



LABORATOIRE SOCIAL D'ACTIONS D'INNOVATIONS DE REFLEXIONS ET D'ECHANGES

12^{ÈME} BIENNALE DE LASAIRE

« Anticipation et gestion participative du changement dans les entreprises en période de crise et de mutation technologique »

GROUPE UP

(par Anne-Marie Grozelier - Avril 2017)

Le groupe Up (anciennement Groupe Chèque Déjeuner) est, dans sa configuration actuelle, un groupe français coopératif présent en France et à l'international, dans les services aux entreprises, aux comités d'entreprise, aux collectivités et aux particuliers. Il est implanté dans 17 pays et occupe la 3^e place sur le marché international des titres de paiement. Aujourd'hui, l'entreprise est organisée autour de la maison mère qui constitue la structure faitière de la holding (qui détient la totalité du capital du groupe) à laquelle sont rattachées les filiales françaises et les filières étrangères dont les entreprises européennes.

Le capital variable de l'entreprise s'élève à 14 millions. Il est détenu par la maison mère à statut coopératif et donc par 70% des salariés français. En 2015, le groupe a affiché 347 millions de chiffre d'affaire, 6,6 milliards d'euros de volume d'émission de titres, et un bénéfice de 24 millions. L'objectif pour 2018 est de doubler le chiffre d'affaire et de le porter à 500 millions¹.

A l'instar de toutes les entreprises internationales, le développement du groupe l'amène à connaître des évolutions marquées par des changements tels que des réorganisations, des fusions, des acquisitions, des fermetures de site... En revanche, le groupe n'étant pas opéable, il reste le seul décideur du changement et de ses modalités, le capital étant détenu à 100% par la maison mère.

Si l'on se place du point de vue de l'objet qui nous occupe dans cette biennale, à savoir la participation des salariés à la décision et à la gestion du changement et des mutations technologiques, il est clair que la stratégie du groupe Up comporte, certes, des restructurations et des fusions liées aux changements importants qu'il a lui même impulsés, mais qu'elles sont gérées en association avec les salariés coopérateurs de la maison mère.

¹ Groupe Up - rapport annuel 2015

UNE TRIPLE SINGULARITÉ

Le groupe Up présente donc une triple singularité par rapport à notre objet d'étude :

1. Un groupe qui est en fort développement. Un développement basé sur l'internationalisation et la diversification de ses activités ;
2. Un groupe dont la maison mère a le statut juridique de société coopérative et participative (SCOP) et qui se caractérise par une politique sociale assez avancée ;
3. Un groupe sur un marché, assez concurrentiel et réglementé, et particulièrement soumis aux évolutions des modes de vie et de travail.

LA STRUCTURE DU GROUPE

Le groupe Up est né d'une coopérative ouvrière de production dénommée « Chèque déjeuner » créée en 1964 par une vingtaine de syndicalistes. A l'origine, l'entreprise produit des titres de paiement préaffectés à des achats de repas payés en partie par l'employeur afin de permettre aux salariés de bénéficier d'un repas correct durant leur journée de travail. Il ne peut servir qu'à payer un restaurant ou des achats de nourriture.

A la fin des années 80 le conseil d'administration décide de diversifier son activité vers d'autres titres de paiement préaffectés : le chèque cadeau (Cadhoc), le chèque culture (Rêve et Sens), le chèque lecture, le chèque domicile, pour les services à la personne, etc.. Mais ces nouvelles entités n'ont pas de statut de Scop ce sont des SARL. L'ensemble est regroupé dans un « pôle titre ». En 2016, La SCOP Chèque déjeuner absorbe trois de ses filiales du pôle titre qui intègrent la coopérative.

LES ACTIVITÉS

Le groupe a largement diversifié ses activités à partir du produit phare qu'est le Chèque Déjeuner. Depuis, il a racheté plusieurs entreprises élargissant ainsi sa palette vers les services aux entreprises, aux comités d'entreprise, aux collectivités locales. Pour ces dernières, il se positionne en expert de l'action sociale tant via ses chèques et cartes dédiés aux paiement pré-affectés que par ses progiciels de gestion, l'informatisation de l'action sociale, la fourniture de logiciels adaptés.... Ainsi, en 2015, il a, entre autre, racheté *ABC Engineering*, éditeur de progiciels, leader sur le marché de l'informatisation des PLIE. Dans certaines collectivités, il gère le RSA.

