

La Missive de

Gestion *attentive*

N°42 – automne 2010



Sommaire

Edito : **Des histoires qui ne se ressemblent pas**

Rapprochement d'entreprises de transport : les fédérations syndicales en amont

Montataire - Shanghai

Une entreprise non « toxique »

Édito : Des histoires qui ne se ressemblent pas

Des entreprises de transport de voyageurs, aux actionnaires privés ou publics ; une usine francilienne qui passe sous contrôle d'un industriel européen, puis est vendue à un fonds vautour étatsunien qui l'agrège à un groupe international et enfin se retrouve propriété d'un industriel chinois ; une société fondée par un duo improbable d'amis aux cultures différentes et innovante tant dans la technique que dans le management ; trois histoires d'entreprises ouest-européennes dans la mondialisation, à partir desquelles on pourra tirer diverses constatations et se poser quelques questions.

La fabrication mécanique est délocalisable, la désindustrialisation de la France se poursuit ; l'activité de transport quotidien n'est pas délocalisable, même si les employés peuvent venir de l'étranger et les camions être construits hors de France, que leur marque soit nationale ou non.

Un management différent est possible mais, tenant dans les PME à la personnalité des dirigeants-propriétaires, peut-il être pérenne dans un autre contexte ? Les pouvoirs publics sont-ils soucieux du respect du droit du travail par les investisseurs étrangers ? Les grandes entreprises peuvent sortir du scénario classique selon lequel dirigeants et actionnaires jouent au meccano alors que les élus du travail et les organisations syndicales ne sont appelés qu'à se prononcer sur des jeux déjà faits et panser les plaies du personnel, cette ouverture en amont est-elle due à des circonstances exceptionnelles ?

Un rapprochement peut-il être autre chose qu'une fusion-acquisition ? Le management d'un nouvel ensemble construit sous le principe de l'égalité de traitement sera-t-il différent lorsque les structures seront stabilisées ? Les investisseurs chinois se conduiront-ils mieux que les Etasuniens de Molex ? Pour avoir une réponse à ces dernières interrogations, il faudra sans doute attendre un peu...

Marie-Noëlle Auberge
mna@gestion-attentive.com

Rapprochement d'entreprises de transport : les fédérations syndicales en amont

Quand les organisations syndicales ne se contentent pas d'être les pompiers du social mais entendent participer au débat dès les rumeurs de rapprochement d'entreprises... C'est ce qu'ont fait, d'abord séparément puis conjointement, la CFDT et la CGT des transports lors du rapprochement entre Transdev et Veolia Transport.

En 2009, la France comptait trois groupes de transport de voyageurs de taille importante et bien développés à l'étranger, Keolis (une filiale de la SNCF), Transdev, dont la Caisse des Dépôts est l'actionnaire de référence et Veolia Transport (filiale métier de Veolia Environnement). A ce trio il faut ajouter la RATP qui cherche à ne plus être seulement parisienne et participait alors pour un quart au capital de Transdev.

L'activité de ces entreprises consiste en des services de transport en commun, principalement par route mais aussi par fer et par eau, le plus souvent dans le cadre d'une délégation de service public donnée par une collectivité locale. Lorsqu'une société gagne ou perd un appel d'offres, les contrats du personnel directement concerné (les conducteurs) sont transmis à la société qui a remporté le contrat.

La Caisse des Dépôts souhaitait rapprocher Transdev d'un autre opérateur. La RATP semblait un allié naturel mais le partenariat initié en 2002 n'a pas abouti, la différence de culture d'entreprise étant trop grande et, se dit-il, la RATP trop impérialiste. En 2009, la Caisse des Dépôts préfère l'offre de Veolia à celle de Keolis et entre en négociations avec le groupe privé.

Un accord de méthodologie pour acter les principes

Pourquoi ne pas tenter de signer un accord social avant les opérations financières ?, se demande alors André Milan, le secrétaire général de la FGTE (la fédération des transports de la CFDT), averti par les syndicalistes de terrain. Son homologue de la CGT, Paul Fourier, est dans la même démarche.

