



12^{ème} Biennale Séminaire Rome 27 février 2017

*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 Rome

SOMMAIRE

AVANT PROPOS	Page 5
OUVERTURE	Page 8
PANEL SUR LES RESTRUCTURATIONS EN ITALIE DEPUIS 2008 : LES CAUSES ET LES CONSÉQUENCES ÉCONOMIQUES, SOCIALES ET TECHNOLOGIQUES	Page 11
CAS DE LA RESTRUCTURATION STMICROELECTONICS	Page 19
CAS DE LA RESTRUCTURATION THYSSENKRUPP	Page 29
CONCLUSIONS DES DEBATS	Page 42
ANNEXES :	
Etude STMicroelectronics	Page 44
Etude ThyssenKrupp	Page 50

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 troisième brochure concerne le séminaire de Rome, qui s'est tenu le 27 février 2017. Deux cas de d'entreprises y ont été étudiés, STMicroelectronics (Robert Mounier-Vehier) et Thyssen Krupp (Michel Fried) auxquels il faut ajouter le cas d'Italcementi qui fut également abordé. La brochure présente également les actes du séminaire qui a évoqué, entre autre, la nécessité de développer la négociation stratégique au bon niveau, c'est à dire au niveau européen et au niveau des branches européennes.

Le groupe STMicroelectronics est franco-italien. Les débats ont mis en évidence les divergences entre direction et syndicats sur la participation des salariés et de leurs représentants à la prise de décision stratégique concernant les évolutions économiques et technologiques. Cependant une approche plus approfondie a permis tant au niveau syndical que patronal d'aborder les changements à venir et leur impact sur les processus de production et les conséquences sociales, de manière plus dynamique, au travers du rôle du CEE mais aussi des salariés qui siègent dans les conseils d'administration (et pas seulement au niveau de la société européenne).

Le groupe Thyssen Krupp est le résultat du rapprochement de Krupp avec deux grandes sociétés sidérurgiques allemandes. Il est actuellement le deuxième producteur d'acier européen derrière Arcelor Mittal. Son activité, largement dépendante de l'industrie automobile, s'est considérablement réduite en 2008 et l'emploi a connu une baisse similaire. Les effectifs ont diminué de 40 000 personnes en Allemagne et dans le reste de l'Europe. Les processus de dialogue social mis en œuvre en Allemagne et en Italie ont été très différents et considérés de meilleure qualité en Allemagne. En Italie, si l'accord qui leur a été proposé a été rejeté par les syndicats, ils ont néanmoins réussi à préserver la viabilité d'entreprises menacées de fermeture.

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



12e RENCONTRE BIENNALE

EUROPE TRAVAIL EMPLOI

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

COMPTE-RENDU DES DEBATS

27 février 2017

SEMINAIRE DE ROME

*Avec le soutien de
With the support of*



Comité économique et social européen



*En partenariat avec
In partnership with*



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

OUVERTURE

» **Fulvio Fammoni**, Président de la Fondation Giuseppe Di Vittorio, Italie

Nous accueillons pour la deuxième fois ce cycle sur le thème de l'Europe, l'emploi et l'innovation, qui nous permet d'élargir notre cadre de réflexion au-delà de nos problèmes quotidiens et nationaux. En effet, le siège des multinationales dont nous parlerons, celles sur lesquelles Lasaire a mené ses recherches, se situe parfois hors de l'Europe.

Pour poursuivre les analyses de l'édition précédente, la participation des travailleurs par le dialogue social et la coopération transnationale restera au centre de nos échanges. Il s'agit d'anticiper les changements au sein des entreprises, face aux restructurations et aux changements en cours dans tous les secteurs de l'économie.

Aujourd'hui, nous subissons les séquelles d'une crise qui dure depuis 7 ou 8 ans, comme le démontrent les données économiques de l'Italie dont les résultats figurent parmi les moins bons en Europe. Les incertitudes grandissent et la situation politique inédite concomitante au bouleversement technologique d'une importance telle que l'industrie 4.0. accentue les difficultés. D'abord, nous aborderons les restructurations en Italie, puis nous examinerons la situation de trois groupes dont le parcours, marqué par des retournements de situation, a évolué positivement et influencé les comités d'entreprise européens et les négociations.

À l'évidence, ce qui concerne la participation des travailleurs est à contre-courant de la plupart des autres thèmes évoqués en Europe, d'autant que notre propos s'oppose aux discours populistes qui déconsidèrent le rôle des partenaires et des forces sociales. En nous plaçant parmi les défenseurs d'une dimension européenne, nous raisonnons à la fois en prenant en compte les situations nationales, mais également en cherchant à élargir notre vision à long terme. En parlant de développement économique, nous ne voulons pas uniquement parler de la financiarisation à outrance de notre économie. Et en parlant de participation dans les choix économiques et sociaux, nous voulons avant tout combattre les peurs, les craintes, l'individualisme, l'égoïsme, le séparatisme.

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

Ce séminaire s'inscrit dans le projet de 12^e biennale Lasaire qui s'intitule *Anticipation et gestion participative du changement dans les entreprises en période de crise et de mutation technologique*. Lasaire est historiquement une association réunissant à la fois des syndicalistes, des employeurs et des experts, dans un processus participatif de renforcement des relations sociales en Europe. Nous sommes mandatés sur ce projet par la Confédération européenne des syndicats, les commissions ouvrières espagnoles, la FGTB belge et la CFDT française. Le projet a reçu le soutien du Conseil économique et social européen, du Conseil économique et social grec, du Conseil économique et social bulgare, du Conseil national du Travail belge, de la fondation italienne Giuseppe Di Vittorio dont je remercie le président, des fondations espagnoles 1er Mai et Largo Caballero, du syndicat allemand IG Metall, et du syndicat roumain Cartel ALFA. Il est par ailleurs financé par la Commission européenne.

Dans un contexte de bouleversement technologique, économique et financier marqué par les restructurations, les mutations, les fusions, les rachats, les délocalisations et les effets de la sous-traitance, ce projet a pour objectif de promouvoir des actions novatrices relatives à l'implication des travailleurs et de leurs représentants, en favorisant le dialogue social et la coopération transnationale. Pour ce faire, nous partons de l'étude de cas concrets d'entreprises multinationales implantées dans un certain nombre de pays européens dont l'Italie.

Après une pause due à la crise économique, 2015 et 2016 ont été des années record en matière d'opérations de fusion et d'acquisitions au niveau mondial (5 000 milliards de dollars en 2015). Évidemment, la zone Amérique domine, suivie par la zone Asie-Pacifique, l'Europe se maintient à un niveau supérieur à 1 000 milliards de dollars avec, toujours en cours, une très forte intensité des opérations de fusion et d'acquisition.

Ce projet porte sur huit questions :

- Depuis la crise de 2007-2008, quels sont les facteurs qui ont provoqué des changements majeurs dans les entreprises et dans les groupes ? On peut noter rapidement les conséquences de la constitution du grand marché unique européen, l'introduction de nouvelles technologies ou de nouvelles formes d'organisation, les fluctuations d'activité engendrées par la crise économique, la course à la compétitivité et à la rentabilité.
- Face à ces changements, quels ont été les modes d'intervention des représentants des salariés ? On peut évoquer rapidement les négociations d'accord avec les syndicats, les informations et consultations des instances élues, mais aussi des décisions déjà prises sans réelle consultation préalable
- À quel niveau l'intervention des représentants des salariés s'est-elle opérée ? Au niveau de l'établissement, de l'entreprise ou société, de l'ensemble du groupe au niveau national ou de l'ensemble du groupe au niveau européen ou mondial ?
- Comment se sont organisées la coordination et la coopération entre ces différents niveaux, et en particulier observe-t-on des stratégies patronales de mise en concurrence des différents sites par menace de délocalisation ou de fermeture d'activité ?
- Sur quels points a porté l'intervention des représentants des salariés, défense des emplois, défense des conditions de travail une fois les décisions prises par la direction ou bien contre-propositions sur la stratégie de l'entreprise ou du groupe avant même la prise de décision ? Quels en ont été les résultats ?
- Quelles sont les ressources dont disposent les représentants des travailleurs pour la maîtrise technique des dossiers dans des situations d'anticipation ou d'intervention, en cas de changements techniques, de fusions ou de restructurations ? On s'interrogera sur l'accès à l'information économique et sociale de la formation des représentants des salariés, des recours au sein ou à l'extérieur du syndicat
- En cas de restructuration, comment s'est opérée la reconstitution des instances de représentation des travailleurs dans les nouveaux périmètres des entreprises et des groupes
- Enfin, sur l'expérience des dix dernières années, dans quelle mesure et dans quels domaines les représentants des travailleurs ont-ils vu s'améliorer ou se dégrader leur capacité d'anticipation et d'intervention ?

La mise en œuvre de ce projet ambitieux comprend trois phases. Une phase d'étude, actuellement en cours, conduite par les experts Lasaire. La méthode repose sur l'étude qualitative d'un échantillon d'entreprises multinationales présentes dans plusieurs états membres, la fusion Holcim-Lafarge dans le secteur du ciment, la fusion General Electric-Alstom dans le secteur de la construction électrique, la fusion Iberia-British Airways dans le secteur du transport aérien, la fusion Nokia-Alcatel dans le secteur des Telecom, la restructuration ThyssenKrupp dans le secteur de la métallurgie, le chèque-déjeuner dans le secteur des services, la restructuration LVMH-FNAC-Darty également dans le secteur des services, la restructuration Bosch dans le secteur des équipementiers et ST Microelectronics, auquel nous ajouterons le cas de Italcementi. Six pays sont plus particulièrement ciblés, l'Allemagne, la Roumanie, l'Espagne, l'Italie, la Belgique et la France.

Nous sommes aujourd'hui dans la phase participative où les travaux des experts Lasaire sont présentés et discutés lors de séminaires dans cinq pays, à Madrid le 24 octobre 2016 où nous avons étudié le cas Iberia-British Airways, à Bruxelles le 8 décembre 2016 où le cas FNAC-Darty a été le cas principalement étudié, à Rome aujourd'hui où nous allons analyser trois cas : ST Microelectronics, Thyssen-Krupp et Italcementi, puis le 21 avril prochain à Bucarest et le 7 juillet à Francfort où nous aborderons les cas restants.

Enfin, la troisième phase correspondra à la conférence conclusive les 12 et 13 octobre à Paris qui permettra de dégager une synthèse de nos travaux et de faire des propositions aussi novatrices que possible à soumettre à la Commission européenne, aux différentes institutions et aux acteurs sociaux sur le thème du changement dans les entreprises.

Comme l'a souligné Fulvio Fammoni, le grand marché unique et les changements technologiques vont accélérer les opérations de restructuration, les changements à l'intérieur des entreprises. Nous savons tous que les opinions publiques dans de très nombreux pays prennent leur distance avec l'idéal européen dont elles étaient porteuses précédemment. Dans ce contexte agité, si nous voulons retrouver la convergence dans le progrès, notre action sur ces opérations, sans doute pour beaucoup nécessaires, doit être fondée sur une étroite synergie afin de permettre à tous d'adhérer à nouveau à l'idéal européen.

PANEL SUR LES RESTRUCTURATIONS EN ITALIE DEPUIS 2008 : LES CAUSES ET LES CONSÉQUENCES ÉCONOMIQUES, SOCIALES ET TECHNOLOGIQUES

» **Cosmo Colonna**, Département de l'industrie nationale, CISL, Italie

Depuis 2008, le thème des restructurations est au cœur de nos travaux. Durant ces années de crise, c'est l'ensemble de l'Italie qui s'est restructurée, au-delà même des réorganisations effectuées dans le domaine de l'industrie. Selon L'ISTAT, 20 % des entreprises fonctionnent bien, 20 % ont pratiquement fermé les portes, 60 % essayent de survivre. Ce sont là des chiffres édifiants.

Bien que peu valorisé, le travail des syndicats réalisé en collaboration avec le ministère de l'Économie et du Travail a permis de sauvegarder un très grand nombre d'emplois, et ce grâce à l'implication sans faille des syndicalistes italiens sur le territoire. Mais l'absence d'un comité de pilotage, réclamé pourtant par la CGIL, la CSIL, et l'UIL pour gérer cette crise n'a pas permis d'avoir une vue d'ensemble de la situation, d'anticiper les processus de changements. Les solutions trouvées l'ont été au cas par cas. Je citerai quelques cas d'entreprises que nous avons étudiés, Natuzzi, Merloni, Whirpool, Indesit Nuovi Cantieri, Speed Line.

Pour tenter d'apporter une vision plus globale de la crise, je reviens sur une expérience que nous avons vécue en tant que syndicat. Dans la volonté de la CISL d'engager nos territoires, j'ai formé 14 groupes régionaux de réflexion composés de responsables industriels (plus de 200), pour analyser comment les situations de changement avaient été vécues et quelles étaient les leçons à tirer. De fait, constatant les conséquences désastreuses d'un affaiblissement du PIB dans l'industrie sur l'équilibre social d'une part et régional d'autre part (prenons l'exemple de la Ligurie, des Marches ou de la Sardaigne), nous avons réalisé toute l'importance que revêt la relance du secteur industriel dans la reprise du PIB.

Les restructurations sont particulièrement difficiles à conduire en Italie où s'illustrent des problèmes typiques de notre pays comme le manque d'attractivité des territoires, la capacité limitée des institutions et des collectivités locales à gérer certains processus, la bureaucratie, les infrastructures insuffisantes et un manque de culture. L'examen des causes de la crise comme la mondialisation, l'internalisation des processus de production, la naissance des valeurs, des chaînes de valeurs mondiales a souvent été négligé.

On assiste dans certains territoires comme la Campanie à l'effondrement de certains secteurs d'activité à la suite du désengagement de l'État.

L'autre élément qui s'est dégagé de cette recherche est la quasi faillite du management entrepreneurial. Des plans industriels extraordinaires se révélant n'être que de pâles reproductions de modèles anciens menés par des dirigeants peu compétents ont abouti à des situations critiques qui se sont enlisées localement de la faute en effet d'un patronat défaillant dans la gestion des processus, sans parler du manque d'assiduité de la Confindustria à la table des négociations tant au niveau national que régional ou local. Parallèlement, nous avons assisté à un morcel-

lement dommageable du patronat, avec l'émergence d'autres confédérations. Ceci étant, parmi les bonnes nouvelles, quelques entreprises ont vu le jour, plutôt dans des secteurs de niche, et le secteur agro-alimentaire a affiché de bons résultats hélas insuffisants pour permettre de retrouver le taux d'emplois passé.

Au-delà de cette analyse, examinons quelques propositions du CISL pour répondre aux transformations. La relance de l'industrie a besoin d'une nouvelle perspective qui s'appuie sur deux paradigmes fondamentaux pour nous : l'objectif de durabilité écologique dans la production industrielle et la numérisation des processus de production. C'est toute la question de l'industrie 4.0. S'y ajoute la révision de quatre priorités transversales de l'ensemble du système industriel : la dimension de l'entreprise (PME en majorité) qui la rend incapable d'occuper le marché ou la fragilise en temps de crise ; la capacité de gestion de ces PME dont les nouveaux propriétaires désertent les locaux. La plupart d'entre elles sont des entreprises familiales confrontées donc à des problèmes générationnels de transmission. Pour illustrer le propos, le secrétaire de la FIOM disait que l'ancienne génération était à plat ventre dans l'usine alors que la jeune génération passait son temps le ventre à l'air à Formentera ; le développement des compétences et des thèmes de recherche au sein des entreprises qui passe par la qualification ; enfin la productivité. Il est évident que si l'industrie et l'ensemble du système ne sont pas productifs, notre compétitivité en subit les conséquences.

» **Rosario Strazzullo**, Coordinateur des politiques industrielles, CGIL, Italie

Notre réflexion sur les causes de l'actuelle situation doit comporter deux volets, celui primordial du développement industriel. Rappelons-nous les façons dont le système italien a réagi au moment déjà de l'introduction de la monnaie unique à savoir le rebond par la novation, la faillite ou l'incertitude ; et celui de l'unité européenne parce que débattre de l'importance sociale de la négociation dans ce contexte nous a rendu réalistes sur le présent et sur l'avenir de l'industrie. Sur les fusions aux niveaux national et international citées par M. Spinetta, une recherche récente menée par l'observatoire du Recherche et développement de Mediobanca révèle qu'en huit ans, le nombre des multinationales italiennes au chiffre d'affaires supérieur à trois milliards d'euros est passé de 17 à 15. Nous avons tous en tête des cas de déplacements des sièges décisionnels ou de changements d'actionnaires majoritaires. Par ailleurs, nous notons que les multinationales contrôlées par l'État demeurent au premier plan et leur nombre a augmenté, avec Fincantieri, Eni, Enel, Candy pour les plus connues. Cela en dit long sur l'histoire et la transformation industrielle de notre pays. Pour remédier à la dévaluation de la vie industrielle liée aux transferts de sièges décisionnels, aux rachats, on doit repérer et prendre en compte les maillons faibles du marché de l'emploi pour réformer la négociation.

Les syndicats ont revu leur positionnement pour faire des propositions qui pourraient avoir des conséquences énormes, je fais ici allusion au contenu des propositions communes CGIL, CESE et Confindustria. On doit résoudre les problèmes de consensus inhérents au choix incontournable d'une approche différente. Quant à notre rôle dans l'évolution industrielle, nous devons lutter pour l'imposer.

La dernière partie de cette intervention concerne les actions à mener à partir de quelques pistes qui m'ont été suggérées par l'étude de cas qui nous a été proposée. On doit renforcer

notre engagement sur le plan international. Les CEE représentent une infrastructure essentielle qui compte entre 18 000 et 20 000 délégués mais les directives ne s'appliquent aujourd'hui qu'à 1/3 des entreprises. Ils doivent donc appliquer ce qui est prévu pour la consultation et de l'information à l'ensemble des entreprises puis inciter celles-ci à pratiquer des formes de négociations supranationales, même incomplètes, en s'appuyant sur une infrastructure riche de 292 accords supranationaux dont une partie est rappelée dans les fiches d'approfondissement. On doit également permettre aux délégués d'accéder à une formation supranationale. Nos organisations gèrent déjà des projets en ce sens, à l'instar de la CGIL qui propose de la formation au niveau européen, gérée par les réalités nationales.

Il est un point à rappeler lorsqu'on parle de Thyssen dans nos documents. Nous avons besoin d'avis indépendants. La CGIL a élaboré un projet pour s'en doter qu'elle a mis en pratique dans un certain nombre de cas importants. Ce sont des matériels que nous pouvons vous fournir. Nous avons notamment demandé des avis dans le cadre des changements de structures décisionnelles ou de directions, données qui font défaut de la part des institutions publiques.

Vient ensuite la vaste campagne sur les salaires au niveau européen, évoquée à Bruxelles il y a quelques jours. En lisant le compte rendu rédigé par nos camarades qui participaient à cette réunion, vous constaterez que l'on revient sur des thèmes très proches car indissociables de notre débat de ce jour. La question de la réciprocité des états est essentielle alors qu'on parle aujourd'hui en Italie d'une loi anti-incursion. On doit donc valoriser l'identité européenne des organisations, des structures et des acquisitions et lier la négociation au processus de développement industriel.

Enfin, en nous appuyant sur l'étude de cas de ST Microelectronics nous essaierons d'élaborer des solutions constructives dans une optique européenne. Cette étude représente un matériel remarquable qui doit nous permettre d'approfondir notre réflexion et d'aller plus avant dans notre projet.

» **Michele Tartaglione**, Département de négociation privée, UIL, Italie

Je représente l'UIL nationale. M. Colonna de la CISL, M. Strazzullo de la CGIL et moi-même avons les mêmes préoccupations.

De 2007 à 2015, environ 450 000 postes de travail ont disparu. Pour vous éclairer sur la conjoncture actuelle, depuis septembre dernier, nous suivons au ministère du Développement économique une soixantaine de tables rondes sur la crise qui touche 32 000 salariés. Cette crise est devenue une crise structurelle. Notre système économique est composé de petites et moyennes entreprises à 80%. Il est vrai qu'en tant que syndicat, notre attention se porte très souvent sur les drames des grandes entreprises au détriment des petites entreprises qui pour autant ont fait la grandeur de la manufacture italienne.

La situation nécessite des interventions ciblées qui visent à modifier structurellement la façon de traiter les crises dans notre système de production. Comme le disait Cosmo Colonna, l'une des principales limites réside dans l'absence d'une vision à long terme, qui nous empêche de trouver des solutions durables à même de changer le système de production tout entier. Notre pays a besoin d'une nouvelle politique industrielle. Comment la construit-on? Quels moyens

doit-on déployer pour ce faire? Un effort accru est indispensable pour améliorer les outils, comme les amortisseurs sociaux. Nous sommes aussi persuadés que pour changer de registre, il faut favoriser de nouveaux investissements en Italie, publics et privés, afin de relancer notre système économique, la mondialisation des produits, des biens et des marchandises n'étant malheureusement pas synonyme d'opportunités pour les salariés. Sans une régulation satisfaisante, sans une gestion de celle-ci tant au niveau européen que national, à défaut de pistes et d'orientations permettant de répondre aux impacts négatifs d'une crise ou d'un changement aussi important, nous assisterons à un accroissement des déséquilibres et des inégalités.

L'un de mes premiers engagements en qualité de responsable d'un syndicat de catégorie, fut la restructuration du groupe Parmalat. J'ai très vite compris quelles étaient les limites d'une politique d'intervention sans vision commune quant à la ligne de développement unitaire à donner à notre pays. Le travail de réflexion que nous menons nous permet d'entrevoir aujourd'hui quelles peuvent être les contributions essentielles à apporter. Un certain nombre de paramètres doivent être modifiés, concernant notamment la négociation, la participation, la formation et les compétences. Il est clair que les changements intrinsèques de la productivité, comme le développement technologique, nous obligent à trouver de nouveaux outils pour favoriser l'essor de l'industrie 4.0, et ainsi améliorer le sort de nos salariés. Nous devons donner à ces derniers la possibilité de peser sur les choix vitaux de leur entreprise dont la pérennité représente une promesse de développement individuel, territorial et national.

Tout cela ne saurait se faire sans plans de formation. Nous avons participé à la rédaction d'un document pour promouvoir l'investissement dans ce domaine afin de développer de nouvelles compétences dans un monde en pleine mutation.

Comme le déclarait Rosario, nous sommes ouverts aux sollicitations qui nous viennent de l'Europe car il est clair que le travail des CEE nous sert à mettre en commun les énergies positives. Ce n'est qu'en unissant nos forces, nos valeurs et nos compétences que nous pouvons réussir à inverser la tendance et convertir les changements en opportunités de développement de la production et de la situation sociale de nos travailleurs.

» **Susanna Camusso**, Secrétaire générale de la CGIL, Italie

Cette crise a pénalisé l'ensemble du système manufacturier européen, à quelques exceptions près comme l'Allemagne. En Italie, il s'est fragmenté, morcelé. Des secteurs d'activité importants ont été rachetés par d'autres pays. Comme l'a dit tout à l'heure Rosario, 1/3 des entreprises marche bien, les autres sont sur le point de s'effondrer. Une partie des entreprises s'est internationalisée alors que les autres ont poursuivi une politique de délocalisation ou essayent de s'installer là où la main-d'œuvre coûte moins cher. À cela s'ajoutent deux autres facteurs. Tout d'abord, sur le principe que ce qui est petit est beau, la dimension de l'entreprise n'augmente pas dans notre pays bien que cette approche soit critiquée par tous. Ensuite, l'accroissement de la précarisation professionnelle conduit à une déqualification inévitable. Et on peut ajouter le peu d'engagement concret de la part de l'Europe ; nous avons assisté à de longues discussions sur les marchés internationaux, sur les économies de marché mais sans jamais effleurer le sujet d'une politique industrielle à adopter. Tout cela a donné lieu à des politiques inhomogènes entre les pays et a favorisé le passage des profits du système manufacturier au système financier et immobilier.

À travers les nombreuses références de la commission européenne, nous constatons que l'Europe réduit la négociation à sa dimension locale et l'inscrit dans une logique de déstructuration. Comment envisageons-nous d'élever le niveau de la négociation européenne qui autrement reste reléguée au sein des politiques mises en œuvre par l'Europe. Il est souhaitable qu'il n'y ait pas d'aide d'état. La politique de la concurrence est importante, on parle souvent d'anti-monopole mais il n'existe aucune proposition d'orientations sauf dans le cadre de quelques mesures d'accompagnement de la politique d'un pays particulier. Les comités d'entreprises européens sont les premiers outils à notre disposition.

Des accords-cadres internationaux sont-ils réalisables qui, en plus de concerner les grandes entreprises, s'étendraient aux accords de branche. Ensuite, quelle politique salariale pratiquer en Europe sachant que la campagne des salaires de la Confédération européenne (CES) ne suffit pas.

La politique de l'entreprise est vouée à l'échec alors qu'il faudrait mettre en place un processus de répartition des aides sociales et des revenus en Europe. Nous sommes profondément convaincus qu'en ne repartant pas des postulats que sont le travail et la qualité du travail, l'Europe risque de se désagréger. Elle a le choix entre retrouver son rôle de phare pour les nombreux travailleurs européens ou se déliter encore davantage. Il est bien évident qu'un système de droits de douanes ne peut pas favoriser la communauté.

Nous sommes confrontés à un phénomène de transformation des processus industriels bien plus profond que ceux que nous avons connus par le passé, parce que lié à la vitesse de renouvellement de ces processus. Qu'on les qualifie d'industrie 4.0 ou de numérisation, il s'agit en fait de processus qui modifient structurellement le système de l'entreprise, les relations entre la production manufacturière et les services et le rapport entre la quantité de travail disponible et l'organisation sociale du pays. Nous ne sommes pas tout à fait prêts à nous attaquer au problème et l'Europe a commis une première erreur en limitant les discussions à l'échelle nationale sans instance européenne à même de débattre du sujet. Le risque en est une grande disparité des politiques du travail au sein de l'Europe.

Le libéralisme, la non-réglementation ont abouti à une forte polarisation des inégalités, d'un côté ceux qui deviendront interchangeables dans le marché de l'emploi, de l'autre ceux qui en raison de leurs compétences ou de leur localisation atteindront le sommet de la pyramide du développement et de l'organisation. Au vu des résultats désastreux sur le plan social provoqués par cette polarisation, une intervention à l'échelle européenne, qui élargirait le champ de la formation est primordial. La question ne concerne pas que la formation liée exclusivement à l'accompagnement d'un processus constant d'innovation mais celle de millions de travailleurs actuels qui doivent être en mesure de s'adapter aux contextes en évolution permanente. Face à un besoin de formation visant un domaine étendu, deux cas de figure sont possibles, soit la maîtrise du processus, soit la logique de discrimination pour ceux qui disposent de moyens. Nous devons voir comment les travailleurs peuvent intervenir en termes d'accès à des formations valorisantes, professionnalisantes mais également des formations qui permettent d'interagir avec l'environnement professionnel en considérant justement tout ce qui se passe dans le monde de l'emploi. C'est une arme qui pourrait être très utile. Ensuite, afin d'éviter le risque de la polarisation, le sujet traitant de la manière dont l'organisation du travail est négocié s'impose. Il inclut, dans le cadre de la négociation locale et nationale, à la fois la question de la formation et celle de la gestion des facteurs technologiques et des retombées sur l'emploi.

Par ailleurs, si l'innovation et la numérisation génèrent potentiellement une réduction du travail en général et du travail manufacturier en particulier comme ces dernières années, il nous est difficile d'imaginer des politiques nationales qui favoriseraient la répartition du travail. L'histoire en Europe nous rappelle que chaque pays s'est heurté dans ses choix aux modèles européens. Je crois cependant que si nous ne voulons pas avoir une perspective basée sur des revenus d'assistance, le travail doit rester un point central pour l'individualité. Au même titre que son organisation, la répartition du travail et du temps de travail redeviendra un élément prioritaire et fondamental de la participation des travailleurs à la vie de l'entreprise devant s'inscrire dans une approche générale, nationale et européenne.

Tout ceci nous paraît essentiel pour anticiper les processus en cours, sans nous limiter aux leçons a posteriori d'autant que l'enjeu ne réside pas seulement dans le choix de tel ou tel système industriel mais dans la cohésion sociale de nos pays. Se résigner à envisager les conséquences de tout cela sans entrevoir ce que signifie modifier les modes de production, les manières de fournir les services est une approche myope et nous ne pouvons pas nous le permettre si nous partons du fait que le travail est une question centrale. On peut d'une part concevoir les aspects sociaux de l'innovation et de l'autre réparer les torts que la crise et le libéralisme ont produit à partir de la dévalorisation du travail et sa précarisation.

» **Cesare Damiano**, Président de la Commission du travail de la chambre des députés, Italie

Je partage les indications fondamentales de Susanna Camusso. Je me place d'un point de vue politique en raison de la fonction que j'exerce. Je pense que ces trente années de libéralisme ont contribué à augmenter les inégalités. Lorsque l'on parle de mondialisation, nous devons ajouter l'adjectif « libéral » à ce terme. Je le dis en tant qu'homme de gauche qui a vu se développer ce processus. Nous avons essayé de réduire les dommages mais nous n'avons pas été en mesure, je parle des forces politiques, d'élaborer une politique alternative de la mondialisation libérale. Nous avons des exemples, M. Clinton et son intervention pour ce qui concerne Wallstreet, l'élimination de certaines contraintes à l'adresse du capitalisme financier, M. Blair et sa proposition de troisième voie que je n'ai jamais partagée, des actions politiques et stratégiques qui ont favorisé la déréglementation.

Il serait bon de revenir à une analyse de la transformation du capitalisme. La politique, à l'heure actuelle, privilégie la contingence et le quotidien aux dépens d'une vision d'avenir et n'est pas en capacité d'intervenir sur les changements de manière adéquate. Passés de l'ancien capitalisme industriel à un capitalisme financier, nous arrivons aujourd'hui à un capitalisme numérique avec son lot de conséquences inédites sur la situation des travailleurs, les relations sociales, le destin des entreprises et leurs modalités de développement. Il est impératif d'envisager quelles sont les autres voies possibles.

Nous avons à comprendre ce qui se rattache à la mondialisation en termes de délocalisation et d'internationalisation. La délocalisation a été accentuée par la recherche d'une réduction des coûts et non des meilleures conditions d'innovation et de qualité de la production. L'internationalisation pour ce qui concerne nos entreprises a été relativement faible. J'y suis favorable lorsque des entreprises italiennes leaders dans des domaines stratégiques recherchent à l'extérieur du pays des débouchés pour leur production. Citons l'exemple de Piaggio. En implantant

une usine en Inde pour produire le MP (scooter), Piaggio permet de satisfaire des besoins locaux ce qui ne signifie pas éliminer la direction stratégique, ni la fonction centrale de l'entreprise en Italie en matière d'innovation des véhicules et des cyclomoteurs. L'internationalisation peut être utile parce qu'elle multiplie les implantations et les débouchés ce qui n'est pas le cas de la délocalisation.

Quoiqu'insuffisante, une première réponse se trouve dans les comités européens. Je suis convaincu que la participation des salariés aux choix stratégiques des entreprises se développera pleinement par l'extension de la législation européenne en vigueur la prévoyant déjà dans les conseils d'administrations des grandes entreprises pour tout ce qui concerne l'internationalisation et la délocalisation, la France a d'ailleurs étendu cette disposition du secteur public au secteur privé.

S'agissant des partenaires sociaux, la question de leur représentativité se pose d'un point de vue stratégique. Pour exemple, la qualité des échanges et de la négociation lors de la table ronde qui a eu lieu en septembre 2016 autour du protocole sur les retraites a fait oublier l'attitude négative qu'ont eu à leur égard les gouvernements de centre gauche, à l'instar de celui de M. Renzi.

Nous devons mesurer aussi l'influence des organisations patronales et évaluer le danger que représentent les contrats de dumping social, les contrats pirates qui ne cessent de se multiplier, les fausses associations d'entrepreneurs, je pense notamment au secteur des call-center qui sont en train de passer des accords avec des organisations syndicales de branche, de l'UGL entre autres. Je signale au demeurant qu'en tant que président de la commission du Travail à la Chambre des députés, si cet aspect n'est pas clarifié, je n'inviterai plus cette organisation syndicale à la table des négociations. Les niveaux de rémunération prévus par les conventions nationales ne sont pas respectés dans ces contrats dont on peut diviser la valeur salariale par deux. La boulangerie, les centres d'appels, certains secteurs des administrations publiques et des ministères pour ne citer qu'eux utilisent ces contrats pirates dans leurs appels d'offres. Cette dérive scandaleuse doit être dénoncée et c'est en abordant la question de la légitimité et de la représentativité des grandes organisations du travail et de l'entreprise qu'on peut régler le problème.

Pour finir, le système de protection sociale (well-fare), sur lequel nous sommes appelés à intervenir si l'on veut éviter ce qui s'est passé sous le gouvernement Monti, est vulnérable notamment dans un contexte de crise (toujours d'actualité). Auparavant, le délai entre licenciement anticipé et départ à la retraite était relativement court et assorti de mesure d'accompagnement social comme la pré-retraite ou le chômage technique. Aujourd'hui, le risque d'être licencié se situe entre 50/55 ans alors que l'âge de la retraite a été retardé de 5/6 ans et les amortisseurs sociaux de plus courte durée que par le passé sont impuissants à combler ce manque à gagner considérable, avec pour conséquence une augmentation de la pauvreté. On a donc essayé d'intervenir sur l'anticipation de la retraite à travers l'A.P. social. Il nous faut cependant rechercher les amortisseurs sociaux adéquats pour couvrir cet écart et remédier aux difficultés de reclassement ou de retour à l'emploi concernant cette tranche d'âge. Je rappelle que depuis le 1er janvier 2017, la protection en cas de mobilité et de chômage technique n'existe plus. 180 000 travailleurs vont se retrouver au chômage.

On constate par ailleurs un affaiblissement du nombre de professions intermédiaires (du secteur tertiaire par exemple) détrônées par les professions à haut niveau de qualification, sans doute lié à la numérisation dans notre société. Au-delà de ça, la tendance est au travail autonome, dans une société de plus en plus liquide où l'emploi s'émancipe des règles, et s'avère de plus en plus individuel. La loi sur le travail autonome parle aussi du smartworking, du travail

intelligent. En Italie, 250 000 travailleurs fonctionnent déjà de cette manière. À la Chambre des députés, nous avons demandé que cette référence soit ajoutée. Non seulement, nous avons spécifié que le smartworking est un travail subordonné, qu'à ce titre les conditions applicables sur le plan salarial et réglementaire de tous ceux qui travaillent en dehors de l'entreprise sont les mêmes que pour les salariés qui travaillent au sein de l'entreprise, mais nous devons également nous pourvoir d'organisations syndicales plus représentatives et placer ces nouvelles réalités de travail dans un cadre plus régulé. De plus, pour protéger tous ceux qui ne pourront pas faire référence à une convention collective ayant force de loi, à savoir la stipulation d'un accord entre les différents acteurs, nous devons réfléchir à des seuils fixes incontournables, notamment en matière de salaire.

La concurrence ne doit pas être la recherche du plus bas prix, mais la recherche du prix juste, dans le respect d'un certain nombre de critères pour tous ceux qui ont une profession non protégée par la législation. Le gouvernement Prodi avait adopté des mesures qui combattent la concurrence déloyale dans le secteur professionnel privé, une concurrence dépourvue, de surcroît, d'avantages pour les usagers. A contrario, M. Sacconi avait proposé d'introduire le principe de dérogabilité totale pour ce qui est des contrats de travail, une décision qui n'a pas eu de suite. Quant à l'Europe, le concept de concurrence qu'elle porte est défaillant.

Ce sont là les grands thèmes sur lesquels nous devons échanger. Je crois que la CGIL a eu la capacité d'aller au-delà de l'immobilisme ambiant pour essayer de traiter ces nouvelles réalités.

CAS DE LA RESTRUCTURATION STMICROELECTRONICS

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

L'entreprise franco-italienne STMicroelectronics est née en 1987 de la fusion de la société italienne SGS Microelectronica et de l'entreprise française Thomson Semiconducteurs, elle-même issue d'une start-up éclose dans le giron du laboratoire du Commissariat à l'énergie atomique de Grenoble, spécialisée dans les composants électroniques.

STMicroelectronics est spécialisée dans la conception, la fabrication et la commercialisation des puces électroniques semi-conducteurs (circuits imprimés analogiques et numériques sur des supports de silicium). Lors de sa création, SGMicroelectronics était au 14ème rang mondial.

STMicroelectronics est cotée en bourse depuis 1994, mais 27% de son capital est dans les mains des états français et italiens, garantissant ainsi une bonne résistance aux stratégies inamicales. Aujourd'hui, cette société est internationale, de droit néerlandais, avec son siège exécutif et opérationnel en Suisse à côté de Genève. Ce groupe compte environ 48 000 salariés dans le monde, 22 000 en Europe à part égale entre la France et l'Italie. L'emploi est resté stable en Europe malgré les restructurations voire des départs volontaires.

La production de STMicroelectronics a comme base des circuits imprimés analogiques et numériques sur des supports de silicium. Elle est centrée sur une gamme de produits comme des processeurs de décodeurs, des composants photoniques, des micro-contrôleurs, des circuits analogiques de puissance, des mémoires volatiles. En Europe, les principaux sites de recherche et développement et de fabrication se trouvent en Italie et en France. La société dispose par ailleurs d'usines de production et/ou d'assemblage en Asie, en Inde, à Malte et au Maroc. Ainsi, le modèle industriel de STMicroelectronics est le modèle Fablite, dans lequel, seuls les produits jouissant d'un avantage concurrentiel sont fabriqués en interne, les produits banalisés étant sous-traités. Ce dernier s'oppose au modèle intégré, dans lequel tout est fabriqué en interne, ou encore au modèle Fabless dans lequel toute la production est sous-traitée, seule la recherche technologique étant conservée en interne.

Les institutions représentatives du personnel pour chacun des pays, prévues par la législation en vigueur, sont en place ; il existe un comité d'entreprise européen. Dans la pratique, le dialogue social au sein des institutions représentatives du personnel y est assez compliqué, plus souvent formel que décisionnel, les discussions se passant plus directement entre les organisations syndicales et les directions.

Portée par un marché en forte croissance qui avoisine les 400 milliards de dollars, cette industrie impliquée dans la plupart des domaines économiques nécessite des investissements importants en recherche et développement (miniaturisation, nouveaux produits, nouvelles usines coûteuses, etc.). Il ne peut en effet y avoir aujourd'hui de développement industriel sans l'apport des composants électroniques.

Très agressive sur le marché pendant ses 18 premières années, elle atteint son apogée en 2005, année qui la place au cinquième rang mondial, avec un chiffre d'affaires de 8,9 milliards. Mais un changement de directoire est concomitant avec l'apparition des premières difficultés. En 2007, NXP et Freescale quittent l'alliance Crolles 2. En 2009, c'est la création d'un joint-venture avec Ericsson, la fabrication de puces pour le marché des téléphones mobiles. En 2011/2012, la crise de la téléphonie chez Nokia, principal client de STMicroelectronics, a de très fortes répercussions sur la santé de la société. En 2013, STMicroelectronics et Ericsson se séparent alors qu'ils étaient en passe de mettre sur le marché un nouveau produit. En 2015, STMicroelectronics repasse au dixième rang mondial avec un chiffre d'affaires de l'ordre de 6,9 milliards et annonce des pertes financières qui sont certes dues à une chute des ventes mais aussi au coût de sa séparation avec Ericsson. Entre 2005 et 2015, le chiffre d'affaires a diminué de 20 %, les investissements de 75 % mais les dividendes aux actionnaires sont passés de 107 millions de dollars à 350 millions.

Cette dégradation amène le comité central d'entreprise français à demander la nomination d'un expert indépendant afin d'analyser la situation de STMicroelectronics sur la France et l'Italie. Parallèlement, le comité d'entreprise européen avait adressé une lettre ouverte aux gouvernements actionnaires pour les alerter sur la situation, reprenant les résultats de l'expertise, soulignant leurs fortes inquiétudes quant à l'emploi, et remettant en cause les conditions de management. Ainsi, les responsables gouvernementaux demanderont un changement de gouvernance, un nouveau management, et une définition claire des lignes stratégiques. En conséquence, début 2016 STMicroelectronics décide l'abandon des productions de composants grand public et le recentrage sur le secteur automobile et les objets connectés. Il annonce la baisse de 40 % des dividendes, et la suppression de 1 400 emplois dont 800 en Europe. La réaction des représentants du personnel ne se fait pas attendre, tous réclament une forte reprise des investissements. Des négociations s'engagent, notamment pour la mise en place d'un plan de départ volontaire et de mobilité interne concernant 430 personnes. En novembre 2016, le PDG de STMicroelectronics estime que les nouveaux choix stratégiques portent leurs fruits et que l'entreprise a retrouvé des résultats positifs (croissance du chiffre d'affaires et reprise des ventes de certains produits).

L'industrie des semi-conducteurs européens représente en Europe environ 250 000 emplois directs, 10 fois plus soit 2 500 000 emplois si on rajoute toute la chaîne de valeur, et à peu près 10 % du PIB. Les syndicats européens réunis sous l'égide de Industriall soulignent une situation incohérente avec des dépenses publiques réalisées en Europe mais des emplois d'avenir créés ailleurs (Chine, Taïwan, États-Unis, Corée du Sud). En effet, comme le soulignait le président d'AcSiel, le syndicat de groupement des professionnels français de l'électronique, si en matière de recherche et de développement il existe des aides en Europe, ce n'est pas le cas pour la production, contrairement à de nombreux pays qui se battent pour aider à l'implantation d'usines de production sur leur territoire. Citons l'exemple de Globalfoundries qui a vu l'État de New York lui offrir plus de 1 milliard pour ses frais d'installation. Il faut donc revoir le droit européen devenu obsolète dans un contexte qui a considérablement changé, envisager la possibilité de recours à des experts indépendants au niveau européen et surtout trouver des lieux de partage et d'échanges concernant la stratégie des entreprises. Il faut également envisager la coordination d'une filière microélectronique au niveau européen pour assurer l'indépendance de l'Europe dans ce secteur stratégique et permettre un développement industriel durable et écologique. Enfin, il y a sans doute lieu d'ouvrir une réflexion sur les règles de la concurrence libre et non faussée à l'intérieur de l'Union européenne, et entre celle-ci et l'extérieur.

» **Mariano Bona**, Comité de Groupe européen STMicroelectronics, France

Malgré une fragilité inhérente à la nature de l'industrie des semi-conducteurs, la volonté conjuguée des états italiens et français a réussi, dans les années 90, à doter l'Europe d'un succès industriel. Cette réussite est également le fruit de l'implication de l'ensemble des syndicats, des salariés, des universités et des organismes de recherche montrant ainsi une grande porosité entre le social et l'économique. Dans les années 2000, un changement de PDG (départ de Pasquale Pistorio, arrivée de Carlo Bozotti), et de politique a privilégié une vision purement comptable aux dépens d'une vision industrielle. Ainsi, de 1984 à 2004, STMicroelectronics a réalisé trois milliards de bénéfices et versé 300 millions de dividendes, et de 2004 à 2014, elle a réalisé trois milliards de pertes et versé deux milliards de dividendes. Les abandons successifs de pans entiers d'activité ont résolu de manière momentanée certains problèmes financiers, mais ont peu à peu affaibli la société, générant parallèlement une perte de compétences et une démotivation croissante du personnel ne comprenant plus la situation et la stratégie de STMicroelectronics.

Aujourd'hui, avec la voiture connectée et l'Internet des objets, l'entreprise choisit des axes stratégiques forts. Mais pour progresser sur ces axes, il faut embaucher massivement, or actuellement, la société est toujours prisonnière d'un schéma archaïque dans lequel les salariés et les ressources humaines sont une charge et non une opportunité pour l'avenir. Ces derniers mois, pour faire face à ces nouveaux défis, les actions de concertation entre tous les acteurs économiques et sociaux se sont multipliées afin d'arriver, d'une part, à un accord cadre mondial garantissant des droits sociaux fondamentaux partout dans le monde, et d'autre part à la création d'un groupe mondial syndical avec un vrai lieu de discussion et de décision. La direction de STMicroelectronics n'a pas pris la mesure de ces dernières évolutions et reste campée sur ses strictes obligations légales opposant des refus aux demandes de nos négociations malgré des actions de plus en plus concertées de nos syndicats. Ces blocages sont aggravés par une politique européenne défailante en matière de micro-électronique, l'idéal étant de créer une sorte « d'Airbus » de la micro-électronique au niveau européen, le tout s'accompagnant d'investissements majeurs en matière industrielle.

En conclusion, le constat est positif sur deux points. Nous savons qu'il est tout à fait possible d'élargir notre vision au-delà des intérêts locaux et nationaux et de surmonter les mises en concurrence pour construire des solidarités internationales, dépassant même les limites de l'Europe avec la création du réseau mondial syndical. Nous espérons parvenir à développer encore plus avant cette capacité-là qui est un atout pour l'avenir de notre entreprise.

» **Valentino Corno**, Comité de Groupe européen STMicroelectronics, Italie

Née d'une entreprise qui avait des pertes en Italie et des pertes en France, STMicroelectronics est devenue une entreprise innovante qui a trouvé en elle la force de devenir un leader mondial. Il faut donc retrouver l'idée d'un projet industriel, nourri d'objectifs qui ne soient pas que financiers. C'est envisageable en misant sur les ressources internes.

» **Carmelo Papa**, Administrateur délégué de STMicroelectronics, Italie

Nous sommes cotés en bourse, à la bourse de New York, de Paris, de Milan. La première introduction en bourse s'étant effectuée à New York, nous parlerons en dollars. La moyenne à long terme de notre chiffre d'affaire correspond à celle de l'industrie en général et du secteur consacré à la recherche et au développement en particulier (environ 20 %).

Le marché des semi-conducteurs (350 milliards de dollars au plan mondial) est à la base du développement moderne. Nous construisons les briques qui entrent dans le fonctionnement des ordinateurs, des radars, des satellites, et d'encore beaucoup d'autres choses, tant et si bien que nous alimentons un marché cinq fois plus gros que le nôtre. Au-dessus, il y a le marché des services (Google, Yahoo, ...) qui est encore cinq fois plus grand que le marché de l'électronique. Le résultat de la première multiplication doit donc être multiplié de nouveau par cinq.

Suivant la tradition de notre entreprise et en dépit d'une grave crise, les effectifs n'ont pas été réduits, et cela, même avec la disparition de Nokia qui a fait que ST a perdu du jour au lendemain 2,2 milliards de dollars de chiffre d'affaires. Cette conjoncture défavorable conjuguée à une forte volonté de protection sociale a généré une crise pendant trois ou quatre ans qui voit sans doute son renversement en 2016 avec une progression des résultats de 1,5%, et une projection sur 2017 encore plus prometteuse. Nous ne suivons pas le modèle Fabrite, et ne donnons pas aux entreprises externes ce que nous pouvons faire chez nous. Si notre objectif initial était d'externaliser 25 % du travail, nous ne sommes jamais allés au-delà de 8 à 10 %, car nous estimons que notre capacité à faire du manufacturing en interne nous distingue de manière positive. Nous sommes l'une des rares entreprises à le faire.

Sur les 10 000 salariés italiens, 5 000 font de la production et 1 700 s'occupent de recherche et de développement tout en collaborant avec de nombreuses universités (Pavie, Bologne). Nous procédons de la même façon en France ou ailleurs et nos techniciens travaillent au coude à coude avec des équipes qui participent à la recherche publique sur des objectifs à long terme. Cette collaboration donne des résultats concrets comme la prochaine mise sur le marché de la « Silicon carbide ». Avec le lancement de 250 à 300 brevets annuels, nous visons le haut de gamme du marché et cela dans une période de difficultés tout en sauvegardant les emplois. Nos deux axes de développement sont l'Internet des objets (objets connectés) et le SmartDrive ou conduite intelligente. Notre stratégie commence à porter ses fruits. Avec un doublement de la valeur de son action sur les bourses de New York et de Paris, le monde de la finance apprécie manifestement les nouveaux axes de développement de ST. En s'appropriant cette grande révolution industrielle, la conduite intelligente et l'Internet des objets, l'état italien et l'état français peuvent envisager un avenir florissant pour ces deux secteurs qui ne supposent pas des investissements très lourds. Les investissements actuels vont permettre l'agrandissement de la capacité à 8 pouces à Catane et le démarrage de la capacité à Agrate pour couvrir notre activité dans le secteur industriel des micro-composants dans les cinq à dix prochaines années.

» **Roberta Turi**, Secrétaire nationale, FIOM, Italie

Je souhaiterais aborder ici l'objet de notre démarche syndicale et notre mode de participation et d'intervention pour anticiper et gérer les changements de l'entreprise, c'est-à-dire, le cœur de l'étude de la Fondation Lasaire.

Environ 9 800 salariés sont répartis dans huit unités de production. En Italie, les trois sites les plus importants sont Agrate et Catane où se trouvent les usines où l'on produit les semi-conducteurs et Castelletto en Lombardie. Cinq autres sites sont implantés en Campanie, dans les Pouilles et dans le Val d'Aoste.

La plupart des salariés sont employés et ouvriers (2 400) et même s'il n'y a pas un niveau d'inscription syndicale très élevé (17 %), 70 % participent à l'élection des RSU et des instances représentatives du personnel. En tant que FIOM-CGIL, nous sommes le premier des syndicats sur le plan des affiliés et des délégués élus au sein des IRP. Les dispositions inscrites dans l'accord d'entreprise pour régler les relations prévoient 24 délégués qui rencontrent l'entreprise quatre fois par an. Dans la dernière convention que la FIOM a signée, des comités consultatifs de participation (pour les entreprises employant plus de 1 500 salariés) ont été institués pour remplacer l'observatoire paritaire de l'entreprise, notre objectif étant d'aller vers un renforcement du principe de participation. Ils doivent être convoqués par l'entreprise en cas de choix stratégique majeur concernant l'organisation industrielle et les perspectives d'emploi. La convention collective nationale, actuellement en cours de rédaction, prévoit également des formations ad hoc pour les représentants des travailleurs membres de ces comités.

En 2015, malgré dans un climat d'incertitudes, ces démarches de concertation avec l'aide d'experts (les comités consultatifs n'existaient pas encore) nous ont permis de résoudre les conflits liés aux procédures de licenciements touchant 420 personnes consécutives à la liquidation de Micron. Cette collaboration avec les experts nous a permis d'étayer et de démontrer clairement tous les mécanismes ayant conduit aux difficultés financières de l'entreprise nous autorisant à dialoguer avec les instances gouvernementales sur un pied d'égalité. Mais les diverses tentatives d'interpellations de ces instances restées longtemps sans succès ont finalement laissé place à une table ronde réunissant non seulement toutes les organisations syndicales de branche et confédérales mais également les associations patronales du secteur, le ministère de l'Éducation, le ministère de la Recherche et les régions.

L'objectif initial était de rendre publique et transparente la discussion sur le secteur de la micro-électronique et sur les interventions réalisées par tous les acteurs publics. Les quatre rencontres qui ont eu lieu sont restées sans suite mettant une fois encore en évidence les difficultés de dialogue avec le gouvernement.

C'est pourquoi il a été demandé qu'un parcours européen soit mis en place. Même si une législation soutenant un modèle de participation à la vie de l'entreprise est nécessaire, il sera difficile d'aller de l'avant sans une légitimation corroborée par une attitude différente de la part du gouvernement.

Dernier point, nous avons présenté une plate-forme pour le renouvellement de notre convention complémentaire où nous avons introduit d'autres possibilités de participation à la vie de l'entreprise et nous espérons pouvoir ajouter des éléments innovants de ce point de vue dans le nouveau contrat.

» **Antonio Dragotto**, Directeur des Ressources Humaines, STMicroelectronics, Italie

J'ai le privilège de travailler chez STMicroelectronics depuis 2005. En effet, une entreprise qui dans les dix dernières années a réussi à maintenir l'emploi inchangé tout en respectant ses missions malgré les nombreuses vicissitudes dues à la crise représente une gageure. C'est la participation de l'état qui permet d'associer des objectifs économiques et des objectifs sociaux. Il s'agit cependant d'un équilibre très délicat dans la mesure où 70 % de la société est cotée en bourse avec pour conséquence un danger à trop réduire la valeur de la société, cela pouvant donner lieu à des suppressions d'emploi. Sur le sujet de la participation, je pense que, plus que le nombre de comités, c'est la qualité de la communication qui importe.

La qualité de notre communication a permis d'éviter l'inévitable, à savoir les licenciements collectifs qui suivent inexorablement les abandons de branches d'activité. Depuis 2005 jusqu'à ce jour, nous avons été les seuls dans notre secteur à conserver les emplois, à augmenter le nombre d'opérateurs, des personnes diplômées à qui nous avons proposé dans un premier temps un contrat à durée déterminée en fonction des contraintes de consolidation du marché dans le cadre du business to business, contrat qui s'est transformé en contrat à durée indéterminée. Forts de ces initiatives réussies, tous les secteurs en Italie ont connu une reprise. Pour être concurrentiel sur le marché, notre industrie exige recherche et développement. Nous nous y employons. C'est en engageant des relations de confiance où chacun tient son rôle que nous parviendrons à améliorer l'avenir de l'entreprise.

DEBAT GENERAL

» **Jean-Cyril Spinetta**

Nous sommes dans un secteur de très haute technologie où prendre du retard dans le domaine de l'innovation peut amener à une impasse malgré de bons résultats économiques et financiers. Pensez-vous qu'en ayant choisi le domaine des objets connectés et du SmartDrive, vous avez aujourd'hui la taille en termes de recherche et d'innovation vous permettant de faire face aux défis de l'avenir ?

Avec 20 % du chiffre d'affaires consacrés à l'investissement (entre 1,4 et 1,5 milliards par an), pensez-vous être au bon niveau pour vous maintenir dans la course ? Comment réagissez-vous à la suggestion faite par Mariano Bona d'un « Airbus » européen de l'électronique ?

Au fond, STMicroelectronics a été créé en 1987 pour permettre à l'Europe d'exister dans ce secteur. Exactement 30 ans après, celle-ci en a-t-elle la capacité face à Intel, Samsung, Toshiba et ou à tous les grands au niveau mondial ?

» **Carmelo Papa**

C'est à l'Europe qu'il revient de définir les choix stratégiques industriels des différents pays qui la composent pour agir à l'échelle mondiale, sachant que l'intérêt de cette industrie est fondamental en matière de création d'emplois et en tant que base pour de nombreux autres secteurs. Les instances européennes doivent décider de maintenir les manufactures en Europe et aider les entreprises en leur proposant une détaxation du travail.

Cela suppose des investissements colossaux pour pouvoir rivaliser avec les États-Unis, le Japon, la Corée du Sud et la Chine qui le font déjà. Mais ce secteur génère de l'emploi stable, avec un effet multiplicateur dans la mesure où il implique les fournisseurs et les industries annexes. Il est donc absolument capital que l'Europe qui se déclare en faveur de la protection de l'industrie 2020, se mobilise en facilitant les investissements.

» **Un participant**

50 % des emplois seront informatisés. Concernant le secteur de la micro-électronique, avez-vous envisagé l'avenir du travail sans l'apport humain ? Votre entreprise fortement manufacturière a-t-elle commencé à réfléchir aux éventuelles initiatives pour assurer le maintien de l'emploi ?

» **Carmelo Papa**

Le choix du SmartDrive et de l'Internet des objets correspond à une stratégie adoptée par l'Europe et le monde entier, mais elle doit s'accompagner d'une mise à jour législative. Que se passe-t-il lors d'un accident entre un véhicule robotisé et une petite Fiat 500 ?

L'industrie 4.0 est un terme inventé en Allemagne. Aux États-Unis, on l'appelle Industrial Internet. Nous participons aux recherches qui visent à améliorer l'efficacité manufacturière par la robotisation. Cette évolution s'accompagne d'un changement culturel sur les calculs et la gestion de quantités de données devenues gigantesques. ST possède toutes les technologies qui permettront de développer l'industrie 4.0, elle peut donc envisager l'avenir sans crainte à condition de prendre en compte ces nouveaux paramètres.

» **Antonio Dragotto**

Nous devons miser sur notre compétitivité. Même avec le pacte syndical établi avec l'Italie et la France et notre forme d'actionariat, nous avons été en mesure de sortir de la crise. En quoi ne pourrait-on pas absorber les autres ? Nous avons déjà racheté des petites sociétés dans le passé. La fabrication du silicium carbure produit à Catane ou des composants produits à Crolles n'a jamais été externalisée et nous n'avons pas l'intention de le faire. Ce sont des compétences qui nous sont propres et nous permettent d'améliorer nos résultats par rapport à la concurrence.

» **Jean-Cyril Spinetta**

Il m'a semblé comprendre que la concertation était plus satisfaisante en Italie qu'en France, et que les nouveaux comités italiens permettaient une réponse mieux adaptée que les comités d'entreprise français. Il semble également que la FIOM cherche l'implication des régions et du gouvernement italiens, et que, compte tenu des difficultés à l'obtenir, elle souhaiterait que cette concertation soit envisagée au niveau européen. Ai-je bien compris tous vos propos ?

» **Roberta Turi**

Je ne suis pas en mesure de faire un parallèle entre l'Italie et la France puisque les relations industrielles se gèrent différemment.

Lorsque notre entreprise s'est défaite de son secteur mémoires, un parcours concerté suivi d'un référendum auprès des salariés a abouti au bout de six mois à un consensus démocratique sur un protocole de gestion pour le démembrement de la branche, cela avec le soutien actif du ministère du Développement économique qui par la mise à disposition d'une table de concertation nous a assuré certaines garanties.

Le nouveau contrat d'entreprise introduit une plus grande implication des représentants syndicaux dans les décisions majeures liées aux changements ou à la stratégie.

Les problèmes de dialogue entre le gouvernement central et les régions nous ont amenés à faire appel au syndicat européen IndustriALL afin de sensibiliser la communauté européenne à l'importance de soutenir ce secteur et la mobiliser en ce sens.

» **Jean-Cyril Spinetta**

En France, le dialogue social est insuffisant, et la capacité de ST à écouter les syndicats est limitée. Cependant, à travers les comités centraux d'entreprise, les dispositions légales nous accordent des possibilités d'expertise de première importance fournissant des résultats très pertinents. Malheureusement, cette communauté d'analyse n'implique pas nécessairement les mêmes choix que la direction sur les actions à mener.

À quel niveau de l'intervention se situer ? Pour illustrer mon propos, je vais citer l'exemple de la technologie de FD-SOI. À Crolles, avec l'aide du CEA, du Leti et des laboratoires internationaux nous sommes parvenus à la pointe (28 nanomètres). Hélas, les travaux de développement en 14 nanomètres ont été arrêtés, et ceux en 10 nanomètres ne sont pas amorcés. Tout est arrêté malgré des annonces récentes sur des puces en 14 et 10 nanomètres. L'appui d'un cadre européen à l'intérieur duquel des bases fortes existent comme Infineon, GlobalFoundries et des laboratoires compétents avec une volonté commune de développer cette technologie est indispensable pour rester dans la course.

Dans le domaine du SmartDrive, sachant qu'il s'agit d'une révolution technologique fulgurante, qui va transformer totalement le modèle du marché automobile dans les cinq ans à venir, sommes-nous présents, nos efforts sont-ils suffisants ?

De la même façon, l'Internet des objets pour lequel nous fabriquons des produits, exige comme dans la téléphonie mobile la maîtrise absolue du système des micro-calculateurs mais nous n'utilisons pas nos savoir-faire.

Il est urgent qu'un dialogue soutenu s'instaure entre la direction de ST et les syndicats pour définir une véritable stratégie et répondre aux défis actuels.

» **Carmelo Papa**

STMicroelectronics était leader dans le domaine des MEMS et a rencontré un succès considérable. Le groupe a su prendre en charge la conception, la fabrication et la commercialisation d'équipements aujourd'hui accessibles dans le monde entier. Quand j'ai débuté l'aventure des MEMS avec Benedetto Vigna, le chiffre d'affaire s'élevait à trois millions de dollars. Nous pensions faire un essai sur six mois avant de tout arrêter. Au final, nous avons porté ce chiffre à 650 millions de dollars. Hélas, les prix de ces produits ont fini par baisser d'environ 70 %, et notre réactivité pour conserver ce secteur n'a pas suffi. Nous nous sommes orientés vers d'autres développements. Suivre une stratégie d'ouverture constante à de nouveaux secteurs nous a permis de renouer avec la croissance depuis l'année dernière.

» **Jean-Cyril Spinetta**

En Italie, les liens avec la recherche publique ont-ils été suffisamment maintenus ? En France, tout passe par le CEA et le laboratoire d'électronique et de technologie de l'information (Leti).

Quelle est l'opportunité d'une représentativité des syndicats dans les conseils d'administration ? La France a légiféré là-dessus. Personnellement, je suis un fervent partisan de cette

proposition. Trente ans après sa création, ST est-elle vraiment multinationale ou y a-t-il une certaine étanchéité entre les parts française et italienne ?

» **Carmelo Papa**

Nous pouvons toujours progresser si nous restons souples de part et d'autre. Mais il faut que chaque entité (société et syndicat) reste à sa place dans un secteur aussi compétitif.

Les syndicats doivent pouvoir répliquer à l'entreprise car, de cette interaction peuvent émerger des axes d'amélioration. Les choix stratégiques appartiennent à l'entreprise, sans délégation possible, sans phase intermédiaire de discussion qui viendrait alourdir sa tâche. L'entreprise décide et annonce les options retenues. Par la suite, des points d'accord peuvent émerger si les échanges se font en toute bonne foi.

» **Robert Mounier-Véhier**

L'un des objectifs de cette table ronde est atteint dans la mesure où nous sommes réunis pour enrichir la recherche. En revanche, force est de constater que la gestion sociale est encore très marquée par les lois des états. Nous devons avancer sur ce sujet si nous voulons parvenir à une harmonisation sociale au niveau européen. Il en va de même sur le plan économique qu'on souhaiterait voir s'étendre à un niveau mondial.

Par ailleurs, les comités, ces lieux d'échange doivent être clairement définis. Du fait d'un marché extrêmement concurrentiel la confidentialité doit y être respectée, mais les salariés doivent avoir accès à l'information relative à la stratégie de l'entreprise pour la partager.

CAS DE LA RESTRUCTURATION THYSSENKRUPP

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

Michel Fried, qui n'a malheureusement pas pu se joindre à nous, est l'auteur de l'étude qui illustre mon exposé dont le résumé vous a été remis.

Dans sa configuration actuelle, le groupe ThyssenKrupp résulte du rapprochement de Krupp avec deux grandes sociétés sidérurgiques allemandes. D'abord Hoesh, racheté en 1991 pour éviter qu'elle ne soit accaparée par British Steel, puis Thyssen, avec laquelle il a fusionné en 1999. Actuellement, c'est le second producteur d'acier européen derrière Arcelormittal. Il occupe, au niveau mondial, le 19^{ème} rang avec une production annuelle de 13 ou 15 millions de tonnes d'acier. Cela équivaut à la production française globale. L'activité de ThyssenKrupp s'est réduite considérablement (baisse de 21,3%), son chiffre d'affaires étant passé de 54,4 milliards d'euros en 2008 (soit 2,5 points du PIB français) à 42,8 milliards d'euros en 2015. L'emploi a connu une baisse similaire au niveau mondial, passant d'environ 200 000 à 155 000 employés, soit une réduction des effectifs de 22 %.

La crise que connaît le secteur de la sidérurgie résulte de deux effets contraires : d'une part, la réduction de la demande d'acier en Europe, consécutive d'abord à la crise financière et économique qui a éclaté aux Etats-Unis en 2008 avant de se propager à l'Europe, et puis consécutive au marasme que connaît la zone euro depuis 2010 du fait de la crise des dettes souveraines. La production européenne d'acier est ainsi passée de 210 millions de tonnes en 2008, à 166 millions de tonnes en 2015, soit une baisse de 21 %, tandis que la production américaine chutait également mais dans une proportion moindre (15 %). D'un autre côté, on a assisté à l'augmentation spectaculaire de la production d'acier chinois qui s'élevait à 60 millions de tonnes en 1990 tandis qu'aujourd'hui elle s'élève à 800 millions de tonnes, c'est-à-dire la moitié de la capacité de production mondiale. Sa seule surcapacité de production recouvrant à peu près l'équivalent de la production européenne globale soit 150 millions de tonnes. Ces circonstances ont entraîné inévitablement un effet de dumping relatif à l'acier chinois sur le marché mondial. Malheureusement, en réaction, l'Europe s'est montrée encore plus modérée que les États-Unis en termes de protection.

Ce contexte illustre la complexité que doivent affronter les compagnies sidérurgiques européennes quant à une reformulation pourtant nécessaire de leur stratégie. En effet, ThyssenKrupp est aujourd'hui constitué de six branches, ou unités à forte valeur ajoutée, tandis que l'acier ne représente plus que 20 % du chiffre d'affaires et 20% des effectifs. Les ascenseurs constituent aujourd'hui la branche la plus importante sur le plan économique avec à peu près 33 % des effectifs. On trouve ensuite Component Technology, qui produit des pièces détachées pour l'industrie automobile, puis Industrial Solutions, qui comprend notamment ThyssenKrupp Marine Systems, leader mondial de production des sous-marins, (conventionnels et non pas nucléaires).

Si le groupe s'est diversifié avec succès, et ce dans 80 pays, son activité dépend largement de la santé de l'industrie automobile. D'ailleurs, l'Allemagne, qui constitue toujours sa principale base territoriale, n'emploie plus que 39 % de ses effectifs contre 43 % en 2009. On constate aussi que les autres implantations européennes qui représentaient jusqu'à 23 % ont commencé à diminuer (20 %). En contrepartie, ThyssenKrupp s'est diversifié dans les pays émergents, no-

tamment en Asie. La gestion du groupe s'est fortement centralisée dans le but d'assurer la création de valeurs imposée à cette branche. Toutefois ces dernières années, ces objectifs-là n'ont pas été atteints. C'est en partie ce qui est venu renforcer le jugement négatif de la direction sur la rentabilité du groupe malgré des efforts en termes de restructuration. Cette pression sur le mode de gestion explique en partie le climat délétère qui régnait alors sur le groupe et aurait empêché les dirigeants des différentes branches de faire remonter leurs difficultés à la direction centrale. S'ensuivirent plusieurs problèmes de changement de direction que l'on imagine complexes, sachant que le principal actionnaire du groupe (23 % du capital), qui ne manque pas de rappeler que le groupe doit être géré selon des objectifs de long terme, est la fondation familiale Alfried Krupp Von Bohlen Halbach. Il n'en reste pas moins que la rémunération des actionnaires occupe toujours une grande place dans les rapports annuels du groupe.

ThyssenKrupp s'est fortement restructuré, néanmoins il s'est refusé à brader les filiales dont il avait l'intention de se défaire. Ainsi, le groupe a été contraint de maintenir un niveau d'investissement supérieur à ses prévisions qui n'a pas manqué de produire une succession de free cash-flow souvent négatif. La situation financière du groupe s'est dégradée significativement. En 2009, les agences de notation ont fait passer de BBB à BB le groupe qui est ainsi devenu un non investment grade. Autrement dit, alors qu'il était fortement discrédité auprès des investisseurs en général et avait perdu la moitié de ses fonds propres, le groupe a été contraint d'accroître sa dette financière en acceptant que les banques lui imposent un ratio d'aide financière sur fonds propres plafonné à 150 %.

En décembre 2013, n'ayant pu participer à l'augmentation de capital (prévue cette année-là pour un montant de 884 millions d'euros), le holding familial a été contraint d'accepter l'entrée au capital d'un fonds activiste suédois nommé Cevian Capital. Un siège au conseil d'administration lui fut accordé. Cevian Capital détient depuis juin 2016 20% du capital de ThyssenKrupp c'est-à-dire presque autant que l'actionnaire majoritaire. Pour préserver son pouvoir, le fonds familial a toutefois fait voter une résolution limitant à l'avenir la possibilité d'accroître les fonds propres du groupe, notamment par émission d'obligations convertibles. Les grandes opérations de restructuration du groupe ont donc été réalisées dans un contexte financier difficile. En effet, les intentions de cession d'activité avait précédé l'annonce, en mai 2011, d'un plan massif de restructuration dénommé Impact qui prévoyait les applications suivantes : 10 milliards de cession d'actifs, concernant notamment les activités les plus gourmandes en capital ; une réduction du chiffre d'affaires de 23 % par rapport à son niveau de 2010 (42,6 milliards d'euros) ; une baisse des effectifs de 35 500 mille emplois, soit moins 20 % de l'effectif total de 2010 (177 500 personnes). Ce plan devait permettre à ThyssenKrupp de se désendetter, d'améliorer ses résultats et de les rendre plus résilients, plus résistants aux aléas.

Ce plan semble avoir été accepté relativement facilement par les représentants du personnel qui ont notamment entériné la cession des activités Inox et plus particulièrement la fermeture des usines de Krefeld en 2013 et celle de Bochum en 2016. Il faut rappeler qu'en février 2013, alors que les annonces de la restructuration de ce qui constitue le cœur de la sidérurgie allemande étaient divulguées via la presse, la direction du groupe ne les avait encore soumises ni au conseil de surveillance ni aux représentants du personnel. IG Metall dénonça vivement l'attitude de la direction du groupe et déclara qu'il s'opposerait à tout licenciement sec ainsi qu'à la baisse des capacités de production allemande, avant de conclure : « Ce n'est pas aux salariés de payer l'addition des erreurs passées du management. » Finalement en septembre 2013, la convention collective allemande de la sidérurgie était renégociée, le temps de travail était réduit, ainsi que les salaires, toutefois les 13 000 licenciements secs prévus initialement étaient annulés.

Ainsi, les grands sites sidérurgiques furent maintenus, notamment le site historique de Duisbourg. Au final, le plan a permis au groupe de réduire de 25 % son chiffre d'affaires mondial par rapport à 2011 et de supprimer 23 200 emplois dont plus de la moitié dans l'activité Inox. Toutefois, en 2015, les cessions prévues par le plan Impact n'avaient été réalisés que partiellement, le groupe n'ayant d'une part pas réussi à vendre un certain nombre de ses activités ou d'autre part étant condamné par la Commission de Bruxelles d'en garder une partie. Certes, des unités de production sidérurgique ont été fermées en Allemagne, l'usine sidérurgique américaine et quelques-uns des chantiers navals ont été cédés dans le cadre du plan, mais ThyssenKrupp a dû conserver par exemple son usine brésilienne CSA, son usine d'aciers spéciaux de Terni en Italie et une usine de tôle magnétique à Isbergues en France.

Prétextant d'abord une mauvaise conjoncture résultant notamment de la concurrence des exportations chinoises, ThyssenKrupp annonça en 2016 que la baisse des prix de l'acier était devenue structurelle et qu'en conséquence la consolidation de la branche redevenait d'actualité. En conséquence, le groupe devrait réduire d'un montant d'au moins 0,8 milliards d'euros, pouvant aller jusqu'à 1,6 milliards d'euros, le coût annuel de ses activités sidérurgiques. En avril 2016, IG Metall qualifia cette annonce « d'objectif agressif » et riposta en organisant une journée d'action baptisée *L'acier, c'est l'avenir* qui rassembla 45 000 salariés des différentes entreprises sidérurgiques allemandes. Le groupe a reconnu trois mois plus tard qu'il était en conversation avec Tata Steel qui avait annoncé son intention de céder ses activités britanniques. Cette situation entraîna une vive réaction du président du comité d'entreprise de ThyssenKrupp Steel Europe qui ne voyait pas de justification à cet accord avec Tata Steel. Selon lui, cela était vraisemblablement en contradiction avec l'accord, signé en 2014, garantissant la pérennité des emplois sur les sites sidérurgiques jusqu'en 2020.

Nombre d'observateurs affirment que le groupe allemand ne serait pas intéressé par la reprise de l'ensemble des activités britanniques de Tata Steel, largement déficitaire. Cependant, d'aucuns pensent qu'un accord prévoyant la création d'une coentreprise regroupant la sidérurgie hollandaise de Tata Steel qui est largement bénéficiaire et le site sidérurgique de Duisbourg appartenant à ThyssenKrupp pourrait engendrer une synergie source d'importants gains, chiffrés à 300 millions d'euros par la Commerzbank. Mais l'idée parfois évoquée d'un rapprochement entre Thyssen et Salzgitter, deuxième sidérurgiste allemand, semble peu vraisemblable, car l'État de Basse Saxe qui détient 27 % du capital de Salzgitter est hostile à ce rapprochement. Devant la possibilité d'une restructuration de grande ampleur, on conçoit qu'IG Metall se soit étonné de l'absence d'information du conseil de surveillance de ThyssenKrupp et de ses représentants du personnel.

Nous espérons que toutes ces données recueillies patiemment par Michel Fried recevront de précieux compléments de la part d'autres intervenants.

» **Claudio Chipolla**, Secrétaire général, FIOM, Italie

Outre les dates, divers aspects de la réorganisation détaillée ci-dessus rejoignent l'histoire de l'établissement de Terni, la ST de Terni. En effet, elle compte au nombre des entreprises qui ont subi ce genre de réorganisations décidées par ThyssenKrupp.

Le souvenir du 6 mai 2011 est encore frais dans notre mémoire. ThyssenKrupp annonça à tous les sites de production le fameux plan Impact. Selon ses dires, les aciers inoxydables, non pas les aciers standard mais les aciers inoxydables, ne faisaient plus partie des activités de ThyssenKrupp en tant que société mère. Le groupe se défaisait de ce secteur, à notre avis stratégique, à cause des difficultés économiques liées à des erreurs d'investissements de la direction entre autre en Alabama.

Un conflit sans précédent depuis les années 50 s'ensuivit. Pendant près de quatre ans, de sévères affrontements eurent lieu, la mobilisation atteignant son paroxysme entre le 7 juillet et le 4 décembre 2014, quand s'organisèrent des grèves assorties d'un blocage total de l'établissement qui durèrent plus de 42 jours, en opposition au plan industriel qui prévoyait de fermer le four électrique de l'usine de Terni avec à la clef la suppression de 600 emplois. Pour récupérer les pertes financières des dernières années, nous étions convaincus que d'autres solutions étaient envisageables, en investissant par exemple dans l'innovation, les personnels et la qualité de leur formation. En effet, le site sidérurgique de Terni a une importance stratégique en termes d'économie locale et même nationale. Rappelons que l'Allemagne et l'Italie sont les premiers consommateurs européens d'acier inoxydable. Finalement les organisations syndicales et ThyssenKrupp conclurent un accord le 4 décembre 2014.

Dans un conflit qui fait figure de symbole, cet accord est le résultat d'une négociation sérieuse et fructueuse entre l'entreprise et les syndicats sans interventions extérieures aux parties. De son côté, ThyssenKrupp a revu son approche du plan industriel et les syndicats ont apporté des propositions constructives, compatibles avec les objectifs du groupe. Le deuxième point, étroitement lié au précédent, a trait à la diversité d'approche et de mode de gestion dans les relations syndicales d'un pays à l'autre. Force est de constater une différence dans les procédures employées : en Allemagne, un accord de solidarité pour conserver les emplois a été conclu, pas en Italie. Notre proposition de réduire le temps de travail pour diminuer d'autant les frais de personnel, permettant ainsi de préserver l'emploi et de maintenir les compétences professionnelles n'a pas été entendue, ce qui a donné lieu à des départs. Le groupe aurait pu choisir d'économiser sur les matières premières, les appels d'offres ou autre, sachant que le coût du travail dans une entreprise sidérurgique ne dépasse pas 5 % du chiffre d'affaires.

Le cadre réglementaire européen dans lequel s'est inscrit ce conflit ne propose pas d'orientation commune que ce soit en matière de droits, de salaires, de lois environnementales, ou de dumping énergétique. Les multinationales s'adaptent donc aux politiques nationales des pays où elles s'implantent. Le gouvernement italien pour ne citer que lui n'a pas fait preuve d'engagement dans le domaine de la politique industrielle ni de combativité face à cette situation de crise.

Ceci étant, les résultats de l'accord obtenus à l'issue du conflit sont conséquents. Terni a conservé son activité, les investissements, comme prévus dans l'accord, sont de l'ordre de 175 millions d'euros. Le fait d'avoir maintenu le caractère spécifique du site représente un point fort pour l'Italie, le seuil minimum de production au-dessous duquel des problèmes majeurs peuvent apparaître à savoir 1 000 000 tonnes d'acier est lui aussi garanti. Ce sont là des résultats particulièrement positifs auxquels nous avons contribué très activement.

Il reste cependant tout un travail à faire sur le plan de l'organisation. En termes de rentabilité, l'établissement a souffert et souffre encore du vide laissé par les 300 départs. La situation s'est améliorée, nous devrions donc retrouver des mécanismes de compétitivité non seulement par la réduction des salaires et des droits, mais aussi à travers un système performant d'appel d'offres. En outre, l'information, la connaissance, la participation, le partage des objectifs sont

des éléments absolument essentiels que nous souhaitons voir traités pour être en mesure d'affronter efficacement d'éventuelles situations critiques.

Depuis 2011 nous ne participons plus au comité européen d'entreprise, mais nous devons pouvoir encore intervenir pour tenter de résoudre autant que faire se peut un certain nombre de points critiques. ThyssenKrupp en 2011 a décidé que les aciers spéciaux ne feraient plus partie des activités du groupe et seraient revendus. Nous devons, avant d'être achetés, accroître de façon significative nos résultats afin de promouvoir au mieux la spécificité de Terni, de mettre en avant la qualité de notre travail et de défendre l'importance stratégique que le site représente en termes d'économie dans cette région de l'Italie.

» **Massimiliano Burelli**, Administrateur délégué, ThyssenKrupp, Italie

Tout d'abord, il me semble fondamental de se mettre à la place de ThyssenKrupp. Au mois de février 2014, la Commission européenne a contraint l'entreprise à reprendre un site qui sur cinq ans, entre 2008/2009 et 2013/2014, avait perdu 600 millions d'euros. Il est clair que dans un tel contexte, la priorité absolue était d'assainir les comptes pour renouer avec la prospérité. Comme le soulignait Claudio Cipolla, l'accord signé au ministère a montré son efficacité : Acciai Speciali de Terni, après huit ans de pertes, retrouve des comptes à l'actif sur l'exercice (1er octobre 2015 / 30 septembre 2016). Le travail effectué conjointement par l'entreprise, les organisations syndicales et tous les participants s'est avéré gagnant.

Mais si les comptes de résultat sont une réalité bien concrète, il ne faut cependant pas oublier que le monde est en évolution constante, rapide et imprévisible, je citerai la faillite précipitée de Lehman Brothers ou la sortie inattendue du Royaume-Uni de l'Union européenne. Nous devons envisager des stratégies qui tiennent compte des facteurs exogènes susceptibles à tout moment d'impacter négativement la bonne marche de l'entreprise et consolider notre avenir proche et à moyen terme.

Sur le site de Terni, nous avons choisi avec les organisations syndicales de focaliser notre attention sur des marchés de référence qui sont à la fois rentables et moins exposés aux logiques commerciales agressives venant des pays asiatiques. L'Asie est à même de fournir en très grosses quantités des produits standards comme l'acier ferrugineux que l'on peut acheter très facilement n'importe où. Acciai Speciali de Terni cherche maintenant à resserrer son marché autour d'une clientèle composée d'utilisateurs fins, des producteurs plus modestes en dimension et moyens financiers qui ont besoin de temps de livraison plus courts et de l'assurance de produits de qualité. De la sorte, nous nous prémunissons contre la disparition éventuelle de ces droits de douanes qui aujourd'hui nous protègent. Je cautionne tout à fait la logique de planification, d'anticipation. Dans ce contexte, il est primordial d'évoquer l'un des leviers fondamentaux de réussite à savoir l'implication et la motivation des ressources humaines, ce que nous avons fait quand nous avons décidé de redéfinir notre plan stratégique pour les cinq années à venir.

Pour réussir ce nouveau challenge, nous devons amener nos opérateurs à être compétents sur le produit, les processus de fabrication et être capables en interne de réactivité. En termes de technique, cela s'appelle une ligne transformée, c'est-à-dire une transformation des logiques qui favorise la flexibilité dans la production. L'acier inoxydable par exemple rentre dans la composition de toutes sortes de choses, des casseroles de cuisine aux éléments de décoration, ce qui augmente la potentialité du marché.

Nous portons beaucoup d'attention à changer l'empreinte de notre clientèle. Nous essayons depuis la fin du conflit d'élargir notre structure commerciale jusque-là trop polarisée sur le territoire national. Nous commençons à exporter notre production à l'étranger et sommes présents en Allemagne, en Pologne, en France et en Espagne. Pour éviter de revivre une situation comme celle de 2014, nous mettons tout en œuvre pour optimiser notre capacité à répondre à une clientèle toujours renouvelée qui peut financièrement acheter de la qualité, une exigence que les pays asiatiques ne seront pas en mesure de satisfaire.

Enfin, travailler dans une optique d'innovation est la garantie du succès. Nous sommes en quelque sorte une « université de l'acier ». L'histoire nous enseigne qu'il ne faut jamais s'endormir sur ses lauriers. La recherche, le développement, l'innovation, les partenariats avec l'université, et tous les acteurs en mesure d'appuyer notre processus d'amélioration incessante et de nos produits constituent un pilier fondamental de notre stratégie.

» **Markus Grolms**, Coordinateur ThyssenKrupp/IG Metall, Allemagne

ThyssenKrupp a commis une erreur stratégique majeure en implantant une aciérie au Brésil et des filiales en Alabama, pensant qu'une production à faible coût au Brésil et une vente assortie de marges confortables aux États-Unis devait assurer des profits importants. Elle eut pour effet de détruire les 2/3 de la valeur de l'entreprise (entre 8 et 10 milliards d'euros), 600 millions restant encore à couvrir après la revente de l'usine brésilienne pour 1,5 milliards d'euros. Ceci étant, une entreprise qui essuie une telle perte mais est encore sur le marché, est dotée d'un fort potentiel, y compris au niveau des ressources humaines.

Notre syndicat qui fait aussi partie du conseil de surveillance n'a jamais cru dans l'opportunité d'un tel investissement. Quand le projet s'avéra moins lucratif que prévu, voire dangereux, la seule chose qu'on pouvait faire à l'époque était d'alerter la direction qui hélas a tardé à stopper les investissements. Une nouvelle direction a pris la suite et la phase inévitable de restructuration a démarré pour combler la perte de valeur, bien que les fonds propres de ThyssenKrupp soient de l'ordre de 8 % aujourd'hui. L'usine de Terni faisait partie de cette restructuration.

La direction et les syndicats ont montré que les efforts conjoints aboutissaient à des résultats positifs. La restructuration qui s'est illustrée en Allemagne par la fermeture de deux sites et un arrêt de la production d'acier inox a permis d'éviter les licenciements en procédant à des reclassements. Le processus de codécision tel que nous le pratiquons ici nous donne la possibilité d'être écoutés et induit également un partage des responsabilités.

Si les choix stratégiques sont de la seule responsabilité de l'entreprise, le manager qui a mis en péril l'entreprise et détruit tous ces emplois doit être tenu pour responsable. Comme ce n'est pas ce que l'on constate, nous insistons de plus en plus pour être associés aux décisions et cette demande de la part de IG Metall, doit aussi être celle de tous les syndicats européens. Mais nous serons entendus uniquement si nous représentons une force au sein de l'entreprise, pour cela nous devons pouvoir compter sur le soutien et la mobilisation de tous les syndiqués dans les discussions. Je suis heureux pour nos collègues de Terni du dénouement favorable qui ne se serait pas produit sans ces grèves. Pour ce qui concerne les négociations élargies, nous avons un comité d'entreprise européen dont je suis le coordinateur, mais les négociations ont lieu sur place en Italie et les contraintes juridiques ne doivent pas permettre à la partie allemande d'in-

terférer dedans. Cela dit, nous donnons la possibilité aux travailleurs de s'exprimer comme nous l'avons fait avec AST à travers des réunions de coordination. Devant des managers peu disposés à nous écouter, nous avons la force du nombre (40 000 membres à IG Metall). À Bruxelles, la partie italienne du comité d'entreprise européen s'est fait entendre, parfois. Selon les sujets de discussion ou les structures, le débat est plus difficile à obtenir mais les choses s'améliorent.

Je cite un autre exemple où notre action a porté ses fruits. En Espagne, la fermeture par ThyssenKrupp d'une unité de production d'acier pour l'industrie automobile due à de fortes pressions sur le coût des automobiles s'est effectuée sans cessation de la licence au gouvernement régional grâce à notre intervention conjuguée à celle du syndicat espagnol. Certes il y a eu 120 licenciements, mais cette licence restait valide en cas de réouverture éventuelle du site. De surcroît, au titre de la solidarité, nous avons réduit notre temps de travail pour offrir à nos camarades espagnols la possibilité de venir travailler à Duisbourg. 170 d'entre eux nous ont suivis. Le site espagnol a depuis réouvert, la production fonctionne aujourd'hui à plein régime car le marché de l'acier s'est positionné différemment. Cet événement illustre bien le fait que la force et la solidarité à l'intérieur même d'une entreprise est plus efficace que le dialogue social à coup de directives et de règlements émanant de la bureaucratie à Bruxelles.

Pour finir, nous avons besoin de règlements pour nous défendre et défendre notre outil de travail contre les investisseurs et actionnaires puissants qui considèrent ThyssenKrupp comme une marchandise à morceler à des fins de profits.

DEBAT GENERAL

» **Stefano**, Acciai Speciali, Terni, Italie

Je souhaiterais profiter de la présence de l'administrateur délégué M. Burelli pour faire une observation et poser une question.

Vous avez annoncé qu'à la suite du conflit, la production et le chiffre d'affaires ont été sauvegardés. Mais chaque mois, nous devons arrêter les équipements à chaud à cause d'une diminution du volume de commandes. Vous avez annoncé l'abandon du black pour privilégier une nouvelle clientèle mais il faut savoir que le black est la partie de la production qui a permis de sauver les équipements pour parvenir à ce million de tonnes. Je suis donc préoccupé par l'objectif que vous avez annoncé. Cibler les utilisateurs finaux peut s'avérer une entrave pour notre maintien dans l'avenir. Un centre de services est entrain de fermer à Ancone.

Mon autre remarque porte sur les relations entre l'entreprise et les travailleurs. La qualité des échanges s'est améliorée mais n'y aurait-il pas la possibilité maintenant d'aller plus loin car la stratégie d'entreprise, la participation, la valorisation des salariés, l'évolution permanente sont des sujets qui méritent d'être approfondis. Impliquer plus encore les travailleurs dans le projet d'entreprise contribuerait à l'essor de celle-ci.

» **Massimiliano Burelli**

L'année dernière, on a terminé avec un million de tonnes de liquide. Cette année sera meilleure. Les arrêts de production dans les équipements à chaud sont dus au fait que la ligne de chemins de fer de Turin n'était pas encore en activité ce qui sera le cas le mois prochain. Nous allons donc rattraper les jours de chômage technique à l'aciérie et au laminage à chaud. Votre crainte liée au fait de cibler les utilisateurs finaux est infondée, aucune incidence ne sera à déplorer sur la production du black ni aucune diminution de ses volumes. À la différence des grossistes, ces clients retravaillent le produit ce qui induira une réduction du mix uniquement. Enfin la société Terninox à Ancone est contrôlée par AST mais elle est indépendante, avec son propre président et un conseil d'administration. Sa fermeture est due à un affaiblissement de la production d'électroménager dans la région, nous allons donc passer à de nouvelles productions qui ne se situeront pas au niveau local.

Depuis mon arrivée, la valorisation des ressources humaines est ma priorité. Notre parcours s'oriente dans ce sens et notre volonté est d'harmoniser à l'avenir nos rencontres et nos échanges.

» **Joël Maurice**

La question concerne la Mitbestimmung (codécision), qui caractérise les relations dans l'organisation des entreprises allemandes. Vous êtes l'émanation du puissant syndicat allemand IG Metall. Lorsque dans les conseils d'administration, dans les conseils de surveillance plutôt, vous

participez aux décisions stratégiques majeures le faites-vous en tant que représentants des salariés allemands dans le cadre limité du pays ou votre capacité d'expression peut-elle s'étendre à l'ensemble de la gestion du groupe c'est-à-dire à la globalité de sa stratégie ?

Vous est-il possible de nous indiquer, sans trahir le secret professionnel bien sûr dans quelle mesure vous pouvez influencer sa stratégie mondiale ?

» **Markus Grolms**

En Allemagne, la codécision est réglementée. Notre participation au sein du conseil de surveillance fait que nous exerçons un certain contrôle sur le management donc sur la stratégie. Nous faisons aussi entendre notre voix auprès des actionnaires mais là s'arrête notre pouvoir de décision. Le conseil de surveillance est formé de 20 membres, dix d'un côté dix de l'autre, et le président du conseil qui possède une double voix décide au final. D'un autre côté, nous soumettons le management à la pression de la pertinence de ses choix stratégiques: « avez-vous vraiment pris en compte tous les points ? » et à la responsabilité qui en découle envers les travailleurs : « êtes-vous véritablement persuadés qu'implanter par exemple une aciérie au Brésil est un projet rentable ? ».

CAS DE LA RESTRUCTURATION ITALCEMENTI

» **Marinella Meschieri**, Secrétaire nationale, FILLEA, Italie

À la différence des entreprises évoquées précédemment, le secteur du ciment dans lequel s'inscrit Italcementi est basé sur un marché essentiellement local. On ne peut pas en effet envisager une internationalisation du fait de la nature du produit dont les coûts de transport annihileraient la rentabilité, à l'exception d'une exportation rendue possible par la localisation frontalière d'un site.

Entre 2008 et 2015, 81 000 entreprises ont cessé leur activité dans le bâtiment, des centaines de milliers de salariés ont perdu leur emploi et la production de ciment s'est effondrée (de 47 millions de tonnes en 2007 à environ 19 millions de tonnes en 2016).

Suite à la crise du marché interne, nous avons déjà introduit l'idée d'un projet de réorganisation de Italcementi. À l'époque, l'entreprise employait 18 000 salariés répartis sur la planète suivant ainsi une politique économique à même de contrecarrer, par une présence sur les marchés européens voire mondiaux, d'éventuelles pertes financières.

En Juillet 2015, l'annonce de la mise en vente de notre établissement et de son rachat par HeidelbergCement nous parvient. La communication très fragmentaire, venant des CE des deux entreprises, nous a incités à demander une entrevue immédiate avec le propriétaire allemand. Nous avons reçu une fin de non-recevoir compte tenu des règles européennes antitrust qui interdisent toute rencontre avant la clôture des transactions.

Par l'intermédiaire d'une société tierce, un dialogue s'est établi entre Italcementi et HeidelbergCement autour d'un plan industriel dont nous ne connaissions que les lignes majeures. Malgré les rencontres entre les deux CE, les informations restèrent parcellaires. Nous avons alors sollicité auprès du gouvernement italien l'intervention du ministère du Développement économique pour obtenir un entretien avec le repreneur. Il s'en est suivi une série de rencontres où nous avons émis des propositions concrètes à Heidelberg en vue de sauvegarder une partie des postes de travail et placé au cœur de nos revendications le maintien du centre de recherches de Italcementi dont la renommée est internationale (pavillon de l'Italie à l'exposition universelle de Milan réalisé uniquement à partir de béton biodynamique inventé par Italcementi). Nous avons lancé une grève nationale et organisé une manifestation au siège social à Bergame pour appuyer nos propositions en ce qui concerne la partie italienne et parvenir à un accord sur le plan social relatif aux sureffectifs. Le licenciement de 400 personnes, principalement du personnel féminin, aurait été catastrophique pour une petite ville comme Bergame.

En l'absence d'une législation nationale favorable à de nouvelles orientations prenant en compte le facteur environnemental, notre secteur industriel a accumulé beaucoup de retard en Italie. Ses cimenteries par exemple n'utilisent que 10 % à 15 % de combustibles alternatifs pour la production énergétique et ce dans le meilleur des cas, alors que l'Allemagne en fait un usage courant ou qu'en Autriche un site de production en consomme 95 %. Des études scientifiques prouvent que l'usage de combustibles alternatifs ne représente pas un désastre écologique.

En juillet 2016, Heidelberg qui a achevé la phase d'acquisition représentant au total 62 500 salariés au plan mondial, a limité la gestion par Italcementi à la partie uniquement italienne. Des solutions de reclassement dans d'autres établissements du pays ont été trouvées pour les personnes licenciées mais notre capacité de décision est devenue dérisoire dans le groupe, avec un seul représentant italien dans le CE. L'inexistence de cadre législatif européen nous a empêchés de participer au conseil de surveillance qui lui se trouve en Allemagne.

À l'occasion du rachat par la fédération française Unicem du groupe allemand Dyckerhoff, nous avons constaté que nos collègues germaniques avaient pris connaissance de cette opération à travers le conseil d'administration et indépendamment de la loi antitrust avaient obtenu de nombreuses informations même de manière informelle. Nous avons alors réalisé que le groupe italien devait lui aussi avoir des contacts avec l'Allemagne, ce qui ne s'est jamais produit en dehors de l'unique rencontre au ministère avec l'administrateur allemand. L'Italie a une marge opérationnelle très restreinte voire inexistante dans les décisions quand il s'agit par exemple de choix relatifs à l'investissement et souvent le CE ne communique que sur les résultats, que nous connaissons déjà via d'autres créneaux. J'insiste donc sur l'urgence d'étendre les représentations syndicales au niveau européen pour faciliter la circulation des informations en vue d'avoir un rôle actif dans les décisions. Ma requête n'intéresse pas que l'Italie, d'autres pays n'ont pas non plus participé au comité d'entreprise européen de Heidelberg.

Par ailleurs, nous aurions besoin d'un comité d'entreprise en Italie en vue d'échanges d'informations et d'idées entre le pôle central et les sites. À notre grande satisfaction, le ministère du Développement économique a convaincu HeidelbergCement de maintenir le centre de recherches de Bergame qui deviendra le centre mondial de la recherche et emploiera 60 personnes. Nous aurions souhaité la même chose pour ce qui concerne le process.

» **Giuseppe Agate**, Responsable des ressources humaines, Italcementi, Italie

J'ajouterai quelques éléments à la présentation très exhaustive que Marinella Meschieri a fait de notre parcours. Italcementi est née durant l'unité de l'Italie, elle a participé à l'effort de reconstruction de l'après-guerre, aux principales initiatives infrastructurelles. Puis la crise est arrivée pour tout le monde.

D'une production de ciment de 46 millions de tonnes en 2006, nous sommes passés aujourd'hui à 18/19 millions pour une capacité de 50 millions, sans changer les effectifs mais avec des volumes inférieurs à 65 % du potentiel de marché. Le nombre de salariés a été réduit à 2 200 (sur 3 600), celui des sites à 6 (sur 18) à cycle complet, les établissements de béton mélangé à 120 (sur plus de 150), avec des répercussions sur le bilan de la société, à savoir une réduction de moitié du chiffre d'affaires qui s'élevait à 1 milliard d'euros en 2006. Depuis 2016, avec le racheteur HeidelbergCement, mastodonte présent dans 60 pays avec plus de 60 000 salariés, on assiste à un processus de réorganisation de la production italienne et du siège italien où l'on assiste à une suppression progressive de services de coordination de contrôles internationaux. Seul le centre de recherches de Bergame, clé du savoir-faire d'Italcementi, a résisté et est maintenant au service du groupe complet.

Tout a été mis en œuvre pour gérer au mieux le processus d'une réorganisation industrielle nécessaire pour sortir du marasme. En même temps que la révision de la réglementation en vigueur et la réforme de l'emploi (Jobs Act), un plan important d'investissement a été réalisé : dans les trois dernières années, plus de 150 millions d'euros en Italie, et plus de 60 millions d'euros par le groupe dans les dix dernières années. Par ailleurs, en concertation avec les syndicats et les institutions locales et nationales, nous avons mis en place un plan social visant à garantir des mesures exceptionnelles d'aide au revenu et à la santé, en investissant dans une politique d'aide au reclassement pour favoriser l'embauche des salariés venant de Italcementi, et de renforcement des compétences pour relancer l'attractivité de ce secteur. Je souligne au passage l'aspect positif de la participation des travailleurs dans la validation des mesures proposées. Nous arriverons au terme de ce parcours à la fin de l'année et serons en mesure de tirer un premier bilan.

Je partage le point de vue de Marinella sur les limites dans le processus de partage de l'acquisition à l'échelle européenne, de la réglementation restrictive relative aux comités européens. En 1995/1996, juste après le rachat de Ciments français avec Ciments Calcia et Unibéton dont la gestion a été assurée jusqu'à l'an dernier, Italcementi fut le premier opérateur du secteur de la construction à créer un comité d'entreprise européen. Avec l'introduction de Heidelberg, cinq pays sont représentés au sein du groupe. En raison de la loi antitrust qui ne concernait qu'un seul pays où deux groupes se superposaient, les filiales de la Belgique ont été cédées à des tiers et ceci nous a permis de partager le processus d'acquisition qui concernait 15 autres pays européens. J'évoquerai aussi les limites d'une politique locale qui pour répondre à des procédures complexes n'a avancé que des amortisseurs sociaux tels que la restructuration de l'entreprise ou du secteur en mésestimant l'intérêt alternatif d'une dimension industrielle et énergétique.

Deux points pour terminer : ce secteur industriel rentre dans la catégorie de « commodity », de produit pauvre. Le rayon d'action est au maximum de 200 kilomètres pour le ciment, de 20 kilomètres pour le béton. De dimension internationale, le marché n'en est pas moins très local. Nous devons nous appuyer à l'avenir sur l'innovation, pour développer des produits à plus forte marge de profit comme le ciment biodynamique, le ciment anti-smog qui sont encore des produits de niche. D'autre part, il y a la question de dématérialisation des process, de compétence des nouveaux opérateurs du ciment pour rivaliser dans une industrie en évolution, de rajeunissement des effectifs ouvrant sur une plus grande disponibilité et flexibilité des profils professionnels.

DEBAT GENERAL

» Joël Maurice

Ma question s'adresse à M. Agate. Je travaille sur la fusion Holcim-Lafarge. La commission antitrust européenne a demandé à Holcim-Lafarge en situation monopolistique de céder une partie de ses actifs, ce qu'il a fait à CRH. Ce dernier à son tour les a cédés à Heidelberg et vous, pour la même raison que Holcim-Lafarge, avez cédé vos filiales belges. Je ne comprends pas très bien ce jeu complexe de cessions au nom de la réglementation anti-monopole. Pourriez-vous m'éclairer ?

» Giuseppe Agate

Le processus de fusion Lafarge-Holcim a impliqué de devoir céder un certain nombre d'actifs rachetés par CRH. Il en a été de même pour l'acquisition d'Italcementi par HeidelbergCement. Les seules superpositions relevées par l'antitrust pour ce qui nous concerne, intéressait la Belgique et les États-Unis. L'un des principaux points forts de ce processus d'acquisition a été la très faible superposition en termes de pays entre ces deux groupes, le processus est donc le même. Pour ce qui est de l'acquisition de HeidelbergCement, on s'est limité à la Belgique, le résultat a été la cession de la filiale belge d'Italcementi à un opérateur italien par ailleurs, Cementir.

CONCLUSIONS DES DEBATS

» Fulvio Fammoni

Tout au long de ce séminaire que j'ai été très heureux d'accueillir et de coorganiser avec nos amis de Lasaire, nous avons tenté de présenter le cadre général des restructurations et des évolutions technologiques en Italie, en nous appuyant sur des cas d'études positifs où il existait une synergie entre entreprises et organisations syndicales permettant d'aboutir à des accords. Le caractère particulier de l'Italie tient à la conformation du pays, à la taille de ses entreprises mais aussi au fait que dans un marché mondialisé la notion de territoire fait la différence.