Le groupe déploie aujourd'hui ses activités sur cinq marchés :

- Les titres de paiement pré-affectés, Chèque déjeuner, chèque cadeau, etc ;
- Les services aux collectivités locales ;
- La fidélisation des programmes pour les commerciaux ;
- Les frais professionnels ;
- Les services aux affiliés

LE PROJET DE L'ENTREPRISE

Renforcer le modèle coopératif constitue un des axes de la stratégie du groupe. La fusion de trois filiales françaises dans la maison mère pour devenir une même SCOP en constitue le premier pas, l'objectif étant de dupliquer les principes coopératifs dans les différentes filiales

du groupe y compris hors de France. Dans cette perspective, il détermine pays par pays les modalités d'association des salariés de ses filiales à la vie de l'entreprise.

Pour préserver sa démarche coopérative le groupe s'est engagé dans une stratégie qui repose sur deux objectifs essentiels, d'une part conserver son autonomie financière, c'est à dire sa souveraineté économique, en se donnant les moyens de financer ses investissements sur ses fonds propres et, d'autre part, assurer la pérennité de l'entreprise en se développant dans un environnement très concurrentiel alors même que le marché français du chèque restaurant n'est pas extensible. Pour ce faire, le projet repose sur trois piliers :

1. Accélérer le développement international ;
2. Investir fortement dans l'innovation ;
3. Devenir un acteur emblématique de l'économie sociale, constituer un référent en matière d'entreprise coopérative.

Alors qu'il se situe sur un créneau qui évolue très rapidement avec le développement du numérique et des moyens de paiement dématérialisés, le groupe a fortement investi dans les start-up. Il comporte également un secteur de recherche conséquent, la Direction Innovation et Expérimentation, qui a un rôle de veille technologique.

Les investissements ont été financés sur les fonds propres jusqu'en 2015. 45% des résultats nets du groupe alimentent une provision pour investissement. Cependant, pour s'implanter au Brésil un emprunt a dû être fait. Il l'a été auprès de banques de l'économie sociale. Trois entreprises concurrentes ont été achetées. Elles connaissent actuellement une restructuration destinée à ne constituer qu'une seule entité.

LE DÉVELOPPEMENT PAR L'INTERNATIONALISATION : LE GROUPE EST IMPLANTÉ DANS 17 PAYS

Durant la dernière décennie, le groupe s'est fortement développé en Europe et à l'international avec des filiales en Turquie, au Maroc, au Mexique, au Brésil. Ce développement, financé on vient de le voir majoritairement par autofinancement, s'est fait par :

- achat d'entreprises concurrentes, c'est le cas notamment au Brésil, au Mexique et en Turquie,
- création d'entreprise ex nihilo, comme en Grèce, en Roumanie, en République Tchèque.

Constitué pour la plupart de petites unités, à l'exception de la maison mère et de la filiale roumaine, le groupe compte près de 3 000 salariés.

En Europe il est présent en Italie, en Espagne, au Portugal, en Hongrie, en Slovaquie, en Tchéquie, en Roumanie, en Belgique, en Allemagne, en Bulgarie, en Grèce, et en Pologne.

En Italie, le groupe compte un établissement, la société de titres restaurant DAY Ristoservice, qui assure la vente et la gestion des titres.

En Espagne, le groupe s'est implanté en rachetant une entreprise locale. Il diffuse différents titres de paiement pré-affectés, le *cheque Gourmet* pour la restauration et deux produits qui visent à faciliter la conciliation vie personnelle/ vie professionnelle des salariés :

Educainfantil (garderie d'enfants) et le *chèque transport*. C'est en Espagne qu'a été lancé le titre dématérialisé.

En Allemagne, le groupe a créé une filiale en 2012.

En Roumanie, le groupe a créé une filiale en 2002 puis l'a développée avec le rachat de deux sociétés locales. L'activité roumaine repose sur le chèque restaurant, le chèque cadeau et le chèque vacances. Le groupe y a augmenté sa part de marché de 20% en 5 ans. En 2010/2013, la rentabilité a baissé. Cela n'a pas entraîné de réduction d'effectif, mais les coûts ont été optimisés sans qu'il soit envisagé de procéder à des licenciements. De plus, le groupe a diversifié son offre pour faire face à une importante réforme de la fiscalité qui menaçait l'activité première.

LES ENJEUX STRATÉGIQUES : ANTICIPATION ET FORMATION

Le groupe est confronté à des changements importants, mutations technologiques, évolution vers de nouveaux marchés, mais aussi modification dans la gouvernance, changements qu'il a lui-même impulsés, mais qui peuvent aussi être imposés de l'extérieur lorsque l'environnement est très régulé (on verra les effets d'un changement impulsé par le gouvernement en Hongrie).

Toutes ces évolutions ont un impact sur l'emploi et sur l'organisation du système productif. Elles peuvent, d'une manière générale être source d'inquiétude pour les salariés lorsque ces derniers sont insérés dans un environnement où les logiques de rentabilité à court terme prédominent. Pour sa part, le groupe UP organise son développement en l'accompagnant de politiques managériales qui ne mettent pas les salariés en situation d'incertitude sur leur place dans le groupe mais jouent sur la flexibilité interne de l'entreprise. Les aspects techniques des mutations sont appréhendés très en amont. Les salariés sont informés, formés et préparés à l'éventualité de devoir changer de métier.

UNE PERSPECTIVE DE LONG TERME

Il peut arriver que certaines filiales soient déficitaires, la stratégie du groupe est alors de tabler sur le long terme et de les soutenir. Ainsi en est-il du chèque domicile, très prometteur au regard des besoins actuels, mais qui n'a pas le développement escompté du fait d'un ensemble de facteurs exogènes, tels que l'effet des politiques sociales des gouvernements ou la difficulté à professionnaliser véritablement les métiers de services à la personne. Le produit est néanmoins maintenu car, si son développement reste encore lent, il rend un service important à ses utilisateurs et constitue un outil essentiel pour le développement de cette filière. De même dans la filiale allemande, le chèque restaurant a du mal à décoller car il n'est pas vraiment dans la culture germanique où la pause déjeuner demeure bien souvent très réduite. Mais le groupe mise sur une évolution progressive des mentalités.

LA GESTION DES FUSIONS ET DES RESTRUCTURATIONS

Du fait que le groupe est en développement et surtout qu'il ne se trouve pas contraint à une obligation de retour sur investissement à deux chiffres, comme c'est le cas dans d'autres entreprises soumises à des impératifs financiers, il ne s'est pas trouvé en situation d'avoir à gérer des sureffectifs qui auraient pu être générés par des regroupements ou des fusions

d'entreprises. Certes, l'entreprise a elle-même procédé à des fusions et à des acquisitions d'entreprises mais aucune n'ont donné lieu à des réductions d'effectif.

En revanche, le groupe a été amené à fermer sa filiale en Hongrie pour se mettre en conformité avec une réforme impulsée par le président Viktor Orban qui limitait aux seules banques le droit d'émettre des titres de paiement. On perçoit là les aléas liés à un marché très réglementé qui place les entreprises dans une forte dépendance par rapport aux évolutions législatives des pays. Contraint à fermer sa filiale, le groupe a mis en place un plan social. Un cabinet spécialisé a été missionné pour prendre en charge le reclassement des salariés dont le salaire a été maintenu jusqu'à ce qu'ils retrouvent un emploi. Tous ont été reclassés. Confrontés à la même situation, les salariés des entreprises concurrentes ont subi des licenciements secs.

L'absorption par la SCOP Chèque Déjeuner -la maison mère- de ses trois filiales du pôle titre et leur intégration dans une seule unité à statut coopératif est devenue effective en 2016. La fusion a été longuement préparée. Elle représentait un défi certain, nécessitant l'accord des salariés de la maison mère - tous coopérateurs- pour l'élargissement de la SCOP et donc l'arrivée de nouveaux coopérateurs (puisque les salariés des filiales étaient tous appelés à devenir coopérateurs). Elle impliquait également la mise en place d'une nouvelle organisation du travail et donc une redéfinition des postes de travail dans l'entité nouvelle ainsi créée.

Après la décision prise en conseil d'administration une période de préparation a suivi qui s'est échelonnée sur deux ans. Le projet de regroupement a été mis en œuvre selon un processus interne en trois étapes :

1. Faire valider la transformation de l'entreprise par les salariés-coopérateurs de la maison mère ;
2. Convaincre les salariés des filiales de devenir coopérateurs ;
3. Remettre à plat l'organisation, reconfigurer l'organisation du travail et les emplois dans la nouvelle entité. Cette fusion s'est opérée à effectif constant. L'opération a été menée, en coopération avec les salariés, dans de nombreux groupes de travail qui ont remis à plat l'organisation, revu les postes de travail et organisé les formations et les reclassements lorsqu'apparaissaient des doublons dans les postes de travail.

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Entreprise appartenant à ce que l'on appelle, en France, l'économie sociale et solidaire, 100% du capital de l'entreprise est détenu par les salariés sociétaires. Les treize membres du conseil d'administration viennent tous du monde du travail. Ils sont élus par l'ensemble des salariés sociétaires. S'y ajoutent trois représentants élus du comité d'entreprise et un représentant de chacune des trois confédérations CGT, CFDT, FO. Le président est élu par les administrateurs. Le vote fonctionne selon la règle en vigueur dans l'économie sociale :

1 personne /1 voix.

La situation est, en revanche, différente dans les filiales du groupe qui ont conservé leur statut d'origine, SARL ou autre. Les salariés n'y sont pas coopérateurs mais l'objectif du groupe est d'étendre les principes coopératifs aux différentes filiales, à l'horizon d'une dizaine d'années. Un plan intitulé « des racines et des ailes » décidé par le conseil d'administration vise à réaliser cet objectif. La première phase a été menée à bien avec la fusion de trois filiales françaises à statut SARL dans la SCOP maison mère. Tous les salariés

concernés ont fait le choix de devenir coopérateurs. Au final c'est maintenant 70% de l'ensemble des salariés français qui se trouvent coopérateurs. La deuxième étape vise, à plus long terme, à étendre les principes coopératifs aux filiales étrangères. Cette deuxième partie est en cours de discussion avec les différentes entités. Avant d'arriver au stade du basculement total dans le statut coopératif, le groupe a engagé un travail de réflexion sur ce que pourrait être une charte européenne et internationale qui définirait un socle commun de valeurs et de règles applicables aux différentes entités du groupe et inspiré des principes de solidarité qui fondent les normes de la maison mère. Des groupes de travail réfléchissent sur les modalités les plus pertinentes et efficaces pour permettre la transmission de ce socle de valeurs à l'ensemble du groupe. La réalisation de ce plan, à l'horizon de 10 ans, devrait profondément modifier la gouvernance du groupe.

DES RELATIONS SOCIALES MARQUÉES PAR LA CULTURE DE L'ENTREPRISE

La culture d'entreprise impulsée par la maison mère est fortement marquée par son statut coopératif. Ses objectifs et son mode de management sont très éloignés des pratiques de la plupart des entreprises multinationales dont l'objectif principal est orienté sur la recherche de rentabilité à court terme et pour lesquelles la force de travail est généralement envisagée comme un coût. La reconnaissance de la valeur travail, l'information et l'accompagnement des salariés y constituent des outils de management essentiels. Le groupe s'efforce d'instaurer un échange permanent entre le conseil d'administration et les salariés.

UP se veut exemplaire sur le plan social. Ainsi, à travers des négociations et des accords de réduction du temps de travail le groupe a amené progressivement l'entreprise française à 35 heures et ce sans réduction de salaire, plusieurs années avant la mise en place de la loi les instituant. Autre exemple : L'échelle des rémunérations entre les plus hauts et les plus bas salaires va de 1 à 12.

Globalement, l'entreprise promeut, y compris dans ses filiales étrangères, une politique sociale plutôt favorable aux salariés. Elle est discutée dans les institutions du dialogue social. Elle affiche l'objectif de mettre en place dans chacune de ses filiales un minimum de garanties sociales, notamment salariales.

Par ailleurs, le développement important que connaît le groupe, notamment à l'international, ne semble pas être source d'inquiétude particulière pour les salariés comme cela peut être le cas dans les groupes multinationaux en proie à des restructurations, absorption, et fusions quasi permanentes. Du même coup, ce climat ne suscite pas de mouvements sociaux ou de revendications lourdes. Peut être peut-on simplement supputer que le dialogue social est un peu compliqué entre les salariés coopérateurs et les salariés non coopérateurs.

A cet égard, certains interlocuteurs rappellent la nécessité d'établir une distinction précise entre les lieux où se décide la stratégie de l'entreprise et les lieux où se négocient les conditions de travail. Une réflexion est d'ailleurs en cours sur la perspective de négocier un accord de droit syndical qui préciserait les droits des représentants des salariés pour l'exercice de leur mandat, notamment le nombre d'heures de délégation permettant aux élus de comité d'entreprise et aux autres représentants du personnel de s'absenter de leur poste de travail pour exercer leur mandat. Elle porte également sur l'évolution professionnelle des élus et leur perspective de réintégration dans leur poste de travail à l'issue de leur mandat. C'est là une condition qui doit leur permettre d'exercer leur fonction syndicale avec une certaine sérénité.

LE COMITÉ D'ENTREPRISE EUROPÉEN

C'est le premier comité d'entreprise européen d'un groupe dont l'entreprise mère est une coopérative. Décidée en novembre 2014 à l'initiative de la direction, sur une base purement volontaire en anticipation des seuils légaux, sa mise en place a été précédée d'une longue phase de préparation et de négociation de près de 4 ans. La première étape du processus a été la réalisation d'un état des lieux du dialogue social dans les filiales étrangères

Les systèmes de représentation des salariés dans les pays européens sont très différents d'un pays à l'autre, et reposent sur des cultures également très différentes. La mise en place d'un comité d'entreprise européen est l'occasion pour les élus des différents pays concernés de découvrir ces différentes cultures et plus particulièrement celle du pays d'origine. Une attention spéciale doit être portée sur les élus représentants de filiales implantées dans les pays d'Europe de l'Est. Leur passage à l'économie de marché s'est souvent accompagné d'un rejet d'institutions comme les comités d'entreprise qui leur rappelaient la période communiste. A fortiori l'idée même de coopérative. C'est donc la culture de l'information consultation des salariés (dont certains se trouvent être des coopérateurs) dans le contexte spécifique de l'économie sociale qui doit se diffuser. La tâche est complexe pour ces pays dont les salariés sont soudain confrontés à des pratiques qui leur sont étrangères et qui souffrent d'une image demeurée très négative.

Pour mener à bien cet objectif, les élus du Comité d'Entreprise Européen ont été préalablement formés sur les règles du droit social et sur la directive européenne portant sur les CEE. Des formations plus spécifiques (analyse des comptes, stratégie de l'entreprise...) sont également mises en place.

Le Comité est composé de 18 élus, titulaires et suppléants, issus de différents pays du groupe et se réunit 4 fois par an, deux séances plénières et deux comités restreints. Ces réunions sont programmées alternativement au siège du groupe Up et dans chacun des pays représentés dans le Comité.

L'objectif du CEE est de débattre des questions stratégiques et transnationales du groupe et de favoriser la consolidation d'une culture commune au sein des entreprises du groupe.

L'année 2015 a été l'occasion pour chacun des représentants au Comité d'Entreprise Européen (CEE) de se découvrir. « On a appris à appréhender nos façons respectives de travailler, à échanger dans différentes langues, à partager l'information, à pratiquer le dialogue social »². Le prochain objectif sera de transposer au niveau européen des accords exemplaires au niveau national.

Les enjeux immédiats portent sur la mise en place de systèmes de protection des élus car toutes les législations nationales ne sont pas au même niveau qu'en France.

² Sabine Henno, secrétaire du CEE

CONCLUSION

L'expérience du groupe UP présente l'intérêt de se différencier fortement des autres cas étudiés à l'occasion de cette biennale. Elle donne à voir un modèle économique et un modèle de gouvernance qui privilégient la pérennité de l'entreprise et de ses emplois et veille à son autonomie financière tout en se développant fortement. Ce modèle repose sur le capital patient, inscrit dans une perspective de long terme, et orienté vers la création de richesse pour tous. Il se distingue, en cela, de certaines multinationales qui reposent en grande partie sur un capitalisme financiarisé, court-termiste, peu sensible aux dommages sociaux et environnementaux mais soucieux de générer un retour sur investissement à 2 chiffres.

Le groupe repose sur la valeur travail. Il s'efforce de pratiquer un mode de gestion du changement qui sécurise les salariés. Un système dans lequel le capital social est détenu par les salariés sociétaires qui sont associés aux décisions stratégiques.

Le groupe veut exporter son modèle, devenir un acteur emblématique de l'économie sociale dans le monde. « En renforçant sa coopérative en France et à moyen terme en déployant ses principes fondateurs à toutes ses filiales dans le monde, le groupe UP exporte son modèle et démontre qu'il est possible de réussir économiquement tout en entreprenant autrement. »³

Pour ce faire il devra affronter un double défi : se développer au niveau mondial en préservant la culture coopérative et les valeurs qui le fondent et diffuser, dupliquer, acclimater ces principes dans des pays où la culture d'entreprise repose sur des modèles très différents.

³ Catherine Coupet, PDG du groupe UP, in Challenges 10 septembre 2015