout cela dans un contexte de conflits sociaux multiples auxquels les intervenants précédents ont déjà fait référence. Selon un rapport d’IAG, le conflit social avec l’équipage de cabine engendra un coût de 185 millions de livres (2009 et 2010).

Face à ce besoin de restructuration, il convient de se poser la question de l’opportunité de la fusion, qui est devenu un processus courant. Au cours de la dernière décennie, 4 des 8 géants nord-américains ont disparu. La dernière fusion en 2013 mena à la création du premier groupe mondial d’aviation. Par conséquent, Iberia et British Airways n’ont fait que suivre le courant. Il est même probable que, sous couvert des alliances commerciales, ce processus de fusion ne soit pas encore terminé. Le rapport d’IAG qui mentionne les raisons de la fusion apporte des éléments suffisants en termes de synergies et de consolidation. Avec les synergies, on a calculé que passés 5 ans, les économies réalisées par le groupe s’élèveront à 400 millions d’euros. Enfin, il s’agit stratégiquement de compagnies implantées autour d’un même noyau, celui de l’axe atlantique (British Airways en Amérique et en Asie ; Iberia en Amérique centrale et du Sud). Leurs activités sont complémentaires.

Si le terme « mondialisation » a un sens dans le domaine économique, il est particulièrement significatif dans l’industrie aéronautique qui est influencée par de multiples circonstances. En premier lieu, la crise économique mondiale, qui a provoqué une chute très importante du transport de marchandises. D’autre part, la concurrence brutale entre les compagnies, à laquelle s’ajoute l’arrivée des *low-cost* (pas seulement sur les courtes distances, mais aussi sur les longs courriers) et l’apparition des compagnies aériennes arabes. C’est une concurrence acharnée, qui sévit jusque dans la maintenance.

Quel fut l’impact de la fusion sur l’emploi ? L’actualité et la réalité du groupe, qui réalise des bénéfices importants, est difficilement compréhensible sans les résultats du dialogue entre les forces syndicales engagées dans l’entreprise et la compagnie. Le tournant décisif fut l’accord de médiation mené par Gregorio Tudela et le plan élaboré pour couvrir les coups que pouvait subir Iberia. Cela entraîna un plan d’ajustement très dur, provoquant la baisse de 14 % du salaire de l’équipage de cabine et des pilotes, et de 7 % celui du personnel au sol, plus 4 % supplémentaires qui dépendaient de l’adoption de mesures de productivité à venir dans la convention collective. Lors de la première étape du plan social, l’accord impliqua le départ de 3 130 travailleurs, et ensuite de 1 400 personnes supplémentaires, toujours de façon volontaire. Une série d’accords et de sacrifices furent également compensés par la compagnie sous la forme d’un engagement par lequel elle promit qu’il n’y aurait pas de cessation d’activité et que le modèle de relations industrielles et de l’emploi serait maintenu jusqu’au 31 décembre 2017 dans le cadre de la fusion de la maintenance avec une entité indépendante.

Par conséquent, ce que l’expérience nous enseigne, c’est que l’avenir de la compagnie Iberia et du groupe IAG dépend du dialogue avec les forces sociales qui y sont engagées afin de

construire un avenir porteur d'espoir, tant pour les travailleurs dans les différentes activités que pour la compagnie et le groupe.

DEBAT GENERAL

» Roger Briesch

Selon Miguel-Angel, certains syndicats minoritaires n'étaient pas d'accord avec la fusion. Mais les commissions ouvrières et l'UGT s'en étaient-ils bien sortis ? A-t-on constaté un affaiblissement significatif au cours de cette période ?

» Jean-Cyril Spinetta

L'accord signé par les syndicats d'Iberia afin de sceller la fusion stipule qu'un certain nombre de métiers (maintenance, activité aérienne, handling) ne pourront en aucun cas être vendus pour une période minimale de huit ans (2018). Pensez-vous que ce sujet sera réouvert, et si oui, dans quels termes ? Connaît-on les intentions de l'IAG sur le sujet ?

Selon ce même accord, aucun licenciement sec d'Iberia ne put être décidé dans les cinq années suivant la fusion (2010-2015). Cette période étant révolue depuis un an, les choses ont-elles changé ? L'accord est-il reconduit pour une durée nouvelle ?

» Pierre Héritier, Fondateur de Lasaire, France

Les syndicats qui expriment leur opposition aux fusions sont-ils des syndicats autonomes, comme il en existe un grand nombre dans le secteur du transport aérien ? Ou bien s'agit-il plutôt de syndicats créés récemment ? Compte tenu du système qui prévalait au Royaume-Uni, quels étaient les interlocuteurs des syndicalistes ? Puisqu'il faudrait encore deux ans de discussion pour mettre en place un comité de groupe européen, qui, en dehors du comité, aurait des droits plus étendus que ceux qu'on connaît actuellement ?

» Hugues Bertrand, Economiste à Lasaire, France

On constate que l'évolution des négociations répond à la logique du cercle vicieux. Que ce soit en termes de salaires, de rémunérations ou d'effectifs des diverses catégories de personnel. Quelle serait la limite à partir de laquelle tout cela n'aurait même plus de sens ? Si nous sommes réunis, c'est pour éviter que la situation ne dérive trop loin. Jusqu'ici tout va mal, mais tout pourrait-il vraiment aller encore plus mal ?

» Un participant

J'ai entendu dire qu'il y avait une coordination syndicale au niveau de la Fédération internationale des transports. Or les deux compagnies sont européennes. N'y a-t-il pas de coordination syndicale au niveau de la Fédération européenne des transports ?

» Jean-Cyril Spinetta

Il faut rappeler que l'OMC n'est pas compétente en matière de transport aérien, par conséquent le TTIP n'a rien à voir avec le transport aérien non plus. L'institution internationale dont relève le transport aérien est l'OACI. Mais c'est l'OMC qui a des clauses de sauvegarde : celles-ci, à défaut d'être parfaites, ont le mérite d'exister lorsqu'un État, ou des industries, ou les services d'un État ne respectent pas des conditions équitables de concurrence - l'écart est gigantesque entre ce que les compagnies aériennes européennes peuvent faire et ce que d'autres se permettent, par exemple, les pays du Golfe.

À l'inverse, l'OACI n'a aucune clause de ce genre : elle peut constater qu'un État se comporte mal à l'égard des autres, mais elle n'a pas le pouvoir de le sanctionner. C'est pourquoi une réflexion eut pour objet de savoir si le transport aérien devait sortir de l'OACI pour être rattaché à l'OMC. Force est de constater que les États et les gouvernements ont décidé d'établir un principe de concurrence, qui se substitue à un principe de protection. Voilà le problème du transport aérien : il a vécu pendant cinquante ans sous un régime de protection et est passé brutalement sous un principe de concurrence totale en Europe. À savoir si cela est bien ou mal, c'est une autre question. Mettons que c'est une bonne chose, mais à condition que les autorités, la Commission européenne en particulier, s'assurent que les conditions équitables de concurrence sont bien respectées, or ce n'est jamais fait.

Les efforts que les uns et les autres ont à faire ne sont pas liés aux fusions, car elles sont rendues nécessaires par les difficultés croissantes que l'on rencontre dans tous les pays, sans exception. La Commission européenne a mis vingt ans pour établir des règles concernant les *low-cost*. On sait qu'il y a toute une série de choses inacceptables (Ryanair, EasyJet) qui ont la bénédiction de tout le monde au nom de l'intérêt du consommateur. En sus, il a été bel et bien établi que les compagnies du Golfe ont reçu 42 milliards d'euros de subventions (4 milliards par an au cours des dix dernières années) de la part de leurs États respectifs et la Commission ne fait rien. Pourtant, l'avenir du transport aérien et des fusions dépendra de la qualité de la régulation imposée de manière effective. Si cet effort colossal n'est pas fait, ou continue d'être mal fait, une spirale infernale se mettra en place. Chacun se rappelle le débat de 2005 qui pointait le cas dudit « plombier polonais », mais il est resté le même, dans les transports, qu'ils soient maritimes, routiers, ou aérien : le plombier polonais c'est également l'hôtesse chinoise ou le commandant de bord chinois qui arrive à Madrid avec les conditions de son pays d'origine.

Comme on l'a dit précédemment, ces fusions ont reçu l'impulsion des États et des gouvernements européens. De fait, l'existence d'un grand marché ouvert postule l'émergence de grands leaders européens. Dans le cas de British Airways-Iberia, la synergie entre les deux groupes est limitée : Londres est loin de Madrid, les réseaux sont très différents, etc., mais cela permet de garder une très grande autonomie de gestion au sein de chacune des entités, dans la mesure où elles ne sont pas en concurrence directe. Sauf que la gouvernance mise en place peut respecter plusieurs modèles radicalement différents qu'il faudrait analyser de plus près. Par exemple, Air

France-KLM a beaucoup intégré l'activité commerciale, les services informatiques, mais très peu la finance ; à l'inverse, le modèle IAG a intégré fortement les objectifs financiers et très peu les opérations du commercial, les réseaux, la stratégie.

Dernier point : l'effort que fit Iberia en 2013 pour réduire ses coûts est gigantesque (de 14 % à 7 %). British Airways ne l'a pas fait car sa situation économique a été jugée nettement meilleure. Dans le cas d'Iberia Express en 2012 (court courrier uniquement), c'est environ 25 % de l'activité totale d'Iberia qui fut visée. L'arbitrage du gouvernement qui eut lieu venait-il de la loi espagnole ? Si oui, cela veut dire que le gouvernement a la légitimité de demander un arbitrage lorsqu'un secteur est en grève ; et pareillement, en 2013, la médiation a-t-elle été demandée par les syndicats ou bien par le gouvernement espagnol qui tentait de mettre fin à une situation sociale compliquée débouchant sur des grèves et des conflits ? Il me semble que c'est une différence entre le système français et les systèmes allemands, hollandais, anglais, espagnols, italiens, car lorsqu'il y a un conflit lourd de secteur, les États se donnent les moyens d'intervenir directement ou indirectement. Or en France, l'État n'a pas les moyens d'intervenir sur le plan juridique.

CAS DE LA RESTRUCTURATION NOKIA-ALCATEL

» **Ramón Baeza**, Directeur de la Fondation 1° de Mayo, Espagne

S'il y a un secteur qui connaît des changements en permanence, c'est bien celui des télécommunications. Un des moments emblématiques qui eut un impact sur les entreprises qui sont couvertes par l'étude que nous réalisons fut l'éclatement de la bulle technologique de l'an 2000. En ce qui concerne Alcatel, la fusion commença en 2004 par l'acquisition d'actions de Lucent, mais l'entreprise n'arrive pas pour autant à relever le défi de la concurrence avec les nouvelles compagnies asiatiques. Quant à Nokia, bien qu'elle ait été à la pointe dans le secteur de la téléphonie mobile, elle rata le coche du smartphone. En conséquence, les deux entreprises sont dans un processus d'acquisition d'Alcatel Lucent par Nokia.

Pour aborder ce cas, outre les personnes participantes présentes autour de la table, l'entreprise fut invitée à participer étant donné la grande valeur ajoutée qu'apporte son point de vue. Cependant, la succursale espagnole considéra que le moment n'était pas adéquat pour prendre part à cette réunion et déclina l'invitation.

» **Joël Maurice**, Economiste à Lasaire, France

L'acquisition par Nokia de Alcatel-Lucent constitue un cas appartenant au secteur des nouvelles technologies dites de l'information et de la communication (TIC). Ce domaine est le siège d'innovations permanentes, depuis les années 1930, et surtout depuis la Seconde Guerre mondiale. Il y eut de grands développements, notamment au niveau de la création d'entreprises, mais là-dessus est venue se greffer une certaine politique financière. À partir des années 1990, elle se traduit par des taux d'intérêt très bas et de très fortes liquidités. Ces liquidités, qui entraînent des spéculations importantes, se portaient principalement sur le domaine des nouvelles technologies. L'éclatement de la bulle internet n'est pas dû seulement aux technologies nouvelles, mais à l'interférence qui s'est produite entre le progrès technique et les circonstances financières, bientôt rejoints par un contexte économique.

Dans cette aventure, nombreuses sont les entreprises du secteur, même parmi les plus fortes, qui périclitèrent. Par exemple, Nortel disparut alors qu'il fut le leader mondial dans le secteur des télécommunications grâce à sa vision et à son avant-gardisme. L'entreprise Lucent, aux Etats-Unis, dut rechercher des alliances pour ne pas continuer à décliner, et c'est ainsi qu'eut lieu la fusion entre Alcatel et Lucent. Au départ, c'est Alcatel qui acquit Lucent, puis la société devint une société de droit français dont le siège était à Paris. Ensuite, avec la crise qui éclata en 2008, suivie en 2009 d'un ralentissement de l'activité, les entreprises du secteur durent affronter une diminution de leur demande et de nouveau la nécessité de faire des restructurations. Alcatel Lucent n'est pas sorti de ces difficultés : son dernier directeur général, Michel Combes, a pratiqué le plan Shift, qui réduisit les effectifs de 15 % entre 2013 et 2015, et malgré cela il s'est trouvé qu'Alcatel-Lucent n'avait pas de trésorerie suffisante pour développer son financement d'avenir. L'équipementier télécoms fut contraint de chercher de nouvelles alliances.

Le cas de Nokia est différent puisqu'il a moins souffert de la bulle internet que les autres entreprises, grâce à sa position de leader mondial dans le domaine des téléphones mobiles. Malheureusement, il manqua le virage vers les smartphones et se retrouva déclassé, ce qui l'obligea à vendre nombre de ses activités et à se recentrer sur la technologie OIS (stabilisateur optique) et dans les infrastructures de téléphonie mobile. On constate que les sociétés étaient l'une comme l'autre en mauvaise situation financière, mais davantage encore Alcatel-Lucent que Nokia - sachant que Nokia avait dû vendre un certain nombre de ses activités, dont HERE, un service de géolocalisation négocié à un bon prix aux constructeurs automobiles allemands. Ce rapprochement Nokia-Alcatel Lucent fut mené dans un délai plutôt rapide et les deux partenaires arrivèrent à la conclusion que la meilleure décision était l'acquisition complète d'Alcatel Lucent par Nokia. Elle fut annoncée le 15 avril 2015.

Si les chiffres d'affaires comme les effectifs mondiaux des deux entreprises étaient équivalents à peu de chose près, en revanche on constata une capitalisation boursière très déséquilibrée, en faveur de Nokia. Pour comprendre comment les parties prenantes furent associées à cette restructuration, il faut saisir l'importance du droit applicable. Alcatel Lucent est une société de droit français, et grâce à cela, on eut accès à des informations précises, dont disposaient également les salariés français au moment de réagir à cette acquisition. En droit français, toute offre publique d'échange doit faire l'objet d'un dossier déposé à l'Autorité des marchés financiers qui après quelques jours d'instruction devient public. Qui plus est, en cas d'OPE, le droit français prévoit maintenant que la partie qui est acquise, si elle est de droit français, consulte son comité d'entreprise, lequel peut faire appel à un expert. Cette consultation et le rapport d'expert font partie du dossier remis à l'Autorité des marchés financiers.

Maintenant voyons ce qu'il en est du point de vue de la dernière directive européenne d'Information-consultation des travailleurs (2009/38/CE). Juste avant l'acquisition, il y avait deux entreprises distinctes, deux comités d'entreprise européens, avec des différences au niveau du droit applicable, mais surtout au niveau de la philosophie du management. Cela ne les empêcha pas de se rassembler pour réfléchir ensemble à leurs réactions face à cette fusion par acquisition. Le 14 janvier 2016, Nokia avait acquis suffisamment d'actions d'Alcatel (plus de la moitié) pour prendre la direction de l'entreprise. À cette date les deux groupes ne faisaient plus qu'un. Les deux comités d'entreprise ont écrit une lettre co-signée à la nouvelle direction pour demander l'application de la fameuse directive de 2009 prévoyant la mise en place d'un comité d'entreprise européen pour la société regroupée, ainsi que la mise en place d'un groupe de négociation, prévu par la directive, pour décider quels seraient les statuts, les mandats et les modes de fonctionnement de ce nouveau comité. Le 25 février, la direction répondit qu'elle refusait d'ouvrir ou de mettre en place le comité de négociation sur le statut et les contours de ce nouveau comité ; en revanche, comme la directive l'y autorisait, elle opta pour l'adoption des prescriptions subsidiaires (voir annexe 1 de la directive de 2009), faisant le choix d'une sorte de comité d'entreprise européen minimum. Ainsi tout pays a droit à 1 représentant dès lors qu'il a moins de 10 % de l'ensemble des effectifs, s'il en a plus, et ce jusqu'à 20 %, il a droit à 2 représentants. Le résultat, c'est une configuration très surprenante avec seulement 3 pays sur 28 qui ont 2 représentants. Cela pose de gros problèmes et mérite réflexion en vue d'apporter des propositions d'améliorations.

Les salariés discutèrent entre eux pour savoir s'ils devaient prendre acte de cette décision de la direction ou s'ils devaient engager une épreuve de force. Il y eut un débat approfondi, assorti d'un vote, et il fut décidé d'accepter, faute de mieux, cette direction, de façon à favoriser une mise en place rapide de ce nouveau comité. Au mois d'avril dernier, un forum plénier, organisé

par la direction à Helsinki, permit d'une part de présenter l'ensemble des salariés du nouveau groupe, la stratégie de la direction, puis d'annoncer un certain nombre de restrictions d'effectifs. Comme les tableaux qui furent diffusés à cette réunion restèrent confidentiels, on ne connaît pas avec précision ces chiffres, mais on en connaît le total : 4 400 suppressions de postes sur 34 400 effectifs du groupement en Europe. L'information délivrée par la nouvelle direction est très réduite, et révèle par ailleurs le style de management pratiqué par Nokia. Théoriquement, Nokia aurait dû acquérir 100 % des dernières actions qui restaient de façon à devenir l'unique propriétaire, et par la suite dissoudre Alcatel, qui serait devenue une simple filiale, mais certains actionnaires ont porté l'affaire en justice. Le tribunal doit se prononcer pour savoir si le coût de rachat est le bon ou non et cela risque de faire traîner l'affaire quelques mois durant lesquels chacune des entreprises a encore son existence juridique propre.

Ensuite, il faut aborder le deuxième sujet, qui est la négociation de ces suppressions de poste dans les différents pays. 28 pays européens sont représentés à l'intérieur du groupement, avec des effectifs très variables, répartis dans certains gros pôles, comme la Finlande ou l'Allemagne, puis à un degré moindre, notamment en France et en Italie. Menées séparément, sans pratiquement aucune coordination, les négociations dépendent du droit de chaque pays, autrement dit de droits très hétérogènes, avec des calendriers divers. À quoi s'ajoute évidemment pour chacun la tentation d'éviter d'abord les suppressions d'emploi dans son propre pays. Même au niveau européen, on n'a pas cherché à avoir quelques procédures communes.

Le premier pays à être sorti de la négociation est la Finlande, où l'accord s'est fait entre les représentants des travailleurs et la direction sur 1 000 suppressions de postes, soit nettement moins que ce qui était programmé au départ ; ensuite, l'Espagne mena rapidement ses négociations, et réussit à réduire les suppressions prévues (122 suppressions effectives contre 192 voire 320 voulues par la direction) ; en France, les négociations furent également un succès (70 chez Alcatel et 17 chez Nokia) et les syndicats, s'ils avaient refusé d'approuver le plan de licenciement, acceptèrent des plans prévoyant d'importantes mesures d'accompagnement à l'unanimité (actions de formation).

Il faut prendre en compte ce qui s'est passé pour faire des propositions visant à l'amélioration du droit européen actuel. La première chose à considérer étant le droit d'application, qui varie fortement d'un pays à l'autre, et auquel il faudrait prêter davantage attention au moment des fusions-acquisitions, puis les styles de management. Les prescriptions subsidiaires de la directive sont très peu satisfaisantes : d'une part la composition du comité européen d'entreprise est très déséquilibrée, faisant la part trop belle aux pays où il y a peu de représentants salariés et entraînant par là même un rapport de force affaibli de la majeure partie des travailleurs avec la direction. De plus, une seule réunion par an est prévue, sauf cas exceptionnel. Comment le comité peut-il jouer un rôle effectif dans le cadre de ces procédures ? Il faut faire savoir à la Commission qu'il est urgent de rééquilibrer les prescriptions subsidiaires dans un sens plus favorable aux travailleurs.

Les salariés ont conscience de l'enjeu vital de cette restructuration pour les deux entreprises, d'autant plus sous la pression des Chinois et de Google Earth. Dans une restructuration de l'importance de Nokia-Alcatel-Lucent, le plus grand enjeu du management est de faire en sorte que les salariés sachent ce qu'ils ont à faire et ce qui les attend, et qu'ils y adhèrent. Or la méthode utilisée jusque-là ne le permet pas. De la même façon, il faudrait une gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences qui soit vraiment organisée à l'avenir. La directive ne s'intéresse qu'aux salariés des pays européens, or on est en face de groupes mondiaux, qui couvrent main-

tenant l'ensemble des continents, avec des implantations très fortes aux États-Unis, en Chine, en Inde, au Brésil. Il faudrait exiger plus d'informations sur ce qu'il se passe en dehors de l'Europe et sur les relations qui seront nouées.

Enfin, le déséquilibre entre les dispositions prises pour protéger les actionnaires (voir les précautions prises dans le rapport déposé à l'Autorité des marchés financiers pour évaluer la valeur des actions des uns et des autres) et la pauvreté des informations qui sont relatives aux travailleurs est frappant. Même les chiffres concernant leurs effectifs ne sont pas publics. Il faudra parvenir à des dispositions grâce auxquelles les employeurs seront tenus d'avoir à l'égard des salariés le même degré de précision d'information que celui qu'ils ont envers les actionnaires.

» **Arturo García Hidalgo**, Comité européen Nokia - CCOO, Espagne

Avoir une vision globale du cas est indispensable, parce que cette fusion n'est pas la première. Bon nombre des entreprises qui sont actuellement intégrées sous la structure faïtière de Nokia furent différentes auparavant. Il y avait Siemens, Alcatel, Lucent et Nokia, puis la première vague de fusions eut lieu dans les années 2006 et 2007. Alcatel et Lucent d'un côté, et Siemens et Nokia de l'autre, qui ont donné naissance à Nokia Siemens Network. Une seconde vague de fusions est en cours et, dans l'intervalle, des parties de Nortel, de Motorola et d'autres, furent absorbées. Globalement, le secteur connaît des processus de fusion et de consolidation dont les moteurs sont les changements technologiques et la concurrence de la Chine.

Alcatel a toujours eu des problèmes de liquidités ; régulièrement, elle devait vendre une activité pour assurer sa survie. Il était prévisible que pour assurer son avenir, une solution de ce type serait nécessaire. La fusion avec Nokia était peut-être la moins mauvaise. Certaines rumeurs avaient colporté l'éventuel rachat d'Alcatel Lucent par une entreprise chinoise. Cependant, vu la forte présence de Lucent sur le marché américain, où ils sont très protectionnistes, il était difficile pour une entreprise chinoise d'acheter tout le groupe Alcatel Lucent. Cette dynamique du groupe est permanente depuis quinze ans avec une restructuration (principalement des plans sociaux) chaque année, sauf en 2010 et en 2015. En 2016, une restructuration fut négociée pour 2017 mais elle aura vraisemblablement lieu en 2018.

En Espagne, Alcatel eut jusqu'à 25 000 travailleurs. Au moment de la fusion avec Lucent, il n'y avait plus que 750 personnes environ chez Alcatel et 400 chez Lucent. Au moment de la fusion avec Nokia, Alcatel Lucent comptait 700 personnes, Nokia en Espagne en comptait 300. Les prévisions semblent indiquer qu'ensemble ils arriveront à rester compétitifs. Actuellement le comité européen fonctionne conformément à la législation finlandaise, déterminée par l'absorption par Nokia d'Alcatel Lucent. Dans le cas inverse, la base juridique aurait été différente. La situation de la direction est similaire ; les CEO d'Alcatel ont toujours été français, ce qui n'a pas changé de manière significative après la fusion avec Lucent. Par contre, depuis quelques années, Nokia a un CEO indien.

Au niveau mondial, la fusion est différente de celle vécue par Alcatel-Lucent dans la mesure où une des premières étapes concerna des entités locales de chaque pays (Alcatel et Lucent nationales). Le modèle variait d'un pays à l'autre et l'entreprise absorbante n'était pas toujours la même. Par exemple, aux USA, où le personnel de Lucent était plus important, c'est Lucent qui absorba Alcatel. Après la fusion des entités locales et la constitution d'un seul comité d'entre-

prise, les négociations sur la restructuration purent commencer. En revanche, dans le cas de Nokia, la fusion des entités locales fut postposée à 2017-2018, ce qui impliqua des problèmes de négociation.

Le comité européen actuel est très différent de celui d'Alcatel-Lucent. À cause de la base juridique en vigueur, beaucoup de droits ont été perdus, relatifs aux formations, au nombre de réunions annuelles, aux services d'interprétation (la direction de Nokia est allée jusqu'à les refuser à ceux qui ne maîtrisaient pas l'anglais), à la personnalité juridique (en vertu du droit français, le comité européen était une personne morale et avait par conséquent le droit d'engager des poursuites, ce qui n'est plus le cas actuellement en vertu de la législation finlandaise) et, finalement, au budget. La législation française garantissait beaucoup plus de droits.

» **Pedro Mures**, Secrétaire général de Nokia - UGT, Espagne

Dans le cas de l'entreprise française Alcatel, comme pour Lucent Technologies (partie européenne de l'entreprise American Telephone and Telegraph, dont le siège était en Hollande), l'approche syndicale était plutôt de style européen que nord-américain. La politique de dialogue avec les syndicats était très similaire. Cependant, la direction actuelle de Nokia a une autre vision. Pour Alcatel Lucent, la présence des partenaires sociaux dans ces comités européens via les syndicats (et même avec la présence directe des syndicats français), constituait une base fondamentale. Après les premiers mois qui suivirent l'absorption d'Alcatel-Lucent par Nokia, on constata que chez Nokia, bien qu'il y ait un dialogue au niveau du comité européen, on n'accordait pas la même importance à l'intégration de ce dialogue dans une organisation syndicale ou de dialogue social. L'unique exigence de Nokia à ce sujet, c'était qu'il émane des membres de son personnel. Chaque pays représenté au sein du comité européen a ses caractéristiques et ses politiques dans ce domaine. Il peut y avoir des cas, comme celui de l'Espagne, où les sections syndicales de l'UGT et de CCOO constituent la totalité des représentants des travailleurs au sein du comité européen. Cependant, il existe d'autres pays où les délégués ne sont pas affiliés à des syndicats, ce qui pose la question de l'assistance ou du soutien juridique dont ces personnes peuvent bénéficier.

Au niveau local, il y a deux entreprises distinctes avec deux CIF (codes d'identification fiscale) différents. Bien que Nokia et Alcatel partagent le même siège central où se trouve l'essentiel du personnel, elles doivent avoir deux représentations des travailleurs et deux sections syndicales puisque chaque CIF maintient ses représentants et ses sections. Dans ce cadre, la négociation de conventions ou de plans sociaux, ou celle de la fusion des avantages extra-légaux ou de la planification du travail deviennent plus complexes parce qu'il faut faire les démarches et mener les négociations en double. Par conséquent, le dialogue est double, avec toutes les complexités et sensibilités que cela implique puisque aucun des deux groupes ne doit se sentir lésé. En outre, l'entreprise initiatrice de cette fusion, c'est-à-dire Nokia (qui avait suffisamment de liquidités pour acheter Alcatel), est celle qui a le plus petit nombre d'employés.

Nokia et les autres entreprises qui suivent ce modèle sont des multinationales mondiales. Tandis que la représentation des travailleurs continue à parler de résoudre les problèmes au niveau européen, Nokia ne fait plus de projets européens. Selon les dernières prévisions d'organisation des structures de Nokia, ils développeront les logiciels en Inde, les supports d'ingénierie

en Europe de l'Est, la fabrication du matériel (appareils photos, smartphones) en Chine... Nokia distribue ses productions entre des pays à faible ou moyen coût, peu importe le continent où ils se trouvent. Avec l'acquisition d'Alcatel-Lucent, elle est présente sur les marchés américain, européen et chinois. C'est une compagnie mondiale avec une vision globale, où la représentation des travailleurs n'a que très peu de pouvoir.

» **Clemens Suerbaum**, Président du Comité central d'entreprise de Nokia, Allemagne

On présente souvent l'Allemagne comme le pays de cocagne qui gagne sur tous les tableaux, quelle que soit la conjoncture, crise ou non crise. Cela dit, elle est aussi la championne en matière de licenciements en Europe, soit plus de 25%.

Actuellement, le comité central d'entreprise de Nokia Allemagne travaille sur la manière dont les salariés pourront contrôler le changement dans le mode de management. Cette implication du Conseil d'entreprise devrait pouvoir modifier la procédure mise en place pour le changement et la substance même du changement. Ce devrait être l'intérêt bien compris de la direction qui ne pourrait que se féliciter de cette implication des salariés dans ce souci commun d'améliorer les choses dans l'entreprise.

En réalité, un nouveau bureau chargé de piloter le changement a été créé et placé sous le contrôle direct du PDG. Les salariés, agissant au niveau opérationnel, n'ont aucun contact avec le dit bureau. Ils n'ont d'ailleurs pas le temps de réfléchir à ce que l'avenir leur réserve. Ils sont noyés dans leur surcharge de travail. On comprend alors que la nouvelle que l'organisation du travail allait être modifiée puisse les traumatiser, tant il est vrai que ce type de changement s'associe à l'idée d'une dégradation de leur situation.

En mars, la direction a créé une nouvelle entité « ventes et services », dont la mise en place supposait l'accord des syndicats. Un « trade agreement » a ainsi été négocié de manière que les changements prévus s'appliquent dans les mêmes conditions aux salariés de Nokia et d'Alcatel Lucent. De manière générale, l'annonce de « changement » signifie l'annonce d'une réduction des effectifs et cette annonce est transmise de la même façon et simultanément aux media, aux actionnaires, aux comités d'entreprise et à l'ensemble des salariés concernés. L'issue des négociations avec le syndicat se traduit toujours de la même façon : une réduction des effectifs annoncée pour une brève échéance, laissant à peine aux intéressés le temps de donner leur accord à la proposition de départ volontaire de Nokia.

D'où la modification demandée pour donner plus de temps aux salariés pour prendre ce genre de décision en leur annonçant cette réduction d'effectifs bien plus en amont à savoir six mois à l'avance.

Le programme comprend plusieurs volets : un volet visant à faire participer les salariés eux-mêmes à ce processus à l'issue duquel un certain nombre d'entre eux auront pris conscience qu'ils sont prêts à changer d'emploi. Pour y parvenir, ils peuvent compter sur les compétences d'un cabinet de classement particulièrement réputé qui met à la disposition de chaque salarié un coach personnel (bilan de compétences, rédaction de CV, présentation orale express, etc...). Il ne faut pas oublier que les salariés concernés ont, en général, une vingtaine d'années d'ancienneté chez Nokia et qu'ils n'ont jamais travaillé ailleurs. Lorsqu'à l'issue de cette préparation

individualisée, le salarié décroche un nouvel emploi, il obtient, en plus de la prime de départ payée par Nokia, la garantie pour une durée de deux ans que Nokia compensera l'éventuelle différence de salaire.

Bien sûr, la conception et la mise en place d'un tel dispositif n'impliquent pas vraiment la participation des salariés, et les quelques points positifs du programme ne sont qu'un petit pas dans la bonne direction. On est encore loin d'une participation active des salariés dans l'élaboration concrète des procédures de « changement ».

Il faut faire de ces changements inévitables des changements positifs ouvrant sur l'avenir. Il y va ici de l'intérêt aussi bien de l'entreprise que des salariés eux-mêmes.

Trois remarques finales :

1. Nokia tire profit de la diversité des règles de droit du travail dans ses différents établissements en Europe. Ainsi, les délais concernant l'obligation d'information et de communication ne sont pas les mêmes et la direction de Nokia en tire prétexte pour aligner l'ensemble du personnel sur le délai le plus court et ne pas donner la priorité d'information au comité d'entreprise. Or le comité d'entreprises devrait avoir la priorité sur toutes les autres instances de l'entreprise.
2. La disparité des règles juridiques peut également entraver la bonne marche du processus à un autre niveau : c'est le cas, par exemple, en Finlande où un comité d'entreprise n'a pas le droit d'attaquer en justice l'entreprise qui s'abstiendrait de l'informer en temps utile. Du même coup, les effets de ce genre de dysfonctionnements peuvent entraver la bonne marche des négociations à l'échelle du groupe Nokia tout entier.
3. Quant aux règles de subsidiarité imposées aux entreprises par le droit européen pour les forcer à négocier avec les représentants des salariés, elles peuvent s'avérer moins avantageuses pour ceux-ci et fonctionner comme un véritable piège. En effet, la complexité même des formes à respecter est telle que cela finit par bloquer l'ensemble du processus, et il ne faut pas s'étonner que la direction de Nokia n'y fasse pas obstacle, tant l'alignement des différentes instances représentatives des salariés (l'ancien comité d'entreprise Alcatel-Lucent, le comité d'entreprise de Nokia, le comité spécial de négociations, etc...) est en effet difficile à mettre en place et retarde alors d'autant le début des négociations, s'il ne finit pas même par les rendre impossibles.

De façon générale, les directions des entreprises ont tendance à penser qu'au-delà de 45 ans, les salariés ne sont plus adaptables, ne serait-ce que sur le plan des compétences informatiques. C'est là un jugement fortement discutable, d'autant plus que lui-même avoue avoir plus de 45 ans.

DEBAT GENERAL

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

Les remarques suivantes concernent les questions abordées à la fin de l'étude de Joël Maurice : l'application du droit, la répartition des sièges, et ce qu'il appelle « l'inégalité de traitement entre les salariés et les actionnaires ». Sur le droit applicable d'abord, il y a deux volets : d'une part le comité d'entreprise européen, d'autre part l'information-consultation au niveau national. Pour ce qui a trait au comité d'entreprise européen, il existe des différences selon la loi de transposition, mais celles-ci traitent des choses qui n'ont pas été réglées dans la directive elle-même. Par exemple, la question du recours aux tribunaux et aux éventuelles punitions applicables à l'entreprise qui n'a pas respecté la loi.

Pour le reste, selon nos études, les lois de transposition de la directive sont exactement semblables à la directive elle-même. À l'exception du fameux modèle français, qui n'est appliqué qu'en France ou dans les entreprises qui voudraient le mettre en œuvre : dans ce cas, le comité d'entreprise européen est présidé par l'employeur et non par un salarié. En pratique, cela n'a pas beaucoup d'importance, c'est plutôt une nuance. En fait, ce sont les pratiques des représentants des salariés qui sont en jeu. Dans le rapport on apprend qu'en dénonçant leur accord de comité d'entreprise européen, les représentants finlandais nous ont privé de la possibilité de renégocier l'accord de Nokia après la fusion. Sinon, cette solution eût probablement été la plus pratiquée.

Au sujet des droits nationaux, il faudrait insister sur le droit français, où il y a non seulement les droits généraux d'information et de consultation, mais aussi la loi Florange, appelée à la suite de problèmes dans la sidérurgie française lors du rachat par Mittal d'Arcelor. Elle donne des droits supplémentaires très importants aux représentants des salariés. Certes, il y a la directive européenne sur les droits des salariés en cas d'OPA, mais la loi française va le plus loin possible sur la base de ce qui est contenu dans la directive. Pourtant il me semble que les salariés français n'ont pas utilisé toute l'étendue qu'elle offrait. Elle permet à l'entreprise menacée de l'OPA d'être consultée, mais elle donne aussi la possibilité d'avoir une réunion avec le PDG de l'entreprise qui avait émis l'offre ; d'autre part, cette loi permet d'opérer une requalification afin que les salariés puissent s'exprimer s'ils considèrent l'OPA hostile. À ce moment-là, d'autres droits s'ouvrent.

La question de la répartition des sièges est très délicate car deux principes entrent en contradiction. Tout d'abord, le principe démocratique selon lequel tout le monde doit être représenté. D'autre part, dans les faits, en particulier dans les comités d'entreprise européens de firmes françaises, on a observé une surreprésentation. Celle-ci n'était pas justifiée, ou justifiée uniquement par le fait qu'il y avait un pluralisme syndical en France, et qu'il fallait représenter toutes les organisations. C'est probablement contre cet excès que la Commission introduisit ce principe dit démocratique. Je proposerais un compromis : il s'agirait de continuer à faire en sorte que tous les pays soient représentés, mais de pondérer les voix des représentants selon le poids des effectifs par pays.

Enfin, de manière concrète, on peut dire que c'est par la loi qu'on rééquilibrera le plus possible ce traitement inégal des salariés et des actionnaires.

CONCLUSIONS

» **Jean-Cyril Spinetta**

Les salariés français n'ont pas invoqué la loi Florange, parce qu'ils étaient favorables à cette offre publique d'échange. Ils considéraient à tort ou à raison que d'un point de vue stratégique, c'était indispensable à la survie du groupe. En tout cas, cela signifie que la fusion précédente a été ratée. Si une fusion réussit, l'addition des deux groupes est supérieure à leur somme de départ. Or, le calcul n'était pas bon. Les gens ont été traumatisés par cette fusion, que l'on pourrait appeler une « fusion entre égo ». Le pire qu'il puisse arriver lors d'une fusion, c'est justement une paralysie de cette sorte, où personne ne décide de la ligne de produits à maintenir, etc. Cela explique en grande partie la position des syndicalistes français.

Ensuite, du point de vue européen, on constate que les systèmes de pouvoir des comités d'entreprise sont extrêmement variés. Prenez la loi néerlandaise, par exemple : aux Pays-Bas, les comités d'entreprise ont un droit de veto. S'il y a opposition, alors c'est le juge qui tranche. Bien que ce fonctionnement ne convienne guère en tant que modèle européen, il montre la grande diversité des pouvoirs, qui sont ceux des instances de consultation en cas d'opération de fusion ou de restructuration. Cette diversité est probablement plus grande qu'on ne l'imagine. En tout cas, selon mon expérience à Air France-KLM, les comités de groupe européens ne fonctionnent pas correctement. Qu'il y ait des représentants pour tous les pays, c'est un principe démocratique, chacun le comprend, mais en réalité, 1 représentant pour 10 salariés quand il y en a 2 pour 20 000, cela reflète une étrange idée de la démocratie. Au final, leur composition, mais peut-être même leur rôle, devront être révisés.

Parfois on ne sait plus très bien à quelle entreprise on a affaire. Par exemple Alcatel-Lucent, qui est une entreprise française, compte 50 000 salariés dans le monde, et seulement 5 000 en France (soit 10 %). L'entreprise est bien française, pourtant les 2/3 du chiffre d'affaires sont réalisés aux États-Unis ; Lucent ainsi que la partie gestion des réseaux, c'est près de 5 milliards de dollars de chiffre d'affaires ; et les autres activités importantes reviennent essentiellement à la Chine. Ces entreprises multinationales échappent à ce qu'était la tradition, avec des ancrages nationaux puissants. Aujourd'hui, selon cet exemple, une entreprise est française parce que son statut juridique est français, mais en réalité le centre de gravité de ses activités ne se trouve pas sur son territoire, pas même en Europe, mais aux États-Unis. Imaginer les instances de régulation et de concertation sociale pour des sociétés multinationales qui sont à ce point déconnectées d'une réalité nationale et territoriale est un défi énorme.

L'Europe s'était efforcée de créer un statut d'entreprise européenne mais on constate que le grand marché unique conduit à l'émergence de grands leaders. Ce statut a beau avoir été pensé pour couvrir ce type de fusion entre acteurs européens, très peu d'entreprises l'ont adopté.

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

Le contexte actuel exige qu'on réfléchisse par rapport à la concurrence mondiale et à la mondialisation des entreprises, et peut-être aussi aux accords transnationaux. La téléphonie est un secteur où il y a de la compétitivité hors coûts, à l'inverse du secteur aérien, donc on devrait évoquer ce que pourrait entrevoir Nokia grâce à l'investissement dans la recherche et le développement. Se poserait ensuite la question de l'organisation de la recherche au niveau européen. Le gouvernement nous prépare une Silicon Valley à la française et on a aussi un nombre d'incubateurs de startups nettement supérieur aux autres pays européens. On observe une sorte de repli national dans ce domaine.

Par ailleurs, comment fera Nokia pour attirer les jeunes, qui ne rêvent que de la vraie Silicon Valley, et pour attirer les femmes dans ce secteur innovant ?

» **Udo Rehfeldt**

Je suis d'accord pour dire qu'il ne faut pas utiliser le système de pondération des voix pour emporter une décision majoritaire. Car il est beaucoup plus important de créer des consensus et de renforcer les relations de confiance entre les membres du comité d'entreprise. Rappelons pourquoi le législateur avait choisi ce principe pour les prescriptions subsidiaires. À l'époque de la directive 94, seulement 15 pays européens devaient être représentés dans un comité d'entreprise avec un maximum de 30 personnes. Dans les comités d'entreprise européens où il y eut une représentation écrasante des salariés du pays du siège en face de quelques représentants d'autres filiales isolés, le climat resta tendu à l'extrême. Ce système de représentation était devenu un obstacle à une éventuelle relation de confiance. Bien entendu, pour l'évolution du fonctionnement, je suis entièrement d'accord qu'il s'agit d'une priorité. Mais on ne peut pas arbitrer des conflits d'intérêt à travers un vote majoritaire et c'est pourquoi je considère qu'il est beaucoup plus important d'avoir un coordinateur syndical. Lui seul serait à même de concilier des oppositions basées sur des intérêts divergents, par exemple sur la question de la répartition inégale des licenciements dans un grand groupe.

L'autre condition d'efficacité, qui doit faire l'objet d'une négociation de l'accord d'entreprise, c'est l'existence d'un comité restreint. D'ailleurs il n'y a que très peu de comités d'entreprise européens qui sont fondés sur les prescriptions subsidiaires, environ 3 ou 4 sur un total de plus de 800.

» **Un participant**

Le nouveau comité qui se met en place serait apparemment composé de 30 membres (bien qu'il n'y ait que 28 pays), mais il aurait un comité restreint de 5 membres.

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

Comment les représentants des salariés peuvent-ils être associés ou participer aux décisions influençant l'évolution des entreprises, en particulier lorsqu'il s'agit de fusion ou de restructuration sur la base de changements industriels majeurs ? De ce point de vue, on a beaucoup parlé

des comités d'entreprise, où leur rôle consiste essentiellement à prendre en main la gestion sociale liée aux conséquences des décisions. En fait, on devrait aborder la question de la participation des salariés dans les conseils d'administration, ou dans les conseils de surveillance, ou dans les structures de direction des entreprises. Celles dont on a parlé aujourd'hui sont plus ou moins concernées, suivant leurs dispositions juridiques, qui ne favorisent pas forcément la participation des salariés.

En effet, la société européenne avait prévu qu'il puisse y avoir une participation des salariés, mais pas lorsqu'il s'agit de réfléchir aux décisions industrielles, et ensuite aux conséquences en termes d'emploi. Et pourtant, l'évolution des implantations industrielles ressemble fort à des formes de délocalisation à l'intérieur même de l'Europe et les salariés sont directement concernés. Certaines activités vont se développer en direction des pays de l'Union où les salaires sont plus bas au détriment des entreprises dont les secteurs atteignent des plus hauts salaires, comme c'est le cas en Finlande, en Allemagne ou en France.

» **Un participant**

Cette semaine pour la première fois le nouveau comité se réunira, donc nous aurons des informations très prochainement sur les thèmes de travail à venir. Aujourd'hui lors de notre débat, de nombreuses nuances d'opinion sont ressorties au sujet de la composition du comité. Il faudra trouver des propositions qui soient à la fois pertinentes et recueillent l'assentiment général. Il est évident que la nouvelle entreprise ne pourra réussir que si elle entraîne une certaine adhésion. Elle ne peut pas laisser les salariés dans la crainte, alors même qu'il faut attirer des jeunes et créer une dynamique. Pour ce faire, elle devra savoir expliquer comment les tâches sont réparties dans les différents pays du monde et mettre en place un processus de formation qui attirera les jeunes et permettra de garder les personnes en place. Sachant que même le leader Ericsson est en difficulté, on peut dire que le problème est européen. La vision devra être globale, car nous sommes face à un enjeu européen qui ne saurait se contenter de demi-mesures dans le domaine stratégique.

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

Il faudra élargir notre vision pour éviter de rester bloqués sur les comités d'entreprise. On parle de « fusion », de « restructuration », de l'« enjeu des technologies nouvelles », mais à ces éléments répondra-t-on obligatoirement par une baisse des effectifs ? Le système de demain sera-t-il nécessairement basé sur la suppression des emplois du secteur tertiaire ? Où seront les travailleurs concernés par ces changements, ces 47 % qui ne pourront apparemment plus être employés ? La stratégie de Lisbonne de 2000 visait le plein emploi en Europe. C'est une vision qui a disparu du langage européen. On doit réfléchir à cet aspect. Il ne s'agira pas simplement de trouver une adaptation économique, il y aura des enjeux de société énormes. Le Brexit en est la preuve. Il est de notre responsabilité de refuser qu'on réduise partout les effectifs au nom du progrès et de la tendance aux fusions.

Les situations sont très hétérogènes aussi bien en matière de management que de culture d'entreprise. De plus, les travailleurs qui sont au service d'entreprises historiques toujours à la pointe de la technologie ont déjà vécu de nombreuses restructurations. Depuis au moins

trente ans, ils vivent les mobilités et les adaptations qu'on leur présente encore aujourd'hui. On a tendance à nous faire comprendre qu'il faudrait une accélération des changements, mais ces travailleurs-là n'ont pas cessé de suivre le mouvement des transformations. Enfin, il y a le vieillissement à prendre en compte. Est-ce un facteur permanent de toutes ces entreprises ? Pourrait-on imaginer avoir des chiffres sur l'organisation démographique du salariat européen parmi nos éléments de réflexion ?

Réformer le discours syndical est peut-être nécessaire, mais avant tout il faudra travailler la coordination, l'unité. Revoir notre méthode ne sera pas suffisant, plus largement, c'est notre capacité à organiser les choses différemment qu'il faut interroger.

Enfin, les stratégies sont globales, et non européennes. Les multinationaux sont-ils dans des accords-cadres internationaux ? Comment agir quand on sait qu'il y en a 200 environ avec un total de 50 000 multinationaux ? Le point intéressant, c'est que la gestion sociale est très séparée de la stratégie globale des groupes. Insistons sur ce point.

» **Isabel Araque**, UGT, Espagne

Les entreprises et les représentants des travailleurs et travailleuses négocient depuis une décennie des conventions collectives transnationales pour faire face à la dimension internationale croissante de l'organisation des entreprises en général. C'est parfois le résultat de fusions ou bien les conséquences de leur volonté d'expansion économique. Pour encourager une réflexion qui intègre l'avis syndical, il faut se tourner vers la coordination fondamentale réalisée par la Confédération européenne des syndicats (CES) avec la Commission européenne en vue de renforcer le dialogue social européen. Ce dialogue est indispensable puisque la portée géographique de ces accords peut couvrir le territoire de plusieurs États. En outre, ils varient en fonction des codes de conduite des multinationales en matière d'emploi, de relations industrielles et syndicales.

Dans le cadre de cette quatrième révolution industrielle, les conséquences de la globalisation économique, technologique et digitale dans tous les secteurs productifs et d'emploi connus sont en jeu. Pour l'UGT il est vital d'étudier ce nouveau cycle pour anticiper, pour s'adapter, pour corriger les déséquilibres possibles et assurer un rapport de forces équilibré dans les relations industrielles et d'emploi. On insiste sur le rôle d'anticipation de la CES à travers des propositions législatives, fiscales, scientifiques et d'emploi. L'UGT considère comme fondamentale la possibilité d'avoir recours à des experts pour conseiller les syndicalistes qui négocient dans le cadre des comités européens.

En 2011, plus de 10 millions de travailleurs étaient déjà couverts par 215 conventions transnationales conclues dans 138 entreprises du monde entier. Cependant, ce type de pratique pose des questions juridiques, politiques et syndicales par rapport aux liens entre les différents niveaux du dialogue social (international, européen et national) et ses différents champs d'application horizontaux. Il s'agit d'une forme importante de négociation collective, née de la mondialisation économique et favorisée par celle-ci. Elle ouvre de nouvelles portes aux partenaires sociaux et son influence rend nécessaire l'acquisition de connaissances spécifiques relatives à son interprétation, sa dimension, ses effets et les dispositions législatives mondiales, communautaires et nationales. Pour continuer à œuvrer pour le maintien de l'équilibre du rapport de forces, il faudra exploiter les accords transnationaux et utiliser la CES comme canal de commu-

nication pour exiger de la Commission et du Parlement européen que les relations industrielles, les relations d'emploi et les relations sociales avancent main dans la main.

» **Christina Facabien**, Secrétaire confédérale de la coopération internationale, CCOO - Comité européen Nokia

La situation actuelle est confuse et un des aspects qui fait consensus est l'obligation pour les syndicats de développer la capacité de répondre à ces nouvelles exigences. D'autre part, l'Union européenne ne peut plus se borner à être une union économique et monétaire, elle doit devenir une union sociale et politique capable de relever les défis actuels.

En tant que membres de la CES, aussi bien l'UGT que CCOO, nous adhérons à l'idée d'un nouvel avenir avec une Europe davantage fondée sur les droits. Il convient de souligner la nécessité d'améliorer les rapports de force, aussi bien dans les lieux de travail que dans les institutions, au moyen du dialogue social et de la négociation collective. Il faut mettre fin à l'hégémonie des politiques néolibérales qui se sont imposées tant au niveau des relations d'emploi que des autres politiques qui influencent notre quotidien.

ETUDE BRITISH AIRWAYS - IBERIA INTERNATIONAL AIRLINES GROUP (I.A.G.)

(PAR JEAN-CYRIL SPINETTA - OCTOBRE 2016)

L'annonce en 2010 de la fusion entre British Airways et Iberia, donnant naissance au groupe IAG, a pratiquement clos le dossier de la consolidation du transport aérien européen lancée en 2003 par l'annonce de la fusion entre Air France et KLM, et poursuivie par les regroupements entre Lufthansa, Swiss Airlines (ex Swissair), Brussels Airlines (ex Sabena) et Austrian Airlines.

A l'issue de cette phase de consolidation d'environ 10 ans l'essentiel du transport aérien européen est regroupé autour de trois grands groupes (Air France KLM, Lufthansa Group et IAG) ne subsistant comme compagnies indépendantes que des acteurs plus modestes comme TAP (Portugal) ou SAS (Scandinavie) et bien entendu les compagnies low-cost dominées par Ryan Air et EasyJet. Quand à Alitalia et Air Berlin, on ne doit certainement plus les considérer comme indépendantes car même si leur actionnaire de référence ETIHAD détient une part minoritaire de leur capital, tout le monde sait que ce groupe a en réalité pris le contrôle effectif de ces deux compagnies.

Pour tenter de comprendre pourquoi et comment une consolidation annoncée comme inévitable et souhaitable depuis des décennies n'a pu avoir lieu qu'au début des années 2000 il faut :

- rappeler la régulation spécifique du transport aérien qui s'est longtemps opposée à toute possibilité de consolidation du secteur,
- alors que les éléments fondamentaux du modèle économique du transport aérien rendaient cette consolidation inévitable.

1. La régulation spécifique du transport aérien A pendant longtemps interdit toute possibilité de consolidation du secteur

Comme pour beaucoup d'activités économiques récentes, les normes de régulation du secteur aérien ont été établies par les États-Unis au lendemain de la deuxième guerre mondiale. Ces règles sont inscrites dans la convention de l'organisation de l'Aviation civile internationale (O.A.C.I.) ou Convention de Chicago, adoptée en 1944.

La Convention de Chicago édicte un principe général de liberté de survol des continents mais reconnaît le droit aux États d'accepter ou de refuser que leurs pays soient reliés à un autre pays par une compagnie aérienne. Entre le refus ou l'acceptation, toutes les gradations sont possibles, allant du ciel ouvert à la limitation drastique du nombre de fréquences autorisées. La Convention de Chicago reconnaît donc le principe intangible de la souveraineté des États pour décider ou non d'être reliés par la voie aérienne à un autre État.

Concrètement pour relier un pays à un autre il faut obtenir des droits de trafic. Ces droits de trafic font l'objet de négociations entre les États et pas entre les compagnies aériennes, selon

des principes ou la réciprocité domine. Si le Brésil demande et obtient des droits de trafic supplémentaires pour accéder au marché chinois, le gouvernement chinois demandera et obtiendra des droits de trafic pour mieux accéder au marché brésilien.

Les droits de trafic obtenus après négociation font l'objet d'accords internationaux entre États. Ils sont détenus par les États qui doivent les remettre, pour qu'ils soient exploités, à une compagnie aérienne nationale, c'est-à-dire une compagnie dont plus de la moitié du capital est entre les mains d'investisseurs résidents. Cette construction juridique élaborée en 1944 est toujours celle applicable aujourd'hui. Sa mise en œuvre et son contrôle sont assurés par l'OACI. La conséquence est que le transport aérien ne relève pas de l'organisation mondiale du commerce (OMC).

Dans ce système de régulation très particulier il était logique, il était inévitable, que chaque État soit doté d'une compagnie aérienne, en règle générale publique, compagnie à laquelle l'État remettait les droits de trafic qu'il avait obtenus après négociation avec des pays tiers.

Ces principes ont connu un premier ébranlement au début des années 1970 lorsque les États-Unis ont plaidé pour une politique de «ciel ouvert» avec les grandes zones économiques mondiales, notamment l'Europe.

Mais le plus grand bouleversement est venu de la mise en place du grand marché unique européen. Le principe de la négociation préalable de droits du trafic entre États, pour pouvoir accéder aux marchés, qui prévalait également en Europe, a été abandonné. A un principe de protection, fondé sur l'obtention préalable de droits de trafic s'est substitué un principe de liberté, liberté d'établissement et liberté totale d'accès aux marchés, qui prévaut aujourd'hui entre les 28 États membres de l'Union Européenne auxquels il convient d'ajouter la Suisse, la Norvège et l'Islande, pays liés par des accords particuliers.

Comme toujours la mesure n'a pas été immédiatement prise de ce qu'impliquait ce changement radical de régulation. La règle, un pays, un État, une compagnie aérienne, n'avait plus aucun sens. Le grand marché unique européen condamnait inéluctablement à l'inexistence ou à l'insignifiance, les compagnies nationales des pays européens dont les économies n'étaient pas parmi les plus puissantes. Mais même pour beaucoup de grands pays européens, la disparition des marchés nationaux constituant autant d'espaces économiques protégés ou régnaient en maîtresses les compagnies nationales, ne pouvait pas manquer de poser rapidement des problèmes majeurs aux compagnies aériennes traditionnelles. Ainsi sans grand marché unique européen, le développement des compagnies low-cost qui leur a posé tant de problèmes aurait été impossible faute d'un libre accès aux marchés.

Les chefs d'États et de gouvernements, en créant le grand marché unique européen, n'étaient probablement pas tous conscients du caractère radical des changements qu'ils allaient provoquer sur tous les marchés des biens et des services.

Pour le secteur aérien c'est un bouleversement qu'il faut évoquer. Le principe traditionnel des droits de trafic postulait l'existence de champions nationaux. Le marché unique européen signifiait nécessairement l'émergence rapide de champions européens par fusion des compagnies nationales historiques.

Ainsi l'élément décisif qui explique le processus de fusion intervenu en Europe, notamment entre British Airways et Iberia, est-il simple à identifier. Il s'agit du bouleversement intervenu dans la régulation du secteur aérien en Europe.

Mais comment expliquer qu'il ait fallu attendre plus de 10 ans pour que ce mouvement de consolidation, pourtant inéluctable, trouve une première traduction concrète avec la fusion en 2004 entre Air France et KLM.

La lenteur du processus trouve son origine dans un problème de contradiction, toujours non résolu, entre le système juridique international s'appliquant au transport aérien et le système juridique prévalant en Europe.

Pour les européens, notamment la Commission européenne, le grand marché unique européen signifie nécessairement la fin des droits de trafic accordés aux seuls Etats nationaux. La Commission revendique donc logiquement l'exclusivité de la négociation entre l'Europe et les pays tiers. Les Etats tiers à l'Europe, notamment la Russie, la Chine, le Japon et le Brésil, pour ne parler que des plus grands pays, considèrent que le grand marché unique européen ne modifie en rien l'ordre juridique institué par la Convention de Chicago en 1944. Le fondement des relations entre Etats, dans le transport aérien, est toujours celui des droits de trafic, attribués après négociations à des Etats et remis pour être exploités à des compagnies nationales, c'est-à-dire des compagnies dont une majorité du capital est détenu par des investisseurs résidents.

Dès lors quand Air France achète KLM ou British Airways-Iberia, un pays tiers à l'Europe, pourrait soutenir juridiquement que KLM a cessé d'être une compagnie néerlandaise et Iberia une compagnie espagnole, et qu'en conséquence tous les droits de trafic exploités par KLM et Iberia sont caducs.

Ce débat peut sembler quelque peu théorique mais s'il est évoqué ici ce n'est pas pour le plaisir d'exposer un problème juridique complexe mais parce que ces incertitudes juridiques, non encore tranchées, ont différé un mouvement de consolidation pourtant économiquement nécessaire et ont donné au mouvement de consolidation, lorsqu'il s'est produit, une organisation et des principes de gouvernance très spécifiques. Il fallait mettre en place des principes de gouvernance et une organisation permettant de continuer à dire, en dépit des fusions, que KLM était restée néerlandaise et Iberia espagnole, cela afin d'éviter que tout ou partie du fonds de commerce disparaisse.

2. Ces difficultés et contradictions juridiques ont différé la consolidation du transport aérien européen alors même que les fondamentaux économiques du secteur rendaient cette consolidation indispensable

Il ne saurait être question ici de décrire dans le détail le ou les modèle(s) économique(s) du transport aérien. En revanche il est certainement utile de préciser quels sont les fondamentaux de cette activité économique, fondamentaux trop souvent oubliés ou méconnus, ce qui peut conduire à des erreurs graves de compréhension et à des conclusions erronées.

2.1. Commençons donc par une évidence. Le transport aérien est une activité de services, services aux entreprises, services aux personnes pour la satisfaction de besoins individuels. Il s'agit d'un très grand métier mondial dont le chiffre d'affaires consolidé est proche de 1000 milliards de dollars.

2.2. Cette activité de services connaît une croissance annuelle qui est d'environ le double de la croissance économique mondiale. A la différence du commerce international dont la croissance s'est brutalement ralentie, cette tendance historique continuera très probablement dans les

décennies à venir, reflétant l'émergence de classes moyennes en Asie, en Amérique latine ou même en Afrique.

2.3. Mais cette activité de services est aussi une activité à très haute intensité capitaliste, proche des secteurs industriels traditionnels comme la sidérurgie ou la chimie. Les coûts d'acquisition des avions représentent environ les deux tiers des besoins d'investissements qui sont au total, chaque année, de l'ordre de 10% du chiffre d'affaires annuel.

2.4. Cette activité de services à forte intensité capitaliste «capital intensive» diraient les Américains, est aussi « Labor intensive» les coûts salariaux directs ou indirects en cas de recours à la sous-traitance représentant, selon les entreprises, 25 à 40% des coûts totaux.

2.5. C'est un métier qui est de plus en plus libéralisé, totalement en Europe nous l'avons vu, mais aussi, sur une base régionale comme en Europe, en Amérique du Nord, en Amérique centrale et du Sud, en Asie du Sud-Est notamment. Par ailleurs, des accords de ciel ouvert se mettent en œuvre progressivement entre grandes zones économiques comme l'accord de ciel ouvert entre l'Europe et les États-Unis institué en 2004.

2.6. C'est un métier sans aucune barrière à l'entrée, barrières technologiques inexistantes, barrière des compétences humaines facile à contourner, en embauchant les compétences requises que l'on trouve sur le marché du travail, barrières commerciales qui ont disparu depuis qu'Internet permet un accès direct aux consommateurs, facile et peu coûteux. L'intensité capitaliste du secteur qui constitue normalement une barrière à l'entrée n'est pas non plus un obstacle dans le secteur aérien.

En effet, les banques financent facilement les acquisitions d'avion car elles savent que si la compagnie aérienne fait faillite, elles récupéreront des actifs, les avions qu'il est aisé de revendre. Les banques sont d'ailleurs d'autant plus portées à le faire qu'elles n'ont jamais perdu d'argent dans les financements d'avions.

2.7. Les compagnies aériennes ont de plus en plus de mal à se distinguer les unes des autres par l'originalité de leurs produits ou par la réputation, notamment en matière de sécurité aérienne, qui s'attache à leur marque. Les consommateurs constatent de plus en plus que les transporteurs aériens utilisent tous les mêmes avions, que les standards de services sont de plus en plus proches et qu'en matière de sécurité aérienne, la très grande majorité des entreprises sont sérieuses, ce que démontrent amplement les statistiques d'accidents. Ainsi, pour le dire comme les économistes, les transporteurs aériens bénéficient de moins en moins d'atouts de compétitivité hors-prix et les consommateurs recherchent de plus en plus les meilleurs tarifs possibles, ce que les comparateurs de prix permettent de faire aisément. Les seuls éléments encore déterminants sont la taille des réseaux, la qualité des plateformes de correspondance, la qualité des alliances avec d'autres compagnies aériennes qui permettent d'étendre et de démultiplier presque à l'infinie les destinations offertes, ainsi que la qualité des programmes de fidélisation. Mais le mouvement vers la recherche des prix les plus bas est de plus en plus fort et le niveau des tarifs offerts est de plus en plus l'élément essentiel pour attirer et fidéliser les consommateurs.

2.8. L'ensemble de ces éléments, métier de services capital intensive et labor intensive, de plus en plus libéralisé, sans barrière à l'entrée, sans atouts de compétitivité hors prix, et dans lequel les actifs des sociétés en faillite, c'est-à-dire les avions, sont immédiatement réutilisés ce qui interdit tout ajustement offre-demande, explique que le transport aérien, lorsqu'on le consolide économiquement au niveau mondial, ait toujours perdu de l'argent. Depuis sa création en 1945,

quelle que soit la période de 10 ans que l'on retienne, cette période fait toujours apparaître des pertes importantes. Depuis 2013, avec la baisse des prix du pétrole, le transport aérien enregistre à nouveau des bénéfices au niveau mondial, mais qu'advient-il quand les prix du pétrole repartiront à la hausse ?

2.9. La fragmentation et l'émiettement du transport aérien, notamment en Europe, entre un trop grand nombre de compagnies aériennes, héritage du système des droits de trafic, était de plus en plus en contradiction avec le grand marché unique mais aussi avec l'exigence de dégager les ressources financières permettant de financer sans recourir à l'endettement et sans aide d'Etat, la modernisation et la croissance des compagnies aériennes européennes dans le nouveau contexte de marché.

Le caractère indispensable de la consolidation du transport aérien européen a été perçu par tous les acteurs, actionnaires et dirigeants des entreprises, régulateurs et responsables syndicaux.

Ainsi qu'il s'agisse d'Air France KLM ou de British-Airways-Iberia, les comités d'entreprise consultés pour avis ou pour avis conforme ont tous donné un avis favorable. Les fusions intervenues ont dans tous les cas été des fusions amicales, mais plus encore elles ont été des fusions comprises et approuvées par les responsables syndicaux des entreprises concernées.

Après avoir examiné et décrit les raisons essentielles ayant conduit à la consolidation du transport aérien européen, il convient, en se concentrant sur la fusion entre British-Airways et Iberia, de s'interroger sur :

- La gouvernance retenue au sein du nouveau groupe et sur la part d'autonomie préservée pour British-Airways et Iberia.
- Les politiques conduites après la fusion visant à améliorer ou à restaurer la rentabilité des entreprises, notamment celles d'Iberia.
- Enfin, compte-tenu des efforts réalisés et des réductions de coûts obtenus, comment peut-on dessiner l'avenir du groupe à moyen terme.

3. La gouvernance du groupe IAG : quel degré d'autonomie préservé pour British-Airways et Iberia par rapport au groupe IAG

Les fiches en annexe décrivent de manière précise les trois entreprises constituant le groupe IAG : British-Airways, Iberia et Vueling, auxquelles vient de s'ajouter Aer Lingus.

La fusion entre British-Airways et Iberia a donné naissance à une holding de contrôle espagnole, le groupe IAG, domicilié à Madrid, contrôlant économiquement le groupe British-Airways et le groupe Iberia.

Il faut rappeler que la fusion est intervenue sur une parité économique très favorable à Iberia, dont la valeur représentait 45 % de la valeur du nouvel ensemble.

Le président non-exécutif du Conseil d'administration du groupe IAG est espagnol, son directeur général exécutif étant anglais.

Les chiffres figurant dans le tableau ci-dessous donnent une idée précise de ce qu'étaient les positions respectives des deux sociétés à l'époque de la fusion (2010) et dans les deux années précédant la fusion.

	IBERIA			BRITISH-AIRWAYS		
	2008	2009	2010	2008	2009	2010
Flotte						
• Long-courrier	33	32	35	125	125	120
• Moyen-courrier	76	77	77	120	120	118
Production Milliards de sièges Kilomètres	66	62	62	150	149	141
Chiffre d'affaires (Milliards d'euros)	5,5	4,4	4,8	12,8	13,1	12,5
Marge opérationnelle (Millions d'euros)	5	-475	-28	1300	-300	+300

On constate immédiatement que British-Airways est environ 2,5 fois plus importante qu'Iberia, qu'il s'agisse de l'activité, de la taille de la flotte ou du chiffre d'affaires. Quant au résultat économique, l'écart est encore plus significatif. Si l'on prend l'année 2008, dernière année avant la crise, la marge opérationnelle de British-Airways est d'environ 10 % quand celle d'Iberia est nulle.

Il s'agit donc de deux entreprises au profil économique très contrasté. Le contraste est encore plus fort si l'on prend en considération la vocation de l'une et l'autre des deux entreprises.

British-Airways est d'abord un très grand opérateur long-courrier (125 avions), leader sur le plus important et le plus rentable des marchés internationaux long-courrier, celui des échanges entre l'Angleterre et les États-Unis qui représentent presque la moitié de son activité totale long-courrier. En revanche, British Airways, pour faire face à partir de 2001 à la concurrence des compagnies low-cost et limiter les pertes considérables de son réseau court-moyen-courrier, a fortement réduit son offre.

Iberia présente un profil d'activité profondément différent de celui de British-Airways. C'est un opérateur long-courrier assez modeste, un peu plus de 30 avions, qui sont très majoritairement dédiés aux destinations d'Amérique centrale et d'Amérique latine, sur lesquelles Iberia est le leader européen avec Air France KLM. Iberia avait en revanche un très puissant réseau court et moyen-courrier compte-tenu de l'importance du marché domestique et de la desserte des îles, notamment des îles Baléares. Le développement du train à grande vitesse en Espagne combiné avec la concurrence des low-cost a considérablement affecté la rentabilité de ce réseau, qui a été considérablement réduit.

Au total on peut dire que les caractéristiques des réseaux des deux compagnies sont profondément différentes. Les plateformes de correspondance de Londres et de Madrid sont peu en concurrence, les réseaux long-courrier ont des vocations tout à fait distinctes. Cela signifie qu'il n'est pas nécessaire de coordonner de manière étroite les politiques commerciales et la stratégie de développement des réseaux qui peuvent demeurer largement autonomes. C'est l'inverse de la situation d'Air France et de KLM qui ont construit des réseaux mondiaux très comparables et qui opèrent sur deux plate-formes proches l'une de l'autre, et donc en compétition directe. Cela a conduit à la définition d'une stratégie de développement totalement coordonnée,

à l'unification des politiques commerciales, à l'intégration des équipes commerciales et à la mise en place d'outils partagés et d'équipes communes pour la gestion de la recette. Cette intégration n'était pas nécessaire dans le cas de British-Airways/Iberia puisqu'il n'y avait pas de risque de confusion et de concurrence non maîtrisée entre les deux réseaux. Chacune des deux compagnies et donc restée très autonome.

En revanche la holding de tête, IAG, a très probablement défini de manière stricte les objectifs financiers assignés à chacune des deux entreprises et les objectifs de réduction de coûts à viser pour que ces objectifs financiers soient atteints. Par ailleurs, c'est très probablement au niveau du groupe IAG que sont centralisées toutes les décisions d'investissement des deux entreprises, les investissements nécessaires au développement des deux entreprises, c'est-à-dire les achats d'avions, étant subordonnés à la vérification que les objectifs financiers assignés ont bien été atteints.

Ainsi la gouvernance du groupe IAG semble-t-elle être avant tout une gouvernance fondée sur des objectifs financiers sans qu'il y ait eu jusqu'à présent une forte intégration des différents métiers des compagnies du groupe.

On peut donc conclure sur ce premier point que l'autonomie de British-Airways et d'Iberia a été très largement maintenue après la fusion et que les instances de régulation sociale propres à chacune des deux entreprises ont pu continuer à jouer leur rôle et à exercer leur influence sans réelles modifications, sauf en matière de performance financière et de réductions des coûts où les objectifs semblent être fixés au niveau du Groupe.

4. Les politiques conduites après la fusion visant à améliorer ou à restaurer la profitabilité des entreprises, notamment celle d'Iberia

Si l'on survole rapidement les 15 dernières années (2000-2015), le transport aérien mondial a dû affronter des crises, des défis économiques et des mutations qui ont obligé les compagnies historiques à adapter très profondément leur modèle économique et à mettre en œuvre de manière quasi permanente des plans de réduction de leurs coûts.

La croissance du transport aérien, nous l'avons vu, est étroitement corrélée à la croissance économique mondiale. En période de croissance économique la demande de transport aérien est d'environ le double de cette croissance. En période de stagnation ou de récession le repli de la demande est considérable. Totalemment lié au cycle économique, le transport aérien amplifie à la hausse comme à la baisse les variations de ce cycle.

Les effets des crises économiques (2001-2003), (2009-2011) sont encore amplifiés par des éléments propres au transport aérien : attentats terroristes du 11 septembre 2001, guerre en Irak en 2003, attentats terroristes au Maghreb et au Moyen-Orient depuis les événements du printemps arabe, attentats terroristes en Europe, notamment en France.

Le transport aérien est également lourdement affecté par les risques sanitaires, épidémie du SRAS en 2003, crise d'Ébola récemment.

Enfin, bien entendu, le transport aérien a vu son modèle économique totalement bouleversé par la brutale augmentation du prix du pétrole à partir de l'année 2000. En huit années (2000-2008), le poste carburant qui représentait moins de 5 % des coûts totaux s'est établi à plus de 35 % des mêmes coûts, devenant d'assez loin le premier poste de coût pour une compagnie aérienne. La

récente baisse du prix du pétrole a certes divisé par deux la facture pétrolière mais il est peu probable que le baril de pétrole ne reparte pas à la hausse dans les années qui viennent.

Alors même qu'il devait affronter ces crises diverses et cette augmentation brutale du prix du pétrole, le transport aérien a été confronté, à un véritable bouleversement de son environnement concurrentiel.

Comme nous l'avons vu, le transport aérien longtemps protégé de la concurrence par des règles limitant l'accès au marché de compagnies nouvelles s'est progressivement et rapidement libéralisé, notamment en Europe, avec l'instauration du marché unique.

La conséquence a été l'apparition et le développement rapide de nouveaux acteurs, les compagnies *low-cost* européennes sur les destinations court et moyen-courrier, les compagnies de pays émergents, la Chine notamment en long-courrier international, et surtout les compagnies du Golfe (Emirates, Qatar et Etihad Airways) massivement soutenues et subventionnées par leurs Etats respectifs et imposant leur accès aux différents marchés européens, soit parce que la grande majorité des Etats européens n'ont plus de transporteur aérien et sont ravis d'accueillir les vols long-courrier de ces compagnies, soit parce que les autres pays subissent des pressions diplomatiques, financières ou commerciales auxquelles ils résistent difficilement.

Les *low-cost* en 15 ans ont pris 45 % du marché européen du court et du moyen-courrier. C'est un chiffre remarquable mais c'est aussi un chiffre trompeur. En effet, avant la création des compagnies *low-cost* les compagnies historiques avaient une part de marché de 70 % et les compagnies charter une part de marché de 30 %. Les compagnies charter ont pratiquement disparu, éliminées par les *low-cost*, et les compagnies historiques ont vu leur part de marché régresser de 15 % ce qui est considérable mais inférieur à ce que les chiffres suggèrent spontanément. Les marchés anglais et espagnols ont été plus lourdement touchés que le marché allemand et surtout le marché français.

En revanche les principaux marchés long-courriers de British-Airways (Atlantique Nord) et d'Iberia (Atlantique Sud) ont été relativement peu affectés par la politique commerciale très agressive des compagnies du Golfe. La raison est exclusivement géographique. Autant il est envisageable pour aller de Paris à Singapour de transiter par Dubaï, autant pour aller d'Europe en Amérique il serait absurde de partir d'abord vers l'Est. Ainsi si Lufthansa, KLM et Air France sont massivement concurrencées sur l'Asie, l'océan Indien et même l'Afrique, où elles ont développé des réseaux très denses, British-Airways et Iberia sont naturellement protégées sur leur cœur de réseau long-courrier.

Pour faire face à l'ensemble de ces défis, les compagnies aériennes européennes ont été contraintes de mettre en œuvre des plans d'ajustement quasi permanents, pour tenter de stabiliser leur coûts en dépit de l'augmentation brutale du prix du pétrole. Il s'agissait, il s'agit encore, d'une question de survie pour ces entreprises.

Or les coups manageables, c'est-à-dire ceux sur lesquels les compagnies aériennes peuvent agir pour réduire leurs coûts totaux ne représentent que 50 % de ces coûts totaux. Ainsi si une compagnie aérienne veut réduire de 10 % ses coûts totaux, elle doit réduire de 20 % ses coûts manageables, ce qui est considérable. Les coûts du personnel représentant plus de la moitié des coups manageables, les plans de réduction de coûts des compagnies aériennes sont toujours en priorité concentrés sur l'augmentation de la productivité par réduction des effectifs et sur la recherche d'une diminution des salaires, soit par le biais du gel des salaires, soit même par la réduction des salaires ou par un recours accru à la sous-traitance.

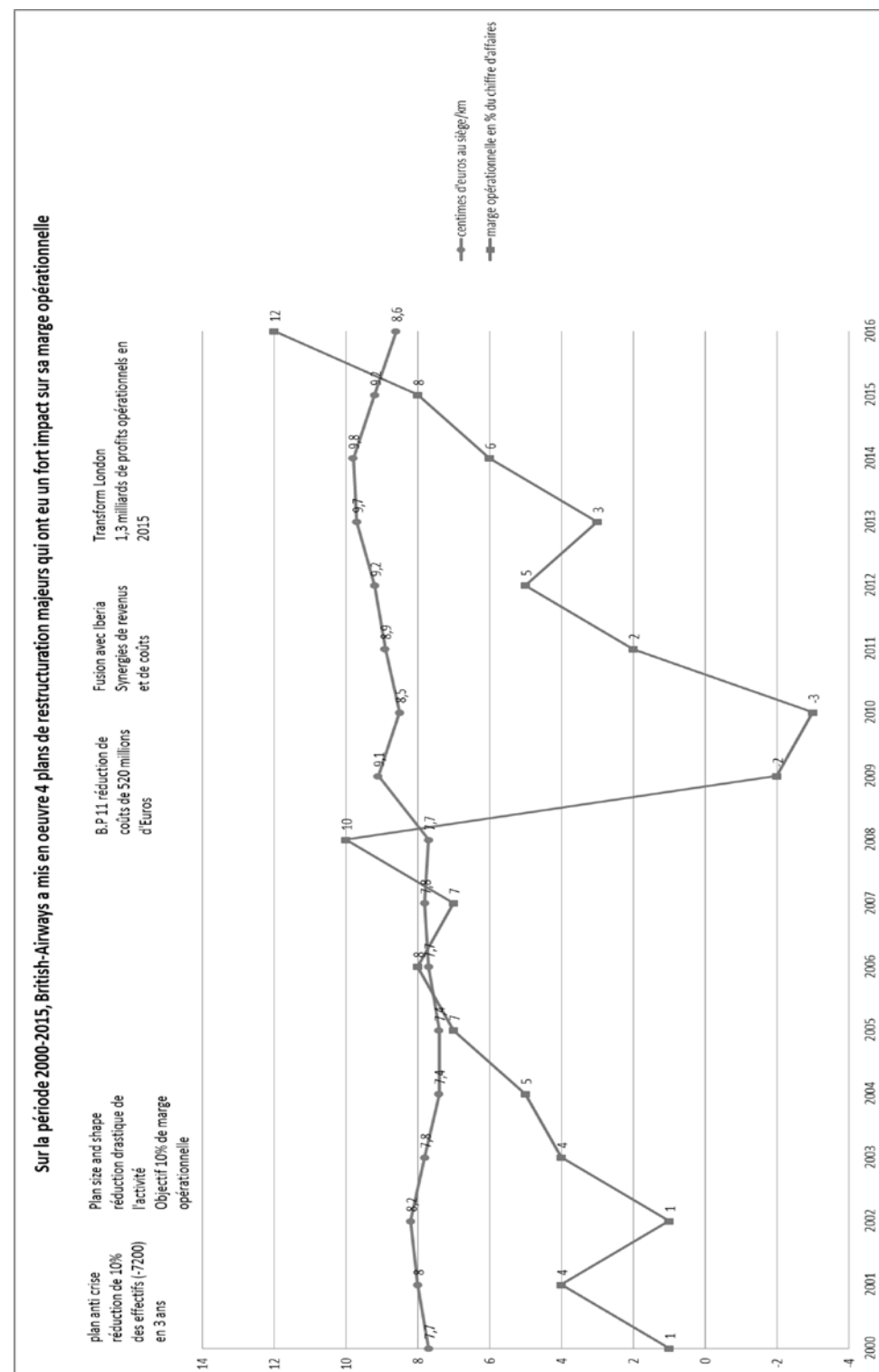
Pour British-Airways et Iberia, le résultat cumulé sur 15 ans de ces plans de restructuration s'inscrit dans les chiffres suivants :

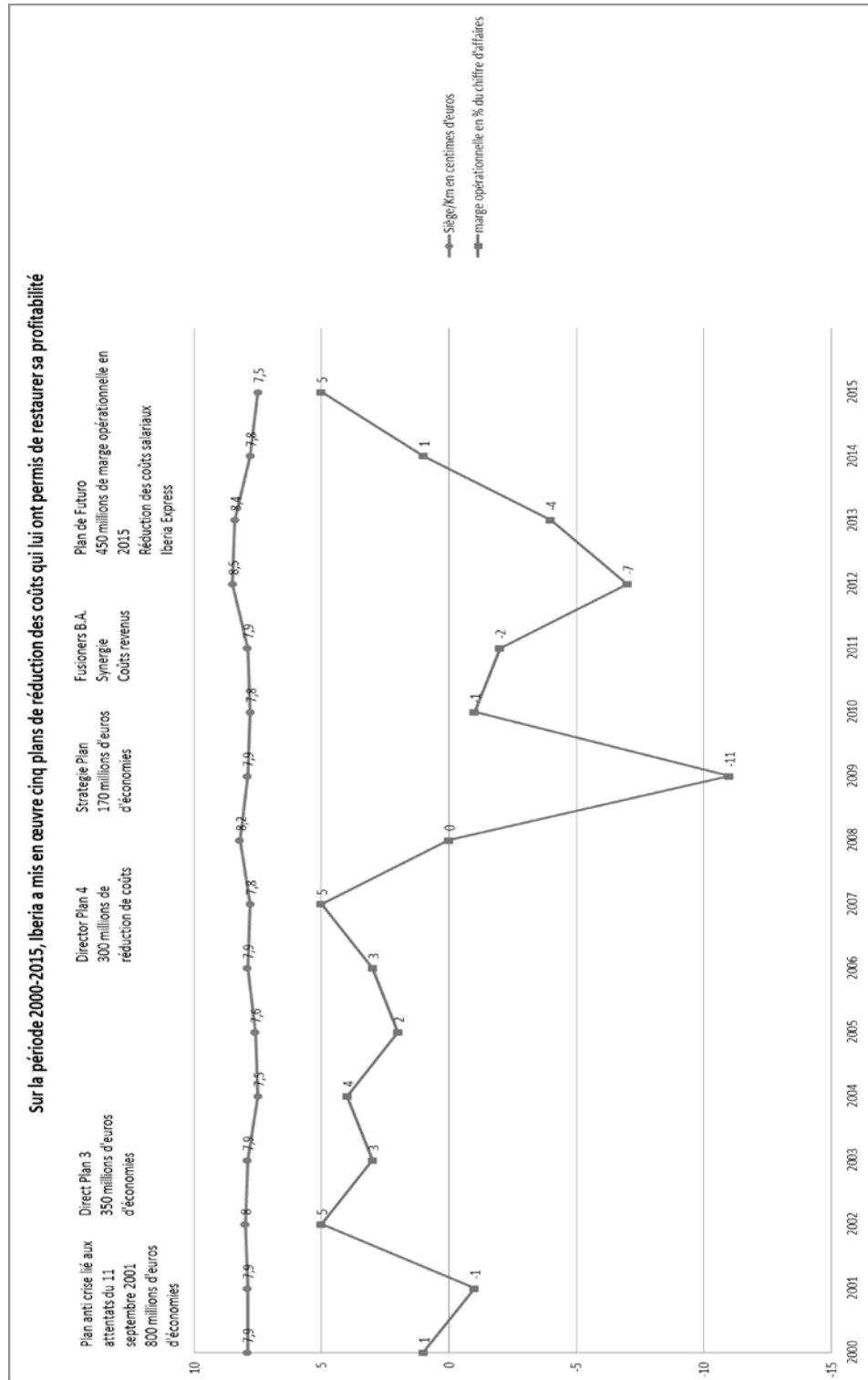
	BRITISH AIRWAYS		IBERIA	
	2000	2015	2000	2015
Production exprimée en milliards de sièges-kilomètres	168	174	54	60
Nombre d'avions Long-courrier	139	131	48	32
Courts et moyen-courrier	227	148	111	64
Nombre de salariés	65.157	43.120	25.386	16.907
Coût en siège-kilomètre en centimes d'euros	7,7	8,6	7,9	7,5

Ces chiffres appellent les commentaires suivants :

- la production des deux entreprises a très faiblement augmenté en 15 ans alors que la croissance annuelle moyenne des échanges aériens entre l'Europe et le reste du monde et à l'intérieur du marché intra-européen européen a été en moyenne annuelle de 5 % ce qui veut dire que le trafic a doublé en 15 ans.
- A production constante le nombre de salariés a fortement baissé à des rythmes annuels équivalents dans les deux sociétés.
- Le nombre des avions mis en ligne a fortement baissé, notamment en court et moyen-courrier, traduisant l'impact de la concurrence avec les compagnies *low-cost*.
- Les coûts au siège-kilomètre ont augmenté faiblement à British-Airways, ont diminué à Iberia, performances remarquables dans un environnement marqué par la forte augmentation du prix du pétrole, même s'il a récemment baissé. La baisse des coûts unitaires d'Iberia traduit l'efficacité du dernier plan adopté par la compagnie, «le plan de Futuro», sur lequel nous reviendrons.

Les deux graphiques suivant synthétisent les efforts de réduction de coûts des deux entreprises depuis 15 ans.





Ce qui ressort clairement de ces graphiques est d'abord la nécessité pour British-Airways et Iberia, comme pour Lufthansa et Air France-KLM, de plans de réduction des coûts quasi permanents, qui débutent en 2001 et scandent ensuite la vie des deux entreprises.

Cette nécessité est due pour l'essentiel au changement radical de la régulation permettant l'apparition de nouveaux acteurs, *low-cost* en Europe, compagnies du Golfe et compagnie des pays émergents sur le long-courrier.

Le monde du transport, qu'il soit routier, maritime ou aérien, met en concurrence directe, en concurrence frontale des systèmes nationaux aux caractéristiques de coûts totalement différents. Pour reprendre une image qui s'est imposée dans le débat public, le plombier polonais, ou plutôt chinois, est par définition autorisé à se poser et donc à travailler aux conditions de son pays d'origine à Madrid, Londres ou Paris. Dans un secteur économique où la compétitivité hors prix n'existe pas, il faut réduire ses coûts ou disparaître.

Les fusions d'entreprises ne sont pas un élément décisif qui expliquerait ces ajustements structurels. Les fusions d'entreprises ne sont pas la cause de ces ajustements structurels. On peut même dire qu'en elles-mêmes, les fusions dans le transport aérien n'emportent aucune conséquence négative pour les personnels et cela pour deux raisons :

- Il faut d'abord, pour les raisons juridiques liées aux droits de trafic, que les entreprises subsistent et que leur intégrité soit largement préservée. Normalement dans un processus de fusion les services généraux (commercial, financier, juridique) sont immédiatement fusionnés, restructurés et simplifiés. Ce n'est pas le cas dans le transport aérien où ces services subsistent avec peu de modifications.
- Surtout la délocalisation des sites de production est par définition impossible dans le transport aérien. Un constructeur automobile peut délocaliser sa production hors d'Europe, une compagnie aérienne ne peut pas délocaliser sa production en dehors de Londres-Heathrow, de Madrid-Barajas ou de Paris-Roissy. Seule une minorité d'activités (maintenance des avions, traitement de la billetterie...) peut être délocalisée. En revanche, les opérations aériennes sont non délocalisables.

Dès lors les fusions d'entreprises ne sont à juste titre pas vécues comme des menaces par les salariés des entreprises et leurs organisations syndicales. Elles sont même vécues comme protectrices ce qui explique que dans tous les cas (KLM, Iberia,...) les syndicats y aient été favorables.

En revanche dans une gouvernance par objectifs financiers, telle que celle qui semble avoir été mise en place au sein du groupe IAG, Iberia a dû pour restaurer une situation économique durablement affectée, six années consécutives (2008-2013) de résultats opérationnels négatifs, adopter en 2012 un plan très dur (plan de Futuro).

Ce plan contenait cinq priorités :

- La concentration sur le cœur du réseau ce qui signifiait des réductions de capacités.
- Le renouvellement de l'offre commerciale.
- L'utilisation de la filiale *low-cost* d'Iberia, Iberia-Express, sur le réseau principal d'Iberia, en substitution de vols assurés aujourd'hui par Iberia.
- 4500 suppressions d'emplois à l'horizon 2017, réestimés à 5471.

- Des réductions de salaires importantes pour toutes les catégories d'emplois, sol et vol, par l'instauration d'une deuxième échelle de salaire (B. Scales).
- La réduction des coûts d'activité ne se situant pas dans le cœur de métier, comme la maintenance opérationnelle et la maintenance industrielle.
- Au total l'objectif était d'améliorer de 450 millions d'euros en 2015 le résultat opérationnel de 2011.

Ce plan a d'abord suscité de très fortes tensions sociales qui se sont progressivement apaisées en raison :

- de l'arbitrage du gouvernement espagnol en mai 2012, interdisant la présence d'Iberia-Express sur le réseau long-courrier et limitant à 25 % la substitution d'Iberia-Express à Iberia sur le réseau court et moyen-courrier,
- de l'accord intervenu en mars 2013 après médiation entre Iberia et une majorité de salariés d'Iberia.

A l'issue de cette médiation, les salaires des pilotes, des hôtesses et stewards ont été réduits de 14 %, ceux des personnels au sol de 7%.

Par ailleurs, de nouvelles doubles échelles de salaires ont été instaurées pour les pilotes, les hôtesses et les stewards. Si l'on cumule la réduction de 14 % pour tous les pilotes avec les effets de la B-Scales, le salaire de début pour un pilote diminue de 56 % et le salaire de fin de carrière de 24 %.

La mise en œuvre de ces mesures, cumulée avec la baisse du prix du pétrole a permis à Iberia d'atteindre en 2015 une marge opérationnelle positive de 5 % du chiffre d'affaires et de renouer avec la croissance.

British-Airways, avait dès 2009 lancé un plan d'économies concernant principalement les personnels de cabine, hôtesses et stewards :

- instauration d'une deuxième échelle de salaire pour les nouveaux embauchés) 25.000 livres de salaire annuel d'embauche au lieu de 40.000 livres
- diminution du nombre de jours OFF
- utilisation indifférenciée des personnels de cabine en court, moyen et long-courrier.

British-Airways ayant renoué avec les bénéfices dès 2010, le plan «Transform London» adopté en 2012 après la fusion avec Iberia a été un plan assez léger, la seule mesure notable étant la sous-traitance des opérations au sol sur l'aéroport de Londres-Gatwick.

En 2015 les résultats du groupe IAG ont été nettement positifs en raison du plan de réduction des coûts et de la baisse du prix du pétrole. Cette tendance devrait se confirmer en 2016 même si la très forte augmentation des capacités, sur l'Atlantique Nord notamment, a eu des effets violents de baisse de la recette qui devraient stabiliser, voire même un peu réduire la rentabilité enregistrée en 2015.

5. Compte-tenu des réductions de coûts enregistrées, comment peut-on dessiner l'avenir du groupe à moyen terme ?

Aujourd'hui la situation du groupe IAG paraît être solidement rétablie. British-Airways a enregistré des marges de profit historiquement élevées et Iberia a retrouvé une rentabilité positive. Par ailleurs la société Vueling, filiale *low-cost* du Groupe IAG, est également profitable même si elle a connu l'été dernier des difficultés d'exploitation considérables. Enfin l'acquisition récente de la société irlandaise Aer Lingus devrait permettre au Groupe IAG d'opérer, au départ de la Grande-Bretagne notamment, en long-courrier, à des coûts nettement inférieurs à ceux de British-Airways. Et pourtant rien ne permet d'affirmer que cette situation durera longtemps.

- Il y a d'abord l'incertitude sur le prix du pétrole. En raison de l'accord intervenu récemment au sein de l'OPEP, qui sera suivi par la Russie, il est peu probable que le baril reste au niveau de 50\$ même si apparemment les coûts de production du pétrole de schiste ont beaucoup baissé.
- Il y a ensuite le déséquilibre patent entre l'offre et la demande de transport aérien, déséquilibre qui conduit à une forte baisse des tarifs. Or on le sait, l'ajustement offre-demande est très difficile à réaliser dans le transport aérien. La tendance baissière des tarifs peut donc s'inscrire dans la durée.
- Il y a enfin les projets *low-cost* de long-courrier qui paraissent se multiplier (Norwegian Airlines) même si il n'y a pas réellement de modèle économique de *low-cost* long-courrier.

Mais la plus grande incertitude est sur la capacité des autorités de régulation nationales et européennes à faire respecter de manière effective les conditions d'une concurrence équitable entre les différents compétiteurs. Nous savons qu'il a fallu plus de 20 ans pour que la Commission européenne se décide à moraliser les subventions reçues par les compagnies *low-cost*. Nous savons qu'en dépit de la démonstration faite des subventions massives perçues par les compagnies du Golfe, la Commission européenne et les Etats n'ont encore rien fait pour en tirer les conséquences.

En sens inverse, alors qu'il paraissait très probable il y a encore deux ou trois ans que la libéralisation du transport aérien continuerait à progresser, les signaux se multiplient pouvant indiquer que l'on serait à la veille d'un coup d'arrêt à ce processus de libéralisation entamé il y a près de quarante ans. En tout état de cause il est probable que la consolidation du transport aérien qui a eu lieu jusqu'à présent sur une base régionale (Europe, États-Unis, Amérique latine,...) se continuera mais sur une base mondiale.

Il est probable également que les groupes aériens issus de cette consolidation et qui ont jusqu'à présent respecté l'autonomie de leurs différentes entités auront tendance à s'intégrer de plus en plus. Le risque serait alors que les plans de restructuration aujourd'hui décidés et négociés à l'intérieur de chacune des entités filiales des groupes consolidés, le soient à l'avenir au niveau des holdings de tête.

Le lien aujourd'hui maintenu avec les partenaires sociaux de chacune des entreprises concernées serait alors rompu.

Il y a donc urgence à réfléchir à la mise en place de véritables comités de groupe préservant ainsi la capacité de négociation des partenaires sociaux sur les évolutions à conduire pour assurer la pérennité de leurs entreprises.

ETUDE NOKIA ALCATEL LUCENT

(PAR JOËL MAURICE - 2/9/2017)

Le cas examiné est celui de l'acquisition, par échange d'actions, de la Société Alcatel Lucent par la Société Nokia, annoncée le 15 avril 2015 et en cours de mise en œuvre.

1. Contexte technologique et économique

Ces deux entreprises appartiennent au secteur des TIC¹ et plus spécialement à celui des télécommunications, qui a connu des innovations incessantes, depuis la veille et surtout depuis la fin de la deuxième guerre mondiale, et qui est au cœur de la nouvelle « révolution industrielle ». Ce secteur a aussi été le siège de la « bulle Internet » qui, à la faveur de la mondialisation des échanges et de l'abondance des liquidités fournies par les Banques centrales, notamment américaine, a gonflé à vive allure sous l'effet des attentes des « investisseurs » et a brutalement éclaté en mars 2000. De nombreuses entreprises du secteur des TIC ont alors été ébranlées par cette onde de choc ; certaines ont disparu (par exemple Nortel), d'autres ont dû resserrer leurs activités et se restructurer. C'est le cas de l'entreprise américaine Lucent (issue de division d'ATT en 1984), qui a été acquise par Alcatel par échange d'actions en 2006, pour constituer la société Alcatel Lucent. Celle-ci, sous la pression concurrentielle notamment de Cisco, Ericsson et surtout des nouveaux venus chinois dont le plus puissant est Huawei, n'a pas réussi à se rétablir, malgré des plans de restriction successifs ; le plus récent, le Plan Shift, mis en œuvre en tant que Michel Combes, qui était alors Directeur général, a supprimé 15% des effectifs sur la période 2013-2015. De son côté Nokia, qui avait réussi à dominer le marché mondial des terminaux mobiles, a manqué la « révolution du smart phone » et a vu ses comptes se dégrader rapidement ; elle a été conduite à se recentrer sur les équipements pour réseaux téléphoniques et à vendre l'essentiel de ses autres activités, de façon à pouvoir investir notamment dans la 5G². De plus, le secteur mondial des télécoms subit les conséquences du ralentissement de la croissance économique consécutif notamment à la crise financière internationale qui a éclaté en 2008. C'est dans cet ensemble de circonstances qu'Alcatel Lucent et Nokia sont entrées en pourparlers pour se rapprocher et ont convergé vers la solution de l'acquisition d'Alcatel Lucent par Nokia, en procédant à une offre publique d'échange d'actions (OPE), qui a été annoncée le **15 avril 2015**.

¹ Technologies de l'information et des télécommunications.

² Téléphonie mobile de la 5ème génération.

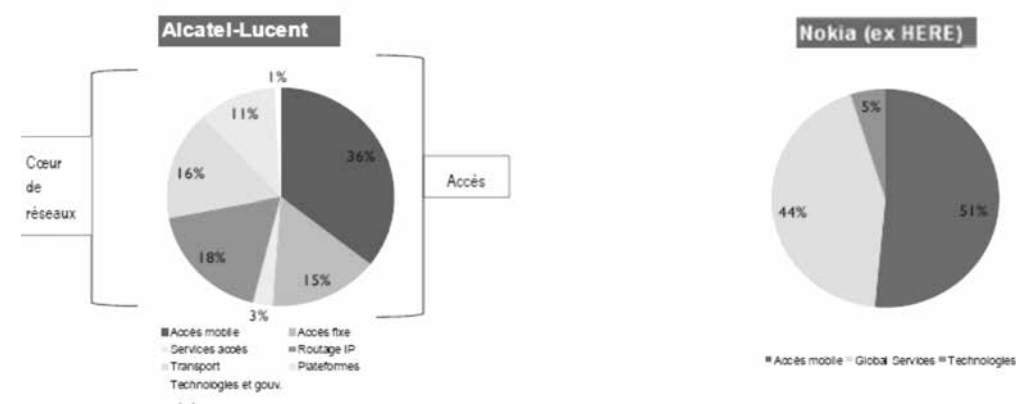
Encadré 1

Présentation succincte des deux entreprises avant l'offre publique d'échange (OPE)

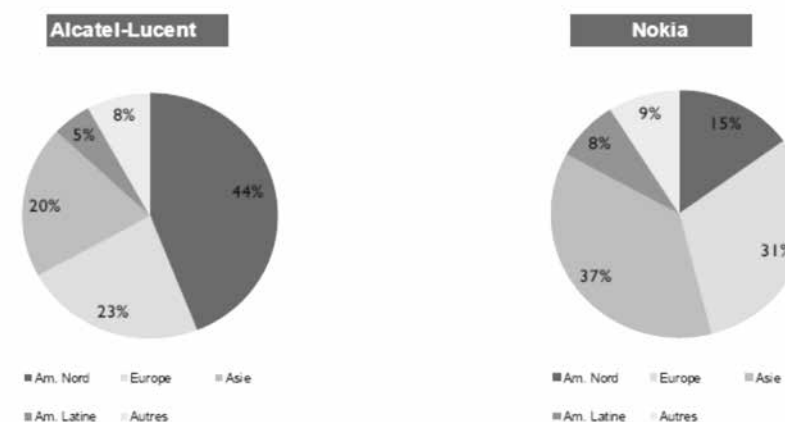
	Droit applicable	Chiffre d'affaires Mds€ 2014	Effectif salariés 2014		Capitalisation boursière Mds€ fin mars 2015
			Monde	dont Europe	
Alcatel Lucent	français	13,2	52 600	14 100	9,3
Nokia	finlandais	12,7	57 600 ³	20 300	25,83 ³

Source : Associé Finances, expertise indépendante jointe au dossier AMF

A. Répartition par domaines technologiques



B. Répartition par aires géographiques



³ Avant la cession (en août 2015) de son activité HERE de géolocalisation. Les effectifs de HERE sont estimés à environ 6000 emplois.

2. Information consultation des travailleurs dans le processus d'acquisition d'Alcatel Lucent par Nokia

Tels qu'à la veille de cette OPE, les deux groupes sont succinctement décrits dans l'[encadré 1](#).

2.1 Il importe de signaler d'emblée l'importance du droit applicable

Alcatel Lucent est une société de droit français et Nokia une société de droit finlandais. Cette différence a, de fait, des répercussions sensibles sur la gestion du changement, notamment à l'égard de l'implication des travailleurs.

Le droit français applicable en cas d'offre d'acquisition d'une entreprise de droit français a plusieurs effets.

- Ainsi, une « Note d'information établie par la Société Alcatel Lucent, en réponse à l'offre publique d'échanges, initiée par Nokia Corporation » a été déposée (12 novembre 2015) auprès de l'Autorité des Marchés Financiers française (AMF), laquelle a « apposé son visa » et « déclaré conforme cette offre publique d'échange ». Cette Note est une source appréciable d'informations sur les motifs et les conditions de l'acquisition.
- Mais en outre, « l'avis du Comité de Groupe (France) ainsi que le rapport de l'Expert-Comptable sont reproduits dans cette Note en réponse », au terme d'une consultation préalable prescrite par la loi⁴. Cet avis est le suivant : « D'autres solutions auraient sans doute été envisageables, mais nous ne nous opposons pas à ce projet de vente d'ALU à Nokia »... « ...Mais nous demandons que des garanties soient apportées pour sécuriser et développer l'emploi en France au sein du nouveau groupe et la mise en place d'une vaste gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC) ». Dans sa Note en réponse, la Direction d'Alcatel Lucent cite, sélectivement, la fin de la première phrase de cette conclusion.

2.2 Point de vue des dispositions européennes relatives à l'implication des travailleurs (Directive 2009/38/CE⁵)

Il existait dans chaque groupe un CEE/Comité d'Entreprise Européen, dénommé « ECID/European Committee for Information and Dialogue » à Alcatel Lucent et « EuroForum » à Nokia. Ils disposaient d'ailleurs, de part et d'autre, du droit d'information, et non de consultation, mais les règles et les pratiques ne sont pas identiques. Plus généralement, les relations sociales sont de natures sensiblement différentes ; les syndicats paraissent jouer un rôle plus actif du côté Alcatel Lucent que de Nokia. Incidemment, il en résulte une certaine dissymétrie pour la présente étude Lasaire, dont les éléments d'information proviennent majoritairement du côté Alcatel Lucent.

⁴ Loi « visant à reconquérir l'économie réelle » du 29 mars 2014.

⁵ Directive 2009/38/CE (refonte de la Directive 94/45/CE) concernant l'institution d'un comité d'entreprise européen ou d'une procédure dans les entreprises de dimension communautaire et les groupes d'entreprises de dimension communautaire en vue d'informer et de consulter les travailleurs.

Principales étapes.

- Face à l'OPE, les deux CEE se rapprochent très tôt, à l'initiative de l'ECID.
 - Le 11 septembre 2015, une réunion de coordination est organisée sous l'égide d'IndustriAll-Europe, qui publie un communiqué et adresse un courrier aux Directions des deux entreprises.
 - Le 8 octobre 2015, les membres des deux CEE présents lors d'une session de formation organisée par l'ETUI, décident d'écrire à la direction, dès qu'elle serait en place, du nouveau groupe Nokia, pour lui demander « d'entamer les négociations pour l'institution d'un CEE et d'une procédure d'information et de consultation », prévues à l'Article 5 de la Directive 2009/38/CE.
 - Le **14 janvier 2016, les deux groupes ne font plus qu'un**, l'avancement de l'OPE ayant permis au groupe Nokia de posséder plus de 50% des actions et des droits de vote du groupe Alcatel Lucent.
 - Le 26 janvier 2016, les deux CEE font partir leur lettre conjointe précitée.
 - Le 25 février 2016, la Direction Centrale du nouveau groupe Nokia refuse d'ouvrir les négociations et s'en tient, comme le prévoit dans ce cas la Directive, aux **Prescriptions Subsidiaries** fixées en Annexe 1 de ladite Directive, résumée dans l'[encadré 2](#) ci-après.
 - Le 3 mars 2016, les deux CEE accusent réception de ce refus. Prenant note de leur proche disparition (six mois après leur lettre du 26 janvier 2016, soit le 27 juillet 2016), ils demandent en conséquence d'entamer rapidement la procédure de mise en place du nouveau CEE appelé à leur succéder.
 - Les 4-5-6 avril 2016 la Direction centrale organise à Helsinki un « Forum plénier ». Les membres des deux CEE tiennent une réunion préliminaire au cours de laquelle ils mettent en débat la question de l'institution d'un CEE du Groupe Nokia nouveau dans le cadre des Prescriptions Subsidiaries et, par un vote majoritaire, ils optent pour se conformer à cette solution. Puis, la Direction Centrale communique des informations sur ses orientations stratégiques. La DRH présente ensuite les restructurations qu'elle estime nécessaire dans les 28 Etats membres européens concernés, et qui comportent 4 367 suppressions de postes de travail sur un total de 34 400 (soit -12,7%), inégalement réparties.
- S'ouvre alors la phase de la désignation du nouveau CEE. Selon les Prescriptions Subsidiaries, ses membres sont élus ou désignés en fonction du nombre des travailleurs employés dans chaque État membre par l'entreprise, en allouant à chaque État membre un siège par tranche de travailleurs employés de 10% du total ou par fraction de ladite tranche. La composition qui en résulte est jointe en annexe. Ce nouveau CEE s'est réuni pour la première fois le **27 octobre 2016** ; nous n'avons pas eu d'information précise à ce jour ; la Direction diffuse mensuellement aux 5 membres du Comité restreint une information dont la portée semble plus formelle que substantielle.

Encadré 2

Directive 2009/38/CE concernant l'institution d'un comité d'entreprise européen ou d'une procédure dans les entreprises de dimension communautaire et les groupes d'entreprises de dimension communautaire en vue d'informer et de consulter les travailleurs

Annexe 1 : Prescriptions Subsidiaries

Résumé

Ces prescriptions prévoient notamment que : un Comité d'Entreprise Européen est institué ; ses membres sont élus ou désignés en fonction du nombre des travailleurs employés dans chaque État membre par l'entreprise, en allouant à chaque État membre un siège par tranche de travailleurs employés de 10% du total ou par fraction de ladite tranche ; pour assurer la coordination est élu en son sein un Comité restreint, au maximum de 5 membres ; le Comité d'Entreprise a le droit de se réunir avec la Direction Centrale une fois par an ; en cas de fermeture d'établissements ou de licenciements collectifs, le Comité restreint, élargi aux membres du Comité d'Entreprise des États membres directement concernés, a le droit de se réunir avec la Direction Centrale.

Nota : point sur la poursuite de la procédure d'acquisition

Le 17 juin 2016, Nokia annonce qu'elle détient 95,33% du capital et 95,26% des droits de vote d'Alcatel Lucent et qu'elle compte parvenir à 100% exercer à la fin du mois d'octobre 2016, en exerçant sur les actions restantes un droit de retrait obligatoire en numéraire. Nokia dispose effectivement depuis février 2017 de la totalité du capital d'Alcatel Lucent.

3. Négociations

L'observation principale est que les négociations locales relatives aux réductions de postes de travail, partant des indications de base annoncées lors du « Forum plénier » précité, sont abor-dées séparément dans chaque État membre, sans coordination organisée.

En outre, dans chaque État membre, ces négociations précèdent la fusion des entités antérieures de NOK et ALU. Au surplus, dans un pays comme en Espagne, par exemple, les réductions d'effectifs prévues épargnent en fait des composantes « low-cost » comprenant 400 employées, ce qui concentre en fait les 320 suppressions de postes sur un effectif de 1070 employés, faisant grimper à 30 % le taux de réduction des effectifs dans les deux filiales « high cost ».

Plus généralement, il apparaît que les réductions d'effectifs annoncées se concentrent sur les États membres à « salaires relativement élevés » (Finlande, Allemagne, Autriche, France, Espagne, Italie) et il s'avère que dans ces pays, ce qui était qualifié de « réduction de postes » consiste en fait fréquemment en licenciements. En revanche, les réductions d'effectifs annoncées pour les États membres à « salaires relativement bas » (Grèce, pays d'Europe centrale et orientale) représentent des proportions nettement moins élevées. De ce constat se dégage l'impression que, à travers la restructuration en cours, la Direction centrale du groupe Nokia nouveau poursuit en

fait une stratégie de délocalisation vers les moins disant sociaux.

Il faut ajouter que les procédures diffèrent fortement d'un pays à l'autre. A cette hétérogénéité des modalités nationales des négociations s'ajoute la tendance des représentants des salariés à « limiter la casse » d'abord chez soi. Cette fragmentation accroît les difficultés de coordination entre organisations représentatives des travailleurs des divers États membres et élargit la marge de manœuvre de la Direction Générale.

• Bilan partiel et provisoire⁶

- En Finlande, les négociations ont été rapides : un accord semble avoir été conclu dès le mois de mai 2016 pour limiter les réductions d'emplois à 1000 emplois⁷, essentiellement dans le portefeuille de produits en fin de cycle.
- En Espagne, les négociations ont été dures, mais elles ont abouti à des réductions d'effectifs inférieures à celles recherchées par la direction : 90 au lieu de 119 pour ALU et 32 au lieu de 73 pour NOK⁸ ; sur cette base un plan d'accompagnement de la restructuration 2016-2017 a été signé.
- En France, la procédure légale en cas de restructuration comporte une consultation du CCE. Au terme de cette consultation le CCE a diffusé le 6 septembre 2016 l'« Avis du CCE sur le projet de licenciements « plan Nokia » », qui se conclut ainsi : « Les élus regrettent que leur expert économique n'ait pas eu toute les informations pour les éclairer. Néanmoins, sur la base du rapport fourni, les élus, unanimes, donnent un avis négatif sur ce plan de suppressions d'emplois ». Cet avis se fonde notamment sur les arguments suivants : « Les justifications économiques de la Direction sont peu étayées » ; « la majorité des 356 suppressions d'emplois est liée à des délocalisations d'activités vers les pays à bas coût » ; « les salariés français se posent beaucoup de questions pouvant se résumer en deux points : 1/ sur quelles activités vont-ils travailler ? 2/ Quelle sera la place de la France dans la nouvelle organisation ? » ; « les engagements du gouvernement⁹ sur le maintien de l'emploi sont toujours à l'état de promesses ». Les négociations sur les mesures d'accompagnements du plan social ont permis de limiter la casse sociale.

° Au sein d'ALU International, le nombre de licenciés contraints ne dépassera pas 5. Le nombre de partants volontaires sera de 440, dépassant l'objectif annoncé par la Direction, ce qui a permis de négocier la substitution d'une part importante de ces partants par des salariés dont le poste était supprimé, ainsi que par des embauches de jeunes diplômés en R&D. Aussi tous les syndicats ont-ils signé les mesures d'accompagnement.

⁶ Les organisations syndicales des différents pays concernés s'informent mutuellement mais souvent sans écrit.

⁷ Source : Le Monde, 23 mai 2016.

⁸ Les suppressions totales après négociation sont ainsi de 122, à comparer aux 192 prévues par la Direction, elles-mêmes en retrait par rapport aux 320 suppressions annoncées initiales (voir ci-dessus §25).

⁹ Le 15 avril 2015, le Ministre français de l'Economie publie un communiqué concernant l'annonce de la fusion entre Alcatel Lucent et Nokia, selon lequel : « Nokia s'est engagé à développer l'emploi et les activités de Recherche (R&D) et développement en France » et a pris une série d'engagements plus spécifiques, consistant notamment à :

- « augmenter les effectifs de R&D de 25% (et 500 postes additionnels) et les maintenir à ce niveau pendant au moins les quatre ans suivant la finalisation de l'opération, incluant l'embauche de 300 jeunes diplômés » ;

- « maintenir le nombre total d'emplois en France, sur la base des effectifs d'Alcatel-Lucent à l'issue du plan Shift, pour une durée de deux ans suivant la finalisation de l'opération » ;

- « localiser en France le pilotage de l'activité d'innovation et de recherche au plan mondial pour le nouveau groupe, ce qui inclut notamment la recherche dans les réseaux et les Bell Labs ».

NB : d'autres engagements de financement chiffrés sont formulés dans ce communiqué.

- Au sein de Nokia France (sur un panel d'activités beaucoup plus circonscrit), les négociations ont permis de sauver 25% des postes initialement supprimés.
- Depuis, de nouvelles annonces de restructurations sont faites au CEE par réunions virtuelles, au fil de l'eau, et chaque pays concernés gère les suppressions de postes associés. En février 2017 la Pologne étaient concernés avec 5 autres pays et en avril 2017 la Finlande. La France s'attend à des mauvaises nouvelles au regard des difficultés à respecter les accords existants, à embaucher (66/500) et à tenir les engagements précités faits au gouvernement.

4. A la lumière du séminaire du 24 octobre 2016 de MADRID, Plusieurs enseignements paraissent ressortir de ce cas de restructuration

Dans le domaine des télécom -qui est stratégique-, la partie se joue à l'échelle mondiale. Les Etats-Unis ont pris des dispositions pour se protéger contre l'offensive chinoise ; l'Europe, non.

Nokia est un groupe mondial, dont l'Union européenne ne couvre qu'une partie -non majoritaire- des activités. De ce fait, les dispositions européennes en matière d'implication des travailleurs ont un effet limité : Nokia n'a rien dit de ses intentions de développement sur les autres continents. D'où la nécessité d'établir un accord-cadre international, comme il en existe dans d'autres entreprises

Pour autant, il faut améliorer les dispositions existantes relatives au Comité d'entreprise européen (CEE), notamment quant aux Prescriptions subsidiaires pour lesquelles la Direction de Nokia a opté (contre le souhait initial des représentants des salariés) : revoir le mode de désignation de ses membres (pondération de chaque représentant par le nombre de salariés du pays) ; réunions plus fréquentes du comité restreint ; recours à l'expertise.

Le droit applicable est celui du pays du siège social. Alcatel Lucent était justiciable du droit français, Nokia l'est du droit finlandais ; ce changement a eu des conséquences très substantielles. Il serait souhaitable d'analyser au niveau européen l'impact de ces changements de droit en cas d'acquisition et, le cas échéant, de prévoir des dispositions d'encadrement, telles que des dispositions de non régression.

Plus généralement, dans le traitement de cette acquisition d'Alcatel Lucent par Nokia, on ne peut qu'être frappé par le déséquilibre entre l'information détaillée réservée aux détenteurs du capital des deux entreprises et celle beaucoup plus restreinte accordée aux travailleurs, alors même que la restructuration peut avoir pour eux des conséquences quasi vitales. Les dispositions européennes seraient donc à revoir pour imposer que les dossiers de restructuration fournissent à un niveau plus satisfaisant des informations et évaluations (y compris indépendantes¹⁰) sur les travailleurs : nombre, femmes/hommes, qualifications, statut, représentants, etc...Il pourrait en aller de même l'information d'autres parties prenantes que sont les sous-traitants.

Les travailleurs ont montré dans leurs réactions qu'ils ont conscience du défi que doit relever l'entreprise en cette période de très forte concurrence internationale et de mutations technologiques extrêmement rapides dans le domaine des télécommunications. Cependant encore faut-il pour cela que chaque travailleur du nouveau groupe sache quel peut être son rôle et son

apport et qu'il ait de bonnes raisons d'être motivé. Cela suppose un effort considérable d'organisation, de formation, d'attention au climat social, bien souligné par la demande des deux CEE NOK et ALU de connaître et de comprendre les orientations stratégiques du groupe et de mettre en œuvre une *gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences* (GPEC) de grande ampleur ; c'est particulièrement indispensable et urgent dans le secteur des télécommunication, comme dans toutes les activités exposées au déferlement du numérique (« digitalisation »).

Enfin, il est aussi très souhaitable d'organiser au niveau de l'Union européenne une coordination effective des négociations menées dans les Etats-membres par les organisations représentatives des travailleurs.

¹⁰ Au même titre que par exemple que « l'expertise indépendante d'Associés en Finance », relative aux enjeux financiers, qui est jointe à la Note en Réponse précitée remise par Alcatel Lucent à l'AMF.

Annexe 2 : Composition du nouveau CEE Nokia 27 JUILLET 2016

Nombre de sièges par pays de l'UE

Pays	Nokia		NOK	ALU
	Sièges possibles au 27/07/2016	Sièges pourvus au 08/08/2017	EF 26/08/2016	ECID 26/08/2016
Allemagne	2	2	3	3
Autriche	1	1	1	1
Belgique	1	1	1	3
Bulgarie	1	1	1	-
Chypre	1	0	0	-
Croatie	1	1	1	-
Danemark	1	1	1	-
Espagne	1	1	1	2
Estonie	1	1	0	-
Finlande	2	2	6	-
France	2	2	1	8
Grèce	1	1	1	-
Hongrie	1	1	2	-
Irlande	1	1	0	-
Italie	1	1	1	3
Lettonie	1	1	0	-
Lituanie	1	0	0	-
Luxembourg	1	0	0	-
Malte	1	0	0	-
Norvège	1	1	1	-
Pays-Bas	1	1	1	2

Pays	Nokia		NOK	ALU
	Sièges possibles au 27/07/2016	Sièges pourvus au 08/08/2017	EF 26/08/2016	ECID 26/08/2016
Pologne	2	1	3	2
Portugal	1	1	1	0
République Tchèque	1	1	1	-
Romanie	1	1	1	3
Royaume-Uni	1	1	1	2
Slovaquie	1	1	0	1
Slovénie	1	1	0	-
Suède	1	1	1	-
Suisse	1	1	-	-
TOTAL	34	29	30	30

Nota :

- Le nouveau CEE Nokia prévoit 34 membres ; à ce jour sont connus 29 membres : 19 issus de la composante Nokia (dont 15 ex-membres de EF) et 10 issus de la composante ALU (dont 8 ex-membres de ECID) ; ils ne sont pas tous syndiqués.
- Le Comité restreint du CEE est composé de 5 membres : 4 issus de la composante Nokia (2 Finlandais, 1 Allemand, 1 Autrichien), 1 (Roumain) issu de la composante ALU. En outre sont prévus 4 suppléants (une Française, un Britannique, un Espagnol, un Italien).

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