Syndicats et entreprises doivent transformer les mécanismes de discussions pour faire évoluer les règles européennes. Je suis convaincu par exemple que sur l'avenir du pacte budgétaire la vraie différence n'est pas de jouer sur la flexibilité mais sur le fait que les investissements doivent être exclus de son calcul.

Le programme d'investissement du plan Yunker nous séduit et nous misons là-dessus. Hélas, le climat n'est pas favorable à l'Europe, comme en atteste la recherche que nous avons réalisée avant la période des élections au Pays-Bas, en France, Allemagne.

En dernier lieu, nous constatons en Italie une autre évolution de la participation (document CGIL), absente au demeurant des contenus juridiques italiens. Sur le sujet de la reconnaissance effective des organisations syndicales ou des associations patronales, nous sommes confrontés à une modification constante des gouvernances, des mécanismes bilatéraux, des fonds. Nous voulons parier sur la capacité de l'Italie à progresser sur ces questions dans le sens de la qualité du partage. Partager signifie accélérer les processus de décisions pour accéder plus rapidement à des accords.

» Joël Decaillon, Vice-Président de Lasaire, France

À travers nos débats, je perçois le besoin contradictoire d'outils européens peut-être même universels pour répondre aux situations générées par la mondialisation, comme créer un réseau mondial de syndicats de l'électronique. On vit dans le même temps un profond rejet du sentiment européen notamment dans le monde du travail. Une réelle discordance entre besoin légitime et expression politique. Une véritable difficulté à surmonter pour les syndicats.

J'ai été sensible à un certain nombre d'arguments comme l'étroite articulation entre projets européens, projets industriels et services qu'il faut favoriser, l'aspect manufacturier de la production électronique (dans le cas de STMicroelectronics) qui induit un recours à du personnel surqualifié. On est passé du vieux monde syndical ouvrier à un univers d'organisation et de qualification. La résolution des problèmes face aux enjeux technologiques et industriels ne prend pas sa source dans la flexibilité, la précarisation du travail, mais dans le pragmatisme. Airbus l'a compris qui a créé un lycée pour former au plus haut niveau ses futurs ingénieurs et

leur offrir l'opportunité d'une carrière durable. Par contre, on doit prendre en considération la diversité du marché du travail, comme autant d'articulations et de conceptions différentes de l'emploi, de la société de services au marché d'aide à la personne. Je me réfère à Bruno Trentin qui a beaucoup étudié le sujet pour dire que les syndicats sont dans une histoire où ils doivent retrouver les moyens de réunifier cet ensemble de salariés. Les projets européens ne satisfont pas pour l'instant à cette demande de recentrage, le discours incessant basé sur la baisse du coût du travail, la flexibilité et la restructuration du marché du travail devient inacceptable et déstabilisante pour tous. Perspective et insécurité sont incompatibles.

Nous devons également approfondir la partie négociation et partenaires sociaux. J'ai entendu de nombreuses déclarations sur l'évolution du travail, des relations, sur la qualité du dialogue, sur la pertinence du dialogue anticipateur. Et sur ce point, on est loin de conclure. Dans les années à venir, le dialogue sans anticipation dans les orientations sera difficile à maintenir parce que le système entrepreneurial impose des politiques nouvelles en termes d'environnement, de santé publique, de conception d'activités de croissance, de productivisme. Les rapports sociaux doivent s'inscrire dans une perspective d'anticipation pour garantir une véritable négociation.

Je considère que le terme dialogue social a un sens extrêmement ambigu par rapport aux exigences qui sont posées aujourd'hui à la négociation. La négociation c'est avant tout des principes et des droits alors que le mot « dialogue social » recouvre une notion floue de ces différents aspects. Si un système comme le système allemand fait preuve de précision, il n'en est pas de même dans d'autres pays notamment quand il s'agit de restructurations. L'enjeu de l'anticipation et de la capacité de négociation sera à développer dans notre conférence finale.

Le chantier est considérable si l'on veut faire en sorte que l'Europe soit efficace, elle ne le sera qu'à la condition d'être claire sur l'articulation des projets, à travers l'élaboration de systèmes qui permettront de négocier convenablement. Se calquer sur le rythme infernal imposé par les temps financiers pour gérer le monde est inconcevable, la démocratie réclame d'autres temps. Si l'on considère que c'est un élément secondaire, les peuples prendront leur revanche.

ETUDE STMICROELECTRONICS

(PAR ROBERT MOUNIER-VÉHIER - JANVIER 2017)

La société

Cette société est spécialisée dans la conception la fabrication et la commercialisation de puces électroniques (semi-conducteurs).

STMicroelectronics société à l'origine Franco-Italienne (1987) est devenue une société internationale, de droit Néerlandais dont le siège exécutif et opérationnel se situe en Suisse à Plan Les Ouates près de Genève

Ce groupe compte environ 48000 salariés dans le monde dont environ 11000 en France et autant en Italie. L'emploi est resté stable en Europe (22 000 emplois) malgré des restructurations et des plans de départs volontaires.

Ces principaux sites de Recherche Développement et de fabrication en Europe se trouvent à Grenoble, Crolles, Rousset, Tours en France, Agrate, Brianza et Catane en Italie. La société dispose par ailleurs d'usines de production et/ou d'assemblage en Asie en Inde à Malte, au Maroc.

Les Etats français et italien se partagent à part égale 27% du capital. Le reste est détenu par des porteurs d'actions dont la part n'excède pas 5%. STMicroelectronics est une société cotée en bourse depuis 1994

Chiffre d'Affaires en 2015 : 6,9 Mds \$

BREF HISTORIQUE

Elle est née en 1987 de la fusion de l'entreprise française Thomson semi-conducteurs et de la société Italienne SGS Micro Electronica. SGS THOMSON deviendra STMicroelectronics en 1994 quand Thomson se retirera du capital.

Cette société est, pour la partie française, le fruit de la recherche publique. C'est au sein d'un laboratoire du Commissariat à l'Energie Atomique de Grenoble, le LETI, que naîtra la première Start Up EFCIS spécialisée dans la production de composants électroniques. En 1982 cette Start Up sera rachetée par Thomson semi-conducteurs entreprise nationalisée à cette époque

Pour la partie Italienne l'origine est une collaboration Olivetti et Telettra avec la firme américaine Fairchild semi-conducteurs. Cette collaboration cessera en 1968. La société sera rachetée par le groupe IRI-STET. De ce rachat naîtra en 1972 SGS Microelectronica.

Lors de sa création la société SGS THOMSON se situe au 14ème rang mondial.

Production et Modèle industriel

LA PRODUCTION

La production de STMicroelectronics a comme base des circuits imprimés (analogiques et numériques) sur des supports de silicium. Elle est centrée sur une gamme de produits tels que:

- processeurs pour décodeurs et passerelles télécoms, les circuits imprimés sur mesure, composants photoniques pour applications spécifiques de détection et d'imagerie,
- circuits pour les périphériques informatiques, les téléphones portables,
- produits liés à l'automobile,
- microcontrôleurs,
- circuits analogique et de puissance,
- mémoires non volatiles.

LE MODÈLE INDUSTRIEL

« **fablite** ». Dans ce modèle seule la réalisation des produits jouissant d'un avantage concurrentiel sont fabriqués en interne. Les produits banalisés sont sous traités. Il concentre à la fois la recherche technologique et la production industrielle. Ce modèle présente l'avantage de la souplesse pour une meilleure adaptation au marché, permet un investissement industriel au plus juste et une exploitation optimale de l'outil de production interne tout en se protégeant de la concurrence.

Il se pose en contrepoint du modèle « **intégré** » tout est fabriqué en interne ce qui demande de fortes capacités financières, ou au modèle « **fabless** » dans lequel il y a d'une part la recherche technologique et d'autre part la production qui est totalement sous traitée à des fondeurs.

La recherche et le développement des produits sont à forte intensité capitaliste. Le choix du modèle industriel retenu n'est donc pas neutre y compris en terme d'emploi. Le marché des semi-conducteurs est un marché certes porteur mais en évolution constante quant aux besoins et aux produits

Les évolutions stratégiques de STMicroelectronics

1987-2005 UNE SOCIÉTÉ OFFENSIVE ET AGRESSIVE SUR LE MARCHÉ

Dès sa création l'entreprise développe une politique assez agressive sur le marché. Elle rachètera un certain nombre de concurrents Canadiens et Nord-Américains.

En 2002 un partenariat est mis en place avec NXP (Philips) et Freescale (Motorola).

Ce partenariat va conduire à la construction d'une nouvelle usine de production (salle blanche 10000m² « Alliance Crolles 2 ») en France.

En 2005 STMicroelectronics est au 5ème rang mondial avec un CA de 8,9 Mds \$ derrière Intel, Samsung, Texas Instruments, Toshiba.

2005- 2016 DES DIFFICULTÉS ET UNE STRATÉGIE INDUSTRIELLE MOINS LISIBLE

En 2005 Changement de directoire .Ce changement de Directoire correspond aussi à l'apparition des premières difficultés de la société. Déficit de la partie « mémoire ». La profitabilité du groupe au plus bas selon certains experts.

2007 NXP et Freescale quittent « l'Alliance Crolles 2 ».Partenariat crée en 2002.

La même année STMicroelectronics entre dans l'alliance ISDA avec notamment IBM Samsung.

2009, création d'une joint-venture avec Ericsson (STE) fabrication de puces pour le marché des téléphones mobiles dont Nokia est le client principal.

20011/2012, la crise de Nokia téléphonie va avoir de fortes répercussions sur STMicroelectronics.

En 2013, STmicroelectronics et Ericsson se séparent alors qu'ils étaient en passe de mettre sur la marché un nouveau produit FD-SOI¹.

Durant cette période malgré la « convention NANO12 » convention de soutien de l'Etat et des collectivités locales françaises (650 M€) les investissements ne sont pas au rendez-vous.

La société annonce pour 2015 des pertes financières dues, certes, à une chute des ventes mais aussi aux coûts de la séparation avec Ericsson.

Néanmoins ces pertes ne remettent pas en cause la situation et les capacités financières de STMicroelectronics.

En 2015 stmicroelectronics est au 10ème rang mondial avec un ca de 6,9 mds\$.

Quelques points de comparaison sur 10 ans :

- le chiffre d'affaires a diminué de plus de 20%,
- les investissements sont passés de 1441 M\$ à 467 M\$ soit -75%,
- les dividendes versés aux actionnaires en 2005 étaient de 107 M\$ en 2015 ils s'élevaient à 350 M\$ soit +252 %,
- le salaire du PDG est passé de 834 K€ à 2989 K€ sur la même période.

¹ Ce produit, mis au point par STMicroelectronics, permet de réduire la consommation énergétique et les émissions de chaleur des circuits imprimés contenus dans les produits connectés. Il est très porteur pour l'avenir.

La politique sociale

Les institutions représentatives du personnel (IRP) propres à chacun des pays et prévues par les législations en vigueur sont en place. Il existe un Comité d'Entreprise Européen.

Dans la pratique le dialogue social au sein des IRP y est assez difficile, compliqué, plus souvent formel que décisionnel.

LA SITUATION ÉCONOMIQUE DE L'ENTREPRISE SOURCE DE TENSIONS SOCIALES

En l'absence de visibilité de la stratégie de l'entreprise le climat social s'est considérablement détérioré. Le management est mis en cause. Une forte démotivation naît parmi le personnel qui n'adhère plus aux objectifs de la société qui de surcroît reproche à l'encadrement de ne plus les écouter. Se développe alors un certain nombre de conflits sociaux.

En 2015 face à cette dégradation de la situation, notamment l'annonce des pertes financières, et à l'absence de réponse de STMicroelectronics le Comité Central d'Entreprise, pour la partie française de la société, aura recours à la procédure du droit d'alerte² avec la nomination d'un expert indépendant pour analyser la situation de STMicroelectronics. L'expert remettra son rapport en octobre 2015.

Les représentants du personnel, qui avaient déjà alerté les gouvernements actionnaires se saisiront des conclusions de ce rapport pour les interpeller à nouveau. Ils souligneront à nouveau les fortes inquiétudes quant à l'emploi, ils dénonceront des erreurs dans les choix stratégiques et remettront en cause le management en particulier dans un manque de transversalité entre les activités françaises et italiennes. Ces messages d'alertes seront relayés par les responsables gouvernementaux qui demanderont un changement de gouvernance, un nouveau management et une définition claire de la stratégie industrielle.

Début 2016 STMicroelectronics annonce de nouveaux choix stratégiques :

- l'abandon des productions composants grand public (pour téléphonie tablette jeux électroniques télévision en particulier les décodeurs),
- le recentrage sur le secteur automobile et les objets connectés,
- une baisse de 40% de dividendes,
- la suppression de 1400 emplois dont 800 en Europe.

Les réactions des représentants du personnel suite à ces annonces ont été pour le moins critiques allant des décisions inadaptées à la situation voir pour le moins précipitées.

Mais toutes ont réclamé une reprise forte des investissements ces derniers étant absents dans les annonces faites.

Néanmoins des négociations se sont engagées, en France notamment, pour la mise en place d'un plan de départ volontaires et de mobilité interne. Cela devrait concerner 430 personnes.

² En application d'une disposition prévu par le code du travail français

En novembre 2016 le PDG de STMicroelectronics dans une communication à la presse a estimé que les nouveaux choix stratégiques portaient leurs fruits et que l'entreprise avait retrouvé des résultats positifs³.

La situation de STMicroelectronics s'inscrit dans une filière stratégique en difficultés au niveau européen

Pour les syndicats européens de l'industrie des semi-conducteurs réunis sous l'égide d'IndustriAll European Trade Union à Bruxelles le 20 novembre 2015 le secteur des semi-conducteurs en Europe, dans lequel s'inscrit STMicroelectronics, est dans une impasse stratégique.

Son déclin récent, et celui à venir, se lisent en quelques chiffres. L'Union Européenne représente certes encore 15% des dépenses mondiales de Recherche et Développement du secteur (souvent sur fond publics), mais seulement 12% des marchés d'application, 8% de la production et 5% des investissements. Les dépenses publiques sont en Europe, mais l'emploi, et surtout l'emploi d'avenir, est ailleurs (Chine, Taïwan, États-Unis d'Amérique, Corée du Sud).

Ces responsables soulignent l'enjeu stratégique de cette filière tant au regard de l'indépendance de l'Europe en ce domaine que pour le développement d'une politique industrielle européenne. Ils demandent la mise en œuvre d'une stratégie industrielle intégrée.

Cet appel faisait écho à une déclaration du Président d'ARCSIEL⁴ qui dès 2014 réagissait à l'annonce de la Commissaire Européenne Neelie Kroes qui déclarait vouloir doubler d'ici 2020 la production des puces électroniques en Europe sans en préciser les moyens pour y parvenir. Il soulignait que si des aides en matière de recherche et développement existaient en Europe ce n'était pas le cas en ce qui concerne la production. Si les règles intra-communautaire de concurrence libre et non faussée sont justifiées leur application à l'extra-communautaire posent problèmes et nous mettent en difficultés face à nos concurrents.

En effets lorsqu'un fondeur (sous-traitant de production), non européen et ne remettant pas en cause l'équilibre de la concurrence intra-communautaire, souhaite implanter une usine les différents pays susceptibles de l'accueillir rivalisent d'aides pour l'investissement ce qui n'est pas possible pour un pays de l'Union Européenne compte tenu des règles d'encadrement des subventions publiques. Or une telle présence, d'usine de production serait d'un grand renfort pour l'industrie micro-électronique européenne.

Les composants électroniques sont aujourd'hui au cœur du développement durable et écologique. Ils sont présents dans tous les domaines de l'industrie à la production de services, du travail à la vie quotidienne des consommateurs. C'est un secteur stratégique d'indépendance et de développement.

Quelques points que met en exergue l'étude :

- Les droits des représentants des salariés au niveau européen doivent être repris concernant :
 - la possibilité de recours à des experts indépendants,
 - le partage et les échanges concernant la stratégie des entreprises.
- Coordination et structuration d'une filière microélectronique au niveau européen pour :
 - assurer l'indépendance de l'Europe dans secteur stratégique,
 - permettre le développement industriel durable et écologique,
 - développer l'emploi et la protection des consommateurs.
- Ouvrir la réflexion sur les règles de la concurrence libre et non faussée pour les échanges intra-communautaires appliquées aux échanges extra-communautaires.

³ EE Times Europe interviewed Bozotti at a bustling Electronica in Munich. 18 11 2016

⁴ Groupement des professionnels français de l'électronique

ETUDE LE GROUPE THYSSENKRUPP

(PAR MICHEL FRIED - JANVIER 2017)

Le groupe Thyssenkrupp⁵, dans sa configuration actuelle est le produit du rapprochement de Krupp avec les deux autres grandes entreprises sidérurgiques allemandes, avec Hoesh en 1991, pour éviter qu'il ne tombe entre les mains de British Steel, et avec Thyssen en 1999. Le groupe ainsi constitué est aujourd'hui le second producteur d'acier européen (13 Mt), mais n'occupe que la 19^{ème} place mondiale très loin derrière ses deux principaux concurrents européens, Arcelor Mittal numéro1 mondial avec près de 93Mt d'acier et Tata Steel, 11^{ème} producteur mondial avec 26 Mt d'acier).

Thyssenkrupp est organisé autour de 6 divisions (business units) :

- « Steel Europe » et « Steel Americas » produisent notamment des aciers plats au carbone destinés à l'industrie automobile ; la division « Stainless global », qui produisait des aciers inoxydables a été vendue ;
- La division « elevator technology » réalise des ascenseurs et des produits voisins tels que escaliers mécaniques, passerelles d'embarquement pour avions et assure l'entretien de ses matériels ;
- La division « component technology » fournit des pièces détachées destinées surtout à l'industrie automobile mais aussi à la chimie ;
- La division « industrial solutions » regroupe des activités d'engineering proposées à l'industrie automobile, la chimie, les mines ainsi que la construction navale ;
- La division « material services » rassemble des activités de distribution de matériaux (métaux et plastiques en particulier), et de services, notamment logistiques.

Tableau N° 1

EVOLUTION DES EFFECTIFS PAR DIVISIONS (« BUSINESS UNITS »)

(en milliers)	2009	2010	2012	2014	2015	2016
Groupe dont:	187,50	177,35	167,96	162,37	154,91	156,49
Component technology	27,97	29,14	28,01	28,94	29,63	30,75
Elevator technology	42,70	44,0	47,56	50,28	51,34	51,43
Industrial Technology	20,81	18,77	18,11	18,55	19,39	19,60
Material services	44,32	33,86	27,60	30,29	20,23	19,75
Steel Europe	36,42	34,71	27,76	27,86	27,60	27 ;56
Steel Americas*	1,66	3,32	3,99	3,47	3,73	3,85
Stainless Global	11,76	11,24	11,85	-	-	-
Corporate	1,87	2,60	2,80	2,99	3,00	3,55

*Etats Unis, Canada, Mexique, Brésil

⁵ Les données chiffrées de cette note proviennent, sauf mention contraire, de données comptables annuelles clôturées en septembre de l'exercice référencé.

La sidérurgie qui a joué un rôle historique dans le développement et la culture du groupe n'est cependant plus sa principale activité, les deux divisions sidérurgiques n'occupaient en septembre 2014 que 20% de ses effectifs, largement dépassés par la division ascenseurs (33% des effectifs).

On notera que les activités du groupe et de la plupart des divisions sont fortement tournées vers la clientèle des biens intermédiaires et de l'industrie, de l'automobile en particulier. La composition de la clientèle de Thyssenkrupp est restée remarquablement stable ces dernières années malgré l'importance des restructurations mises en œuvre ces dernières années.

Tableau N° 2

STRUCTURE (EN %) DES VENTES PAR SECTEURS CLIENTS

Secteurs clients	2011	2016
Automobile	24	25
Engineering	11	8
Acier	18	14
Packaging	3	3
Energie et « utilities »	3	5
Construction	10	11
Secteur public	4	5
Négoce	14	12
autres	12	17
Total	100	100

En revanche, les implantations du groupe par régions se sont sensiblement modifiées, la place de la zone Asie-Pacifique augmentant, tant en valeur absolue qu'en valeur relative :

Tableau N° 3

EFFECTIFS PAR RÉGIONS

	2009		2013		2015	
	Nbre*	%	Nbre*	%	Nbre*	%
Allemagne	81,23	43,3	58,16	37,4	59,81	38,6
Europe hors All	42,29	22,6	29,92	19,1	30,41	19,6
ALENA	27,43	14,6	20,56	13,1	21,42	13,8
Amer. Du Sud	15,46	8,2	22,08	14,1	13,53	8,7
Asie pacifique	18,48	9,9	24,91	15,9	28,34	18,3
Afrique	2,60	1,4	1,22	0,8	1,39	0,9
Total	187,50	100	156,86	100	154,91	100

*nombre en milliers

Globalement, Thyssenkrupp a réduit ses effectifs de 17,4% (32600 personnes) entre 2009 et 2015. L'essentiel de cette baisse est concentrée sur l'Allemagne et le reste de l'Europe où les effectifs ont été réduits respectivement de 26, 4% (21400 personnes), et de 28,1% (11900 personnes) ; les effectifs de la zone Asie Pacifique, essentiellement l'Inde et la Chine, ont été accrus de 9900 personnes, ce qui compense donc le tiers environ de la baisse de l'emploi européen.

La gestion du groupe

La gestion du groupe ainsi que les arbitrages concernant son portefeuille d'activité sont guidés par trois critères qui sont calculés et publiés chaque année pour l'année à venir pour chaque division ; ils portent sur la rentabilité d'exploitation (EBIT), la création de valeur⁶ et les liquidités créées (mesurée par le free cash-flow (cash-flow net des investissements)). Ces critères semblent actuellement avoir des rôles différents : comme les publications du groupe le notent avec justesse, la rentabilité d'exploitation n'est pas un très bon indicateur de performance lorsqu'il s'agit de comparer les résultats d'activités d'intensités capitalistiques différentes ; on notera que la valeur créée a été systématiquement négative ces dernières années, le coût moyen du capital ayant été toujours supérieur au rendement des capitaux mis en œuvre. Dès lors, il est vraisemblable que, dans le contexte de tension financière que subit le groupe, le free cash-flow soit vraisemblablement l'indicateur de gestion le plus immédiatement décisif pour orienter ses décisions. Cependant les objectifs de court terme assignés à chaque division hiérarchise ces critères et en définissent de plus spécifiques ; en revanche, le montant de la rémunération variable des membres du directoire, très supérieure à leur rémunération fixe, dépend, selon une grille particulière à chacun, de ces quatre ratios.

⁶ La création de valeur est un concept-clé de la théorie financière classique car elle est censée être l'indicateur de performance le plus utile pour guider la décision de l'investisseur ; elle se définit comme la différence entre l'EBIT et le coût moyen pondéré du capital (dette et fonds propres) ; le coût de la dette est la somme des intérêts d'une dette sans risque (en général la dette souveraine) majorés d'une prime de risque et le rendement exigé par les actionnaires est le rendement d'un portefeuille d'actions parfaitement diversifié, majoré d'une prime de risque correspondant au risque spécifique de l'entreprise. Le coût du capital défini pour chaque division du groupe ne varie que très peu d'une année sur l'autre : en 2015, il était fixé à 9%, taux inchangé depuis septembre 2012, supérieur de 0,5 point au taux des années précédentes, taux réduit à 8% en 2016 ; le taux de la meilleure division, les ascenseurs, est de 7,5%, et celui de la division la plus risquée, Steel Americas, de 10%. Le coût moyen du capital de l'ensemble du groupe, qui apparaît donc comme relativement élevé, reflète une exigence forte de rentabilité future de la part des actionnaires et/ou leur constat d'un niveau de risque des activités du groupe qui resterait important, supérieur à ce que le discours du groupe semble admettre.

Tableau N° 4
EVOLUTION DES PRINCIPAUX INDICATEURS DE GESTION DU GROUPE

(M€ ou %)	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
CA net (Md€)	42,62	49,09	47,05	39,78	41,21	42,78	39,26
EBIT(M€)	1346	-988	-4370	-552	1145	1050	1189
Capitaux mis en œuvre (Md€)	20,77	23,22	21,49	14,59	15,85	16,11	15,93
ROCE*(%)	6,5	-4,3	-20,3	-3,8	7,2	6,5	7,5
coût moyen du capital (%)	8,5	8,5	8,5	9,0	9,0	9,0	8,0
VA créée ou détruite (M€)	-419	-2962	-6197	-1865	-282	-389	-85
Free-cashflow**(M€)	-1538	-1995	-2590	-625	-3577	65	
Cashflow des cessions	553	424	854	1221	1054	597	191
capitalisation boursière (Md€)	12,31	9,54	8,51	9,10	11,75	8,87	12,01

*Rentabilité des capitaux mis en œuvre **Free cashflow avant produit de cessions⁷

Le mode de gestion de Thyssenkrupp est donc fortement marqué par la recherche de la rentabilité pour ses actionnaires, recherche dont les paramètres résultent de trois contraintes, la composition de son actionnariat, la dégradation de sa rentabilité et l'importance des investissements malheureux.

L'actionnariat du groupe est fortement dispersé et ne comprend que deux actionnaires significatifs :

- La fondation Alfried Krupp von Bohlen und Halbach, qui rassemble la participation des familles fondatrices, bien que minoritaire, semble jouer un rôle important dans la définition des choix de gestion du groupe ; ce pouvoir repose sur sa place de principal actionnaire du groupe, place qu'elle a dû accepter de réduire faute de pouvoir accepter des augmentations importantes de capital qui dilueraient sa participation⁸ : celle-ci, qui était encore de 25,3% du capital en 2012 est tombée à 23% en 2014, de plus, le poids de la fondation a été réduit en 2011 par la cession sur le marché de l'autocontrôle de 9,84%, afin de renforcer la trésorerie du groupe (gain de 1,6 Md€).
- En décembre 2013, le holding familial, qui n'a pu participer à l'augmentation de capital de 880 M€ rendue nécessaire par la détérioration de la situation financière du groupe, a dû accepter de se laisser diluer en autorisant l'entrée dans le capital de Thyssenkrupp du fonds activiste suédois Cevlan⁹. Depuis son arrivée, la participation du fonds est passée en plusieurs étapes de 5,3% du capital à 20%, soit presque au même niveau que la fondation ; depuis janvier 2015, Cevlan dispose d'un siège au conseil de surveillance du groupe¹⁰.

⁷ Le free cash-flow représente l'excédent de liquidités générées par l'activité de l'entreprise, une fois financé ses investissements et la variation de son besoin en fonds de roulement (variation des stocks et des crédits commerciaux nets). Ce flux de trésorerie disponible peut être utilisé par l'entreprise pour accroître ses fonds propres, se désendetter.

⁸ En janvier 2014, le directoire a été autorisé, en accord avec le conseil de surveillance, à émettre des obligations convertibles mais à condition de ne pas dépasser un plafond de 500 M€, et de surcroît, le directoire s'est vu accorder le droit de limiter les souscriptions qui ne lui conviendraient pas.

⁹ Cevlan capital a été créé en 2002. Il détient un portefeuille diversifié d'actions de sociétés européennes européennes, qu'il fait tourner assez rapidement, puisqu'il conserve ses participations de 5 à 7 ans. Le fonds a la réputation de plaider, dans les sociétés où il est présent, une restructuration rapide des activités par la cession des activités déficitaires. Selon la presse, Cevlan défendrait la cession des activités sidérurgiques et la sortie du groupe de la division ascenseurs (spin off ?).

¹⁰ On notera de plus que la Commerzbank détient une participation de 2,49% dans le capital de Thyssenkrupp.

La rentabilité du groupe explique la faiblesse, dans la période actuelle, des dividendes (cf. tableau 5 ci-après) elle résulte de trois facteurs :

- *La crise de la zone euro de 2008-2009* qui a provoqué l'effondrement du chiffre d'affaires du groupe ; en 2010, celui-ci a reculé de 21,7% par rapport à son niveau de 2008, les ventes se repliant le plus fortement en Allemagne (-27%) et dans le reste de l'Europe (-25%), ce que ne pouvait compenser la faible progression de la zone Asie-Pacifique (+3%) ;
- *L'échec des nouvelles usines sidérurgiques créées au Brésil et aux Etats Unis*, ont encore amplifié les difficultés du groupe, d'autant que celui-ci n'a pris conscience du problème qu'avec retard, du fait de l'insuffisance du reporting des responsables de l'usine brésilienne, insuffisance résultant, selon les représentants du personnel d'un management du groupe acceptant de reconnaître l'échec de ses décisions¹¹. Quoiqu'il en soit, l'investissement dans ces deux usines qui était évalué à 6 Md€ en 2006 a dû, en 2008, être revu à la hausse à 8 Md€ puis, en 2013, à 12Md€ ;
- *L'effondrement des prix de l'acier* provoqué par les exportations chinoises à des prix de dumping pesant en fin de période sur le redressement financier du groupe.

Tableau N° 5

EVOLUTION DE LA SITUATION FINANCIÈRE DU GROUPE

(données de septembre)	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Résultat net (Md€)	2,28	-1,87	0,93	-1,78	-5,04	-1,58	0,20	0,27	0,26
investissements (Md€)	4,28	4,08	3,52	2,77	2,20	1,41	1,20	1,24	1,39
Dividendes (M€)	603	139	209	232	-	-	62	85	85
ROE* (%)	27,6	24,4	10,9	-15,2	-112	-65,6	13,4	14,7	25,0
Capitaux propres (Md€)	11,49	9,70	10,38	10,38	4,53	2,51	3,20	3,31	2,61
Dette financière nette	1,58	2,06	3,78	3,55	5,80	5,04	3,68	3,42	3,50
Equity ratio** (%)	27,6	23,4	23,8	23,8	11,8	7,1	8,8	9,3	7,4
Gearing***(%)	13,8	21,2	36,4	34,5	128,1	200,6	114,9	103,2	134,2

*résultat avant impôts/capitaux propres ** Capitaux propres/total du bilan ***dette financière nette / capitaux propres

¹¹ Die Zeit on line du 5/7/2012 donne une description saisissante de l'aventure brésilienne de Thyssenkrupp, décrite comme « une histoire de mégalomanie, de mauvaise gestion et de pollution », et comme l'ultime tentative du groupe allemand de se repositionner comme un grand groupe sidérurgique capable de se mesurer à ses deux principaux concurrent européens, Arcelor Mittal et Tata Steel.

Ces trois chocs, s'ils n'ont pas véritablement mis en péril la trésorerie de Thyssenkrupp, malgré l'extériorisation d'un free cash-flow constamment négatif depuis la crise (tableau 4), ont entraîné, du fait de la forte dégradation de la rentabilité, un effondrement des capitaux propres qui passent de 11,5 Md€ en 2008 à 2,5 Md€ en 2013, montant à peine dépassé en 2016, ce qui annule l'amélioration constatée en 2014-2015. Comme on l'a vu, le groupe, du fait de sa structure actionnariale, n'était pas en mesure de lever du capital pour compenser ses pertes, et a dû recourir à des émissions obligataires régulières et à l'endettement bancaire, mais dans des limites strictement définies par les banques, inquiètes de l'avenir du groupe¹². On notera que le coût de la dette payée par le groupe reste acceptable pour une société dont le rating est classé comme « non investment grade »¹³ Les restructurations du groupe ont donc toutes chances d'être poursuivies dans les prochaines années, comme le montre les écarts persistants entre les divisions les plus performantes et les moins performantes¹⁴ :

TAUX DE MARGE PAR DIVISIONS

	2014	2015	2016
Groupe	2,8	2,5	3,0
dont :			
Component technology	3,8	4,4	3,7
Elevator technology	7,5	9,2	10,3
Industrial technology	6,7	6,8	5,8
Material services	0,7	-0,3	0,6
Steel Europe	2,2	5,9	4,1
Steel Americas	-3,1	-8,3	-1,5

¹² Les lignes de crédit bancaire du groupe sont assorties d'un « covenant » plafonnant le gearing du groupe à 150%. En 2013, le gearing ayant atteint 200%, Thyssenkrupp a dû renégocier le maintien de sa ligne de crédit de 2,5Md€ en contrepartie d'un retour du gearing à un niveau acceptable par les banquiers. Au même moment, la notation du groupe était dégradée, ce qui n'a pas empêché Thyssenkrupp de réaliser des émissions obligataires (1,25 Md€ en février 2014 et 1,35 Md€ en février 2015), mais l'a empêché de bénéficier pleinement de la baisse des taux en raison notamment de la baisse de son rating et de l'incertitude concernant son redressement financier. On notera qu'en février 2016, Moody's a de nouveau abaissé la note à long terme du groupe à Ba2, avec des perspectives stables, du fait de l'évolution des prix de l'acier et de la récession brésilienne, les notes de Standard and Poor's, BB,et Fitch, BB+, restant inchangées. La hausse importante du gearing constatée en 2016 résulte, pour l'essentiel, de la réévaluation des engagements de retraite du groupe (concernant surtout les salariés allemands) du fait de la baisse du taux actuariel utilisé pour leur calcul.

¹³ En 2014, Thyssenkrupp pouvait réaliser une émission obligataire à 5 ans à 3,12%, en 2015 à 1,76% et en 2016 à 2,75%.

¹⁴ La composition des divisions ayant été fortement modifiée durant la période sous revue ainsi que les définitions des concepts comptables, dans une moindre mesure, il n'est pas possible de produire un historique cohérent des taux de marge sur une longue période. Comme noté plus haut, la rentabilité des capitaux mis en œuvre est conceptuellement un meilleur indicateur que le taux de marge, mais son interprétation est rendue malaisée par les brutales modifications des politiques suivies par certaines divisions concernant les stocks et les crédits commerciaux.

Le redressement du groupe : une stratégie inchangée mais appuyée depuis 2011 sur des décisions de restructuration et des cessions d'activité significatives.

Les pertes enregistrées en 2011 et 2012 par Thyssenkrupp n'ont pas modifié ses grandes orientations stratégiques :

- Construire un groupe diversifié par ses activités et ses implantations géographiques (notamment en Asie et en Amérique du Sud) ;
- Obtenir des productions plus techniques et plus spécifiées en fonction des besoins particuliers des grands clients ;
- Se désengager des activités les plus capitalistiques au profit des activités de service et d'ingénierie en particulier.

Le groupe rappelait dans son rapport annuel de 2015 que «la diversification n'était pas un objectif en lui-même, mais un moyen de saisir des opportunités de croissance et d'accroître la stabilité de [son] activité dans un environnement volatil » Cette stratégie explique que le groupe se soit en partie désengagé de ses activités destinées aux constructeurs automobiles des pays développés (voir ci-après) et ait investi en direction des mêmes secteurs clients dans les pays émergents¹⁵. Ces orientations stratégiques, qui ont pour but de lui permettre de dégager rapidement une rentabilité plus stable et plus élevée, auraient dû nécessiter le maintien d'un niveau d'investissement et de recherche-développement important, ce qui n'a pas été possible durant la période sous revue¹⁶. Pour redresser sa situation, Thyssenkrupp a imposé des exigences de rentabilité plus rigoureuses à ses divisions, en ajoutant à ses critères traditionnels de gestion l'objectif de se mettre systématiquement au niveau de ses concurrents les plus efficaces (benchmarking) et en renforçant les synergies entre les divisions du groupe, renforçant le caractère centralisé de sa gestion¹⁷.

En mai 2011, un plan rigoureux, baptisé «impact», a été adopté. Il comporte la cession d'activités jugées insuffisamment rentables et un programme d'économies concernant les activités conservées. Il est prévu de conserver, par rapport à 2010, sur une période relativement courte de cinq ans, le chiffre d'affaires du groupe de 23% et ses effectifs de 35500 personnes, et impose aux activités conservées des économies drastiques portant sur les coûts et les capitaux employés. Selon les données comptables du groupe, les objectifs de chiffre d'affaires et d'emploi affichés en 2011 n'ont pas été atteints, mais l'objectif d'économie a non seulement été réalisé mais dépassé (1Md€ réalisé en 2015 pour un objectif de 850 M€).

¹⁵ En 2015, il a ainsi décidé de créer trois usines en Chine destinées à la production de ressorts et stabilisateurs (Chengdu), de châssis (Shanghai) et de cylindres (Changzhou), d'une usine de cylindres au Brésil et une usine d'essieux au Mexique pour Volkswagen.

¹⁶ Les capacités d'investissement du groupe ont été plus que saturées jusqu'en 2012 par le poids des investissements dans les usines sidérurgiques brésiliennes et américaines.

¹⁷ Les divisions du groupe rapportent directement à la direction générale du groupe, les fonctions supports (comptabilité, immobilier ressources humaines notamment) ne sont que partiellement exercées par les divisions, et sont donc largement centralisées, de plus, le groupe a créé récemment des fonctions de recherche de synergies concernant les activités de recherche-développement ou les implantations géographiques de chaque division.

En fait, les cessions¹⁸ et les restructurations du groupe ont surtout portées sur la réduction des capitaux mis en œuvre (cf tableau 4) qui, en deux ans, de 2011 à 2013, ont été brutalement réduits de 37%, soit près de 9 Md€, ce qui a été obtenu en agissant sur les composantes de ces capitaux, immobilisations et capitaux circulants..

Dès 2011, le groupe a affiché un nouveau programme de cessions d'actifs, qui amplifie les cessions déjà programmées. Malgré l'importance de ces opérations, il s'est refusé, en général, à brader la vente de ses actifs, préférant les conserver, quitte à investir pour les moderniser et espérer une cession ultérieure. Les cessions les plus importantes ont été les suivantes :

- Metal forming (composants pour automobiles, 5700 salariés) cédée en juillet 2011 (hors plan Impact) à Gestamp Automocion ;
- Xervon (échafaudage, isolation, 9300 personnes) cédée en août 2011 (hors plan Impact) à la société allemande Remondis ;
- Blom+Voss (composants et entretien de navires, 1600 salariés) cédée en partie en 2011 au fonds Star Capital, qui les a revendu ultérieurement à la société allemande Lurssen ce qui poursuit la spécialisation du secteur naval dans les activités militaires (construction de navires de surface et de sous-marins non nucléaires) au leader mondial du secteur Kingspan ? ;
- Vente en 2013 de Thyssenkrupp Construction Group, en perte (numéro1 européen des panneaux sandwich isolants) ;
- Cession en juillet 2014 des chantiers navals suédois sous-marins) du groupe à SAAB et des chantiers allemands d'Emden à Seafort Advisors¹⁹.
- Automotive System filiale brésilienne de Bilstein Group) vendue en décembre 2011 à Cosma International ;
- Waupaca (fonderie aux Etats Unis, 3000 personnes) vendue en juillet 2012 à KPS Partners) ;
- Tailored Blanks (ébauches sur mesure en acier pour industrie automobile, 900 personnes) vendue en septembre 2012 à WISCO (Wuhan Iron and Steel COrp.) ;
- Berco group (Italie, châssis et trains de roulement pour machines de chantier) mise en vente en septembre 2014 ;

¹⁸ Pour l'essentiel, les objectifs de cessions ont été fixés avant 2014 comme le montrent les normes comptables (IFRS) qui obligent depuis 2013 l'entreprise à renseigner séparément notamment le chiffre d'affaires et le résultat des activités poursuivies et des activités abandonnées durant l'exercice. Depuis 2014, les données concernant les activités poursuivies sont pratiquement identiques à celles du groupe, ce qui tend à montrer que les cessions du groupe tendent désormais à être programmées en fonction des opportunités.

¹⁹ La vente des chantiers navals suédois ne s'inscrit pas dans l'objectif de spécialisation de l'activité de construction navale sur le militaire ; cette vente s'est effectuée sous la pression du gouvernement suédois qui reprochait à Thyssenkrupp de réserver ses contrats de vente de sous-marins à ses chantiers allemands, au détriment des chantiers suédois (société Kochum) acquis en 2005. La DCNS française (12000 salariés) est candidate à un rapprochement avec Thyssenkrupp Marine Systems (8300 salariés), jusqu'ici sans succès, mais un rapprochement avec le chantier allemand Lurssen a été évoqué. A l'exportation, TKMS détient 60% du marché mondial des sous-marins et 25% de celui des navires de surface.

- Annonce en septembre 2014 de la restructuration (hors plan Impact) de l'usine d'ascenseurs d'Angers (France) se traduisant par 258 suppressions d'emplois sur un effectif de 442 salariés ; Angers doit perdre une partie de son activité (tôlerie fine) pour se recentrer sur l'ingénierie, le suivi des commandes et le service après-vente concernant la France et la Belgique²⁰ ;
- La cession de la société française THK Hugo (usine de tôles magnétiques d'Isbergues, 550 salariés) était envisagée depuis janvier 2013 du fait de la forte concurrence chinoise sur les produits de moyenne gamme, spécialité de THK UGO. La cession n'a pu être réalisée faute d'acquéreur et en janvier 2015 un accord de poursuite de l'activité a été signé avec les organisations syndicales (voir ci-après) accompagné d'un programme d'investissements de 4,5 M€ destiné à améliorer la qualité de la production et d'une baisse du prix des demi-produits fournis par le groupe à la société française. On notera que Thyssenkrupp possède deux autres usines de tôles magnétiques, l'une en Allemagne (580 salariés) et l'autre en Inde (500 salariés).

Pour trois divisions, les restructurations ne se sont pas déroulées exactement comme prévu en 2011 :

- Stainless Global, division acier inoxydable, rebaptisée Innoxium, valorisée 2,7 Md€ en 2012 a été cédée à la société finlandaise Outokumpu en contrepartie de l'attribution à Thyssenkrupp de 29,9% du capital de la société finlandaise ; celle-ci détient alors plus de 50% du marché européen de l'inox. Toutefois en 2014, l'autorité européenne de la concurrence, du fait de la position dominante ainsi acquise par Outokumpu, lui demande de se séparer des deux sociétés cédées par Thyssenkrupp, VDM (2083 salariés) et la société italienne ASF (Acciai Speciali Terni) ; faute d'acquéreur, cette dernière doit reprendre ses deux ex-filiales et, pour respecter les décisions européennes, doit rompre tout lien avec Outokumpu. VDM est revendue en avril 2015 au fonds britannique Lindsay Goldberg, et ASF- Acciai Speciali Terni- (1500 salariés), faute de repreneur, reste dans le giron de Thyssenkrupp, la production de laminés inox étant concentrée dans les usines italiennes de Terni (2600 emplois) dont 20% des emplois devront être supprimés²¹ ;
- Steel Americas : les cessions au sein de cette division ne se sont pas déroulées non plus comme prévu. Seule la filiale sidérurgique américaine TK Alabama a pu être vendue pour 1,3 Md€ en février 2014 à un consortium rassemblant Arcelor Mittal et Nippon Steel Sumitomo Metal Corp. et Thyssenkrupp a dû conserver son usine brésilienne CSA -Companhia Siderurgica doo Atlantico- et, en 2016, a acquis pour 1€ la participation de 26,87% du capital détenue par la société Vale ; on rappellera que les deux usines étaient encore estimées dans les comptes de Thyssenkrupp en 2012 à 3,9 Md€, à comparer à un investissement final de 12 Md€, dont 4,9 Md€ pour l'usine brésilienne... Toutefois le contrat de vente avec son ex-filiale américaine Alabama a limité les conséquences défavorables de la conservation de l'usine brésilienne ; celle-ci avait été conçue à l'origine surtout pour alimenter en demi-produits (brames) l'usine américaine : le consortium s'étant engagé à acquérir temporairement, jusqu'en 2019, 40% du tonnage produit par l'usine brésilienne (5 Mt). CSA acquiert ainsi une certaine visibilité à court terme qui permettra peut-être à Thyssenkrupp de lui trouver un acquéreur (des négociations seraient en cours selon le Wall Street Journal) ;

²⁰ La division ascenseur de Thyssenkrupp (4^{ème} producteur mondial), bien que fort rentable, est à la recherche du business plan qui améliorerait encore ses résultats européens. Ainsi en 2006, elle avait prévu de restructurer la production en spécialisant chaque usine sur un élément d'ascenseur, en 2010 un nouveau plan est arrêté qui concentre l'activité de production sur le site allemand de Neuhausen et en 2014, un nouveau business plan (projet ENMR) prévoit d'optimiser la production sur trois usines ; c'est ce projet qui semble avoir inspiré la restructuration de l'usine d'Angers qui voit une partie de ses activités transférées vers l'usine allemande de Neuhausen et l'autre partie vers l'usine espagnole de Mostolen.

²¹ En septembre 2014, le pape François a vivement condamné la politique sociale de Thyssenkrupp concernant cette société.

- Steel Europe : Le plan Impact avait prévu en 2011, de réduire les capacités de production de la division de 1,4 Mt par la fermeture programmée des aciéries de Krefeld fin 2013 et de Bochum en 2016 (les 600 postes supprimés devant être reclassés dans le groupe) ainsi que des activités suédoise de laminage à froid. En 2013, le groupe a accentué sa pression sur Steel Europe dans le cadre d'un nouveau programme dénommé « Best in class reloaded »²² qui a prévu l'amélioration de l'efficacité technique des laminoirs à chaud existants et la relocalisation des installations à froid de Duisbourg... Au total, le nouveau programme fixe pour 2015 un objectif de réduction des capacités de production de la division de 3 Mt et la suppression de 1800 postes de travail, ce qui porte à 3800 le nombre d'emplois devant être supprimés, soit 14% de l'effectif de la division.

Une gestion sociale des restructurations éclatée ?

La gestion sociale de Thyssenkrupp n'a pu, faute d'informations suffisantes être examinée à partir d'un examen exhaustif des négociations et des accords réalisés dans un périmètre couvrant la totalité du groupe. Cependant un certain nombre de conflits et d'accords récents, qui sont présentés ci-après, dessinent des situations contrastées selon les situations géographiques des entités concernées, révélant une tension entre la gestion unifiée et centralisée d'un groupe multinational et des instances de négociation sociale dont le champ est borné par les attributions légales des filiales restructurées ; en effet, alors que l'organisation du groupe prévoit quatre instances de décision : le groupe lui-même (conseil de surveillance et directoire), les divisions (business unit), les responsables géographiques et enfin les filiales appliquant les décisions des trois instances précédentes.

- Les pays émergents constituent, à notre connaissance, le seul cas d'une négociation sociale mondiale, réalisée au niveau du groupe, affranchi des bornes juridiques (et géographiques) de la filiale. La dénonciation, par certaines ONG, des conditions sociales imposées dans certaines des usines du groupe localisées dans les pays émergents, notamment au Brésil et au Pérou, ont probablement facilité l'ouverture de négociation définissant des minima sociaux au niveau mondial, mais ne concernant, de fait, que les pays émergents. En mars 2015, Thyssenkrupp a signé un accord mondial notamment avec IG Metall, la fondation Hans Böckler et IndustriALL²³ concernant le respect des droits sociaux des salariés des 80 pays où est implanté le groupe ; ces droits doivent respecter, les normes minimales définies par l'Organisation Internationale du Travail et les conventions de l'ONU. L'accord a prévu la création d'une commission paritaire internationale qui doit être informée des plaintes concernant l'application de l'accord et qui donne à ses membres le droit de se rendre sur place pour enquêter.

²² IG Metall a reproché à la direction de Thyssenkrupp d'avoir annoncé ce plan par voie de presse avant même qu'il n'ait été présenté au conseil de surveillance et aux représentants du personnel. Toutefois ce plan a fini par être accompagné d'un accord en définissant les modalités sociales (voir ci-après).

²³ IndustriALL Global Union, dont le siège est à Genève, créé en juin 2012, rassemble les fédérations syndicales mondiales des secteurs de la métallurgie, des mines, de la chimie, de l'énergie, et du textile-habillement.

- On notera toutefois que même en Europe, les conditions de travail se sont parfois profondément dégradées localement lors des périodes précédant une restructuration ou une cession, comme cela a été le cas pour l'usine sidérurgique de Turin où un accord de fermeture avait été signé avec les syndicats en juillet 2007²⁴ ;
- *En Allemagne, en 2008, un accord de maintien des seniors dans l'emploi* a été signé, d'abord sur une base régionale (Rhénanie Westphalie), puis étendu au niveau national. Cet accord avait pour but d'améliorer les conditions de travail en fonction de l'âge et en permettant une réduction progressive de l'activité des salariés âgés de favoriser le rajeunissement du personnel. A cette fin, un fonds spécial a été créé pour financer les actions en direction des seniors, alimenté par les cotisations de l'entreprise et des salariés. A cette fin, chaque entreprise du groupe est tenue de réaliser une projection à 5 ans des besoins de qualification et de définir les mesures à mettre en place ;
- *Dans la sidérurgie allemande*, où on a vu que les restructurations s'étaient traduites par une réduction sensible de l'emploi, des accords ont pu être signés sur la réduction des suppressions de postes en contrepartie de réductions concernant les salaires et la durée du travail ;
- Cependant, le climat social a été moins facile que ne pourrait le laisser penser la grande portée de ces accords, IG Metall a constaté, et a dénoncé, que la direction générale du groupe puisse annoncer publiquement des décisions de restructuration avant la consultation du conseil de surveillance et des organisations syndicales. On notera également que ces accords ont provoqué une érosion inhabituelle du nombre de représentants élus d'IG Metall (lors des élections de mars 2015, celui-ci a perdu 4 des 26 sièges sur 30 qu'il détenait).

Dans le cadre du plan de restructuration de la sidérurgie allemande annoncé en 2013, IG Metall a ainsi signé, en septembre 2013, un accord collectif²⁵ sur les modalités de mises en œuvre de 1300 suppressions d'emplois sur cinq ans prévoyant.

- pour les salariés couverts par la convention collective, la réduction du temps de travail de 34 à 31 heures à compter d'octobre 2013 puis le retour progressif aux 35 heures à partir d'octobre 2018 pour retrouver 35 heures en 2021,
- pour les salariés non couverts par la convention collective, leurs salaires seront réduits de 2,44% ou leurs congés réduits de 8 jours,
- des préretraites partielles d'une durée de 6 ans et des contrats à temps partiel seront mis en œuvre et les dépenses liées à la mobilité interne seront prises en charge par l'entreprise,
- les contrats d'apprentissage ne déboucheront plus systématiquement sur une embauche dans le groupe.

²⁴ En décembre 2007, une explosion dans l'usine sidérurgique de Turin, dont l'effectif venait d'être réduit de 380 salariés à 270 salariés, a fait 7 morts et a soulevé une vive émotion en Italie. Les documents saisis par la justice italienne ont montré que les normes de sécurité n'étaient plus respectées dans cette usine, dont la fermeture était la condition de la survie d'une autre usine sidérurgique du groupe, celle de Terni (3500 salariés). La justice a considéré que les fautes du management étaient d'une gravité exceptionnelle et, en conséquence, a condamné le directeur général de THK Italie pour homicide volontaire à 16,5 ans de prison et 5 autres cadres, pour homicide involontaire à 13,5 ans de prison, condamnations confirmées en appel.

²⁵ Le contenu de cet accord nous a été communiqué par Syndex.

En Europe, hors Allemagne, les négociations ont été, semble-t-il, plus difficiles qu'en Allemagne, et parfois ont pu mobiliser les gouvernements et les élus, voire le pape (cf. note 21).

- Ainsi, en Italie, comme on l'a vu, l'activité des deux hauts fourneaux de Terni de la société AST, qui devaient être fermés (annonce d'octobre 2014), sont finalement préservés, après l'intervention du gouvernement italien et leur niveau de production sera maintenu durant quatre ans, notamment grâce au transfert à Terni de l'activité sidérurgique réalisée à Turin. Sur cette base, un accord signé en décembre 2014, réduit les effectifs de 290 personnes, les départs de salariés ne pouvant être réalisés que de façon strictement volontaire et les usines de Terni seront modernisées au prix d'un investissement de 110 M€ ; toutefois, un conflit de 40 jours, mobilisant la CGIL, la CISL et l'UIL, a éclaté concernant la sous-traitance jugée particulièrement maltraitée, notamment comparée aux pratiques du groupe en Allemagne ;
- *En France*, deux conflits significatifs ont eu lieu, l'un animé par la CGT et l'autre par la CFDT ;
- Le premier conflit concerne l'usine d'ascenseurs d'Angers. Le conflit a mobilisé les pouvoirs publics locaux et a été évoqué à la Chambre des députés. La CGT a dénoncé la mauvaise volonté de la filiale de Thyssenkrupp à débattre de la stratégie de restructuration de la division ascenseur, refusant de communiquer au cabinet d'expertise comptable Secafi, missionné par le comité d'entreprise, les informations nécessaires²⁶, puis de mettre à l'ordre du jour le rapport de ce cabinet. L'intervention des services du ministère du travail ont permis de débloquent les négociations et d'aboutir à un accord qui a été homologué le 5 mars 2015. Cet accord garantit que les emplois préservés seront maintenus au moins pendant au moins 3 ans et que la filiale de Thyssenkrupp abondera le fonds de revitalisation du bassin angevin de 1M€ ;
- Le second conflit concerne l'usine d'Isbergues (Nord Pas de Calais) gérée par THK UGO dont, la cession ou la fermeture avait été annoncée depuis janvier 2013. Les négociations ont débouché sur un accord défensif de maintien de l'emploi pendant 3 ans. Cet accord, signé en septembre 2015, a opposé fortement la CFDT, favorable à l'accord, à la CGT, très hostile. Le conflit entre les deux syndicats a été tranché par un référendum auprès des salariés, favorable à sa signature (grâce au soutien des cadres, favorables à 90%). Les contreparties au maintien de l'emploi concernent la diminution des RTT de 10 à 16 jours selon les catégories de salariés ainsi que l'augmentation de la durée hebdomadaire du travail de 32 à 35 heures ou de 35 à 37,5 heures, toujours selon la catégorie des salariés ces heures supplémentaires seront payées, ce qui compensera la suppression du 13^{ème} mois de salaire. On notera que sur les trois sites de production de tôles magnétiques du groupe, le site indien a vu ses effectifs passer de 500 salariés à 350 salariés, et sur le site allemand (580 salariés), IG Metall a signé, quelques mois avant l'accord français, un accord défensif voisin de celui du site français : augmentation du temps de travail de 35 à 39 heures et suppression de 50% du 13^{ème} mois.

²⁶ L'argumentation de la filiale angevine était axée sur sa prévision que, si une restructuration n'était pas réalisée, la perte cumulée de 2013 à 2015 serait de l'ordre de 20M€. Pour leur part, les représentants du personnel dénonçaient le besoin de modernisation des équipements, les problèmes informatiques et le refus du groupe de monter en gamme la production réalisée à Angers, ce qui explique la baisse du chiffre d'affaires de 26% en 6 ans.

La vague de restructuration ne semble pas achevée

Bien que le plan de restructuration Impact soit achevé en 2016, avec succès selon le Groupe qui a souligné que les économies prévues avaient atteint 1Md€ en 2016, dépassant l'objectif fixé de 850 M€. Cependant, la fondation Krupp a annoncé, en mai 2016, qu'elle donnait au groupe toutes libertés pour restructurer le groupe, et cela dans une optique de long terme et même si cela impliquait la sortie des activités aciers. Heinrich Heisinger, PDG du groupe, déclarait alors, dans une conférence de presse, que « affirmer pouvoir continuer sur les cinq ou six prochaines années sans autres réductions [d'activités], ce ne serait pas dire la vérité » ; le groupe a d'ailleurs affiché un objectif à moyen terme de son bénéfice d'exploitation de 3 Md€, ce qui représente une hausse de presque 30% du niveau atteint en 2016. Les activités sidérurgiques du groupe et ses activités d'engineering semblent particulièrement concernées par les restructurations à venir.

De grandes incertitudes planent sur l'avenir des activités sidérurgiques. En avril 2016, IG Metall a manifesté son inquiétude en organisant une journée nationale d'action intitulée « L'acier c'est l'avenir » qui réunit 45000 salariés²⁷ dont 16000 devant le principal site de Thyssenkrupp. En mai 2016, Thyssenkrupp a annoncé une réorganisation de ses activités sidérurgiques et ingénierie de sites industriels : les activités sidérurgiques seront scindées en eux entités, en amont la production d'acier et, en aval, les activités de transformation d'acier dont l'avenir semble moins incertain. Le groupe a admis qu'il considérait qu'une restructuration de la sidérurgie au niveau européen « faisait absolument sens » et qu'il était en discussion avec Tata Steel (11000 personnes en Europe après la vente en novembre 2016 de ses aciers longs au fonds britannique Greybull Capital²⁸), 5000 emplois au Royaume Uni et 9000 aux Pays Bas²⁹. Toutefois les discussions achopperaient sur la résorption du déséquilibre du système de retraite des salariés britanniques de Tata Steel, et sur les incertitudes liées au brexit. Pour sa part, le président du comité d'entreprise de Thyssenkrupp Günter Back considère qu'un rapprochement avec Tata Steel ne répond pas à un besoin du groupe Thyssen³⁰ et que le directoire du groupe n'a pas traité sur le fonds de cette question ; Il considère que le groupe ne respecte plus sa tradition de concertation avec les représentants du personnel, et qu'il ne peut laisser entendre que des fermetures de site et des licenciements sont prévisibles alors que les accords actuellement en vigueur les interdisent jusqu'en 2020.

²⁷ L'industrie sidérurgique allemande compte 85000 salariés. Ce mouvement mettait notamment en cause l'absence de réponse véritable aux prix de dumping des exportations d'acier chinois.

²⁸ Les activités achetées par Greybull, fonds spécialisé dans la reprise d'entreprises en difficulté, ont été rebaptisées British Steel, du nom de l'ancien groupe sidérurgique britannique. Ce fonds a ainsi racheté l'un des deux grands sites sidérurgiques britannique, celui de Scunthorpe, le second, Port Talbot, très déficitaire, étant, pour l'instant, toujours détenu par Tata Steel. qui l'a mis en vente, le troisième grand site sidérurgique européen de Tata Steel, Hoogovens, très rentable, est situé aux Pays Bas et avait été acquis par la société britannique Corus, elle-même issue de la fusion de British Steel et de Hoogovens ; le groupe indien Tata a rebaptisé Corus en Tata Steel après sa reprise.

²⁹ Tata Steel a annoncé en novembre 2016 qu'il était sur le point de céder ses activités « aciers spéciaux » au Royaume Uni (1700 personnes) et qu'il était en négociation exclusive à ce sujet avec Liberty Group. On notera que ce segment d'activité est fortement tourné vers l'industrie automobile, comme Thyssenkrupp.

³⁰ Il a déclaré à l'agence DPA : « Alors que nous sommes l'un des meilleurs en Europe, pourquoi devrions nous nous rapprocher d'un plus faible ? ».

La division « Solution Industrielle », qui effectue les activités d'ingénierie, va mettre en place un plan baptisé « Planets » destiné à renforcer sa croissance et sa rentabilité en privilégiant ses secteurs les plus rentables, et en intégrant mieux la division Marine systems, dont le dirigeant a été remercié après l'échec de la vente de sous-marins à l'Australie. Le président de cette direction a précisé qu'il voulait porter la part des activités de service, les plus rentables de 13% actuellement à 1/3 environ sans fixer de calendrier, en développant ses effectif, trop concentrés en Allemagne, à l'étranger afin de se rapprocher de ses clients ; les représentants du personnel sont consulté sur ces projets et sur d'éventuelles suppressions d'emplois.

Même la division « ascenseurs », la plus rentable du groupe, va devoir encore améliorer sa rentabilité : son taux de marge devra passer de 11% en 2015 à 15% d'ici 2020, en réduisant le nombre de ses modèles et en développant ses activités de service dans les pays émergents³¹.

³¹ La dissolution du cartel des ascenseurs en 2013 a peut-être rendu le secteur plus concurrentiel. Ce cartel regroupait les quatre grands constructeurs mondiaux : OTIS, Schindler, Krone et Thyssenkrupp ; ils ont été condamnés en 2007 pour une entente ayant duré au moins de 1995 à 2004, et les amendes ont été confirmées par la Cour de Justice Européenne en 2013. L'amende du groupe allemand a été de 480 M€.

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