Les syndicalistes proposent un accord de méthodologie pour traiter les questions sociales. Accord de méthodologie et pas accord de méthode, puisque ce dernier terme est employé (article L1233-21 CT) pour un accord dérogatoire en cas de licenciement collectif. La période favorable est celle où les modalités ne sont pas fixées, elle se situe entre le *signing* (la date à laquelle l'acte de cession est signé, acte qui peut comporter des conditions suspensives) et le *closing* (date à laquelle intervient la réalisation effective de la cession, une fois que les conditions suspensives ont été levées). Entre les fiançailles et le mariage, les parents et les futurs discutent du contrat de vie commune ; en l'espèce, les enfants nés des premiers lits veulent avoir leur mot à dire.

Syndicalistes fédéraux et élus d'entreprise, accompagnés de leurs experts-comptables (Secafi-Alpha et Syndex) et de leurs avocats, vont multiplier les rencontres avec les directions mais aussi avec les actionnaires. Pour les syndicalistes, il n'est pas question que le rapprochement se traduise par des pertes d'emplois. Les deux entreprises étant géographiquement complémentaires et les conducteurs attachés à leur poste et non à leur entreprise, seuls les postes fonctionnels peuvent connaître des doubles emplois. Mais le secteur étant en expansion, il est économiquement cohérent de ne pas procéder à des licenciements, si on met en place un accompagnement des mobilités.

Entre les deux groupes, les grandes lignes sont posées au printemps 2010. L'addition des deux entreprises aboutira à un groupe mondial, avec 120 000 salariés en France et ailleurs (Pays-Bas, Etats-Unis, Espagne, Allemagne, Royaume-Uni, Suisse, Irlande...). Le nouvel opérateur issu du rapprochement sera détenu paritairement par la Caisse et Veolia puis l'introduction en bourse est prévue par augmentation de capital. Le nouvel ensemble aura Veolia pour opérateur industriel et la Caisse comme actionnaire stratégique de long terme. La RATP, minoritaire chez Transdev, sort en emportant un certain nombre de contrats en compensation de sa participation, ce qui devrait lui

permettre de prendre une envergure plus grande en France et en Europe, mais aussi d'être un concurrent direct du nouvel ensemble. Celui-ci aura la taille nécessaire pour affronter Keolia et Arriva, l'opérateur britannique qui vient d'être acquis par Deutsche Bahn (le 27 août 2010). En matière de développement international, le marché nord-américain s'ouvre, il faut développer d'énormes moyens financiers pour pénétrer le marché chinois, sur lequel les Hongkongais font une concurrence féroce, sans oublier le marché africain.

L'accord de méthodologie signé en avril par les directions des deux groupes et l'ensemble des organisations syndicales de chacun, met en place une « instance de concertation et de préparation à la négociation », qui agira selon des modalités différentes, d'une part avant la signature des accords entre Veolia Environnement, la Caisse des Dépôts et la RATP, d'autre part après cette signature jusqu'au terme du processus. L'accord de méthodologie acte des principes : garantie d'emploi pendant trois ans au minimum, des IRP intermédiaires avec continuité des élus, un statut collectif à bâtir pour le nouvel ensemble.

« Le nouvel ensemble avait deux actionnaires prestigieux, nous leur avons demandé de s'engager sur la garantie d'emploi. Ce sont eux qui font l'opération, ils doivent donc la garantir », résume André Milan. Une lettre des deux actionnaires est jointe au protocole d'accord dont elle fait partie intégrante. Première préoccupation donc, l'emploi, deuxième question, le statut. Pour les syndicalistes, il ne s'agit pas d'appliquer ce qui existe chez les uns à tous mais bien de créer un nouveau statut social. Troisième élément, le respect des institutions représentatives du personnel, qui doivent être stabilisées pour maintenir le dialogue social. Le fil conducteur d'André Milan, c'est « l'égalité de traitement des salariés des deux groupes ».

Pendant la phase de constitution du nouvel ensemble, les IRP sont maintenues mais pas les deux séparément « car sinon on n'avancerait pas », l'accord de méthodologie prévoit la création d'une IRP temporaire qui réunit les deux, avec les mêmes prérogatives, leur droit d'alerte, celui de dire non.

Depuis septembre 2010, les interlocuteurs sont entrés dans le vif du sujet, les syndicalistes, hommes d'entreprise et fédéraux, étant appuyés par leurs experts-comptables et leurs cabinets d'avocats. Experts que le secrétaire général de la FGTE entend maintenir à leur place. Il aurait été facile de laisser la main aux experts, mais les fédérations ont déterminé syndicalement les objectifs et les experts ont suivi.

Entrer dans le concret et anticiper

En matière de GPEC, de localisation, de réorganisation, il faut rentrer dans le détail, anticiper les garanties d'emploi en amont et parallèlement aux questions économique-financières, et non en aval des opérations de fusion. « Nous voulons être partie prenante de l'organisation future, savoir comment on rapproche, sur le territoire, les directions régionales, la direction marketing. Nous savons que le système informatique, le système de paie, ont des conséquences, aussi nous voulons savoir avant. Nous sommes dans une véritable co-construction du nouvel ensemble. Il faut sécuriser par des accords, décliner concrètement des principes. Pour cela, des réunions ont lieu tous les quinze jours. »

Malgré la vraie culture du dialogue social de Veolia, le groupe privé voyait surtout des contraintes dans le protocole, avant de se laisser convaincre de son intérêt. Transdev, lui, s'y est montré très vite favorable. Les deux groupes ont admis que le rapprochement des cultures pour arriver à une culture commune passerait par le dialogue social. La Caisse a compris plus vite que Veolia que la signature de cet accord de méthodologie pouvait construire une norme lors des rapprochements dans l'espace européen, appelé à connaître d'autres opérations du même genre.

« Syndicalement, nous avons aussi notre révolution à faire. » ajoute André Milan. Il faut expliquer aux copains que ce n'est pas une fusion absorption mais que les deux sont à égalité. Poser les principes, négocier, anticiper, se projeter dans le groupe. Aller au-delà du "on aura toujours besoin de conducteurs, je ne risque pas d'être licencié". Les différences de culture sont tout aussi visibles chez les patrons et chez les salariés. »

Les délais, dus notamment aux problèmes de monopole national examinés par la Direction de la concurrence à Bruxelles – le groupe doit se défaire de la filiale hollandaise de Veolia – s’allonge. Alors que la finalisation était prévue début 2010, elle l’est aujourd’hui pour la fin de l’année mais certains observateurs ne la voient pas effective avant le printemps 2011.

La gouvernance du nouveau groupe sera, d’après les actionnaires, « équilibrée » et « conforme au rôle de chacune des parties » : le président devrait être Antoine Frérot, l’actuel directeur général de Veolia Environnement, le directeur général Joël Lebreton (aujourd’hui PDG de Transdev) et le directeur général délégué en charge des opérations et de la préparation à l’introduction en bourse, Cyrille du Peloux (directeur général de Veolia Transport). La future société aura probablement la forme d’une société anonyme à directoire et conseil de surveillance ; les syndicalistes ne savent pas aujourd’hui où sera le siège social mais il ne sera pas nécessairement aux Pays-Bas. Ils n’ont pas entendu parler de transformation en Société Européenne et n’ont pas travaillé sur la présence des salariés dans les organes de gouvernance.

L’instance de concertation et de préparation à la négociation qui « balaye » l’ensemble des sujets est purement française mais des réunions européennes ont lieu, avec notamment la fédération syndicale européenne des transports, ETF. Cette fédération travaille avec les directions sur le futur comité d’entreprise européen. « Si on est capable d’imposer du dialogue social européen dans les opérations de fusion financière, je serai très content. Cela ne sera pas nécessairement sous cette forme-là mais il faut qu’on identifie les sujets sociaux en amont de la fusion économique-financière», résume André Milan, qui ajoute que Paul Fourier de la CGT est sur la même ligne. Au-delà d’assurer la paix sociale, cet accord peut rapprocher les cultures.



Montataire - Shanghai

Une entreprise française de taille moyenne est achetée par un industriel européen, puis vendue à un fonds vautour étatsunien qui l’agrège à un groupe international, et enfin se retrouve propriété d’un industriel chinois. L’ombre du dépôt de bilan plane, les salariés s’obstinent, le Ministère de l’industrie n’en a cure.

Fondée à la Belle Epoque sous le nom d’établissements Voirin, l’usine de fabrication de presses d’imprimerie sise à Montataire est passée successivement sous le contrôle d’industriels de différentes nationalités, en dernier lieu (1988) celui de l’allemand Heidelberg, lui-même adossé au géant de l’énergie RWE. En 2004, cet industriel cède sa division Rotatives – qui comporte alors des usines en France, aux Etats-Unis, aux Pays-Bas – au fonds d’investissement étatsunien Matlin Paterson qui l’intègre au groupe Goss qu’il détient. Ce fonds est considéré comme un « fonds vautour » spécialisé dans l’achat en LBO d’entreprises en difficulté, parfois déclarées ensuite en cessation de paiement. En juin 2009, un industriel chinois coté à Hong-Kong, Shanghai Electric souscrit une augmentation de capital du groupe Goss puis un an après devient le seul actionnaire.

Plan social et menace de dépôt de bilan

Un plan social affecte les salariés français immédiatement après l’entrée au capital de l’entreprise chinoise. L’autre site français, situé à Nantes, perd la production qui part à Montataire et en Chine. Le site breton ne s’occupe plus que des services - bureau d’études, gestion commerciale et service après vente-. Les élus du site de Montataire, où était prévu la suppression de 174 postes dont 120 licenciements secs, réussissent à faire annuler le plan par le tribunal de Grande instance de Senlis statuant en référé, pour non respect des critères d’ordre de licenciement. La CGT, présente dans les trois collèges

mais quasi hégémonique chez les ouvriers, se plaint qu'il soit impossible de discuter avec la direction, restée en place malgré les changements d'actionnariat. « C'est vrai que nous ne sommes pas faciles » avoue en riant Denis Tomczak, le délégué CGT.

Au début de l'année 2010, l'actionnaire chinois décide de faire intervenir un mandataire *ad hoc* et fait peser la menace du dépôt de bilan. Affirmant que celui-ci est inéluctable si le CE n'accepte pas le plan social, le mandataire « fait régner la peur depuis fin juin » explique le syndicaliste. Fin septembre 2010, un nouveau plan social prévoit le licenciement de la moitié du personnel, soit 311 personnes, surtout dans la construction de machines, dont les effectifs passeraient de 120 à 34. L'usinage, autrefois intégré, est déjà sous traité à des usines est-européennes. D'autant plus inquiets pour l'avenir qu'ils entendent parler de cession de licences, les élus et l'expert-comptable du comité d'entreprise, Syndex, ne sont pas satisfaits de l'information donnée. Au 1^{er} octobre, le TGI statuant en référé condamne la direction à donner les informations nécessaires au comité d'entreprise, mais celle-ci ne s'exécute pas. « Nous voulons savoir quelles sont les perspectives d'avenir, c'est l'objet de la mission de Syndex, mais nous n'avons pas l'information suffisante », déplore Denis Tomczak, qui voudrait discuter de l'avenir « sur la base d'une information sincère et loyale ».

Délocalisation partielle ou totale ?

Shanghai Electric construit une usine ultramoderne dans sa province d'origine mais Denis Tomczak se dit persuadé que les clients européens n'achèteront pas de machines chinoises, notamment parce que les banques européennes ne financeront pas ces opérations – une rotative de labeur coûte plusieurs millions d'euros-. Néanmoins, il se demande de quoi sera fait l'avenir et voudrait en savoir plus sur les intentions de son actionnaire. En octobre, les Journaux officiels passent commande de deux rotatives à Goss Montataire. Est-ce un répit ou le chant du cygne pour l'usine picarde ?

Le président chinois Hu Jintao étant en visite d'Etat en France début novembre, les élus de Goss en appellent aux pouvoirs publics français pour évoquer la question et demander à Shanghai Electric de respecter pleinement la loi française. Les syndicalistes sont soutenus par la mairie de Montataire mais le cabinet du ministre de l'Industrie, sollicité, considère la question comme locale et renvoie sur la préfecture de l'Oise.



Dans la bibliothèque : Une entreprise non « toxique »

« L'entreprise est-elle un lieu où règne la terreur ? » Il peut paraître étonnant que le livre de souvenirs d'un industriel créateur démarre ainsi. Mais Freddy Sarfati se sait atypique, même s'il se proclame avant tout pragmatique. L'entreprise industrielle adonnée à la recherche, la production et la vente de composants d'automatisation, dont il fut cofondateur, a connu croissance et prospérité pendant 34 ans, sans hiérarchie pesante ni turn-over important. Mais les entreprises avec lesquelles il a travaillé, y compris la multinationale où il a rencontré son futur associé, celles avec lesquelles il était en relation d'affaires et celle qui a acheté leur œuvre aux deux compères, ces entreprises, il les considère comme « toxiques ».

Jeune Juif tunisien adepte de l'école buissonnière puis obligé par son père de passer un CAP d'ajusteur, Freddy Sarfati arrive en Suisse comme ouvrier puis reprend ses études et devient ingénieur. Ce changement de voie, difficile chez les Helvètes, aurait été impossible en France, note t-il au passage. Ingénieur dans une société « où la surveillance et l'encadrement autoritaire devenaient étouffants », il la quitte pour le département Recherche et développement d'une multinationale américaine dans laquelle « les luttes de pouvoir étaient omniprésentes ». Las d' « écrire des multitudes de rapports qui devaient valoriser [ses] idées et justifier [ses] actes auprès de la direction,

sans servir d'appât à [ses] collègues prédateurs » et convaincu que la multinationale qui n'accepte pas ses idées est sur le déclin, il décide de fonder son entreprise avec un couple de collègues suisses alémaniques. Les débuts ne sont pas simples. Les deux couples et l'entreprise se partagent la même maison, et c'est le salaire de la femme de Freddy qui permet de vivre. Puis le succès vient. Les recrutements privilégient, outre la compétence, la connivence et l'intuition, allant du prêtre défroqué polyglotte au quinquagénaire au chômage, et souvent les recrues ne tiennent pas exactement le poste prévu ! L'information circule, chaque employé est au courant de la production et des commandes, l'initiative est encouragée à tous niveaux. Le mode de management n'est pas mécanique et hiérarchisé mais fluide et convivial.

Lorsque l'entreprise s'étend, prospère et dynamique, les banques tentent de convaincre les fondateurs d'accélérer le mouvement, d'acheter d'autres entreprises, d'entrer en bourse, et de souscrire des crédits pour doper la croissance. Mais satisfaits d'une croissance régulière de vingt pour cent par an et déterminés à rester indépendants, les deux créateurs ne veulent pas d'un emballement basé sur l'emprunt, par « aversion pour les risques inutiles et refus de considérer les objectifs financiers comme le mobile de [leurs] actes ». Les profits vont d'abord au développement, aux réserves en cas de coup dur, une part est distribuée en salaires, augmentations et primes, « de la façon la plus équitable possible ». Au fil des opportunités et des nécessités, ils acquièrent néanmoins une entreprise en Allemagne ex de l'Est et une dans le canton de Vaud ainsi qu'un fournisseur qu'il fallait sauver d'une crise de trésorerie. La communication interne, très informelle, s'estompe avec l'arrivée de l'ordinateur à chaque poste.

Le directeur de la filiale Produits médicaux « bien sous tous rapports » ne tint pas plus d'un an à son poste car dans son esprit « son poste de directeur devait être lié à l'autorité » et il était frustré de ce que les collaborateurs fussent au courant de tout. La séparation se fit à l'amiable mais cet unique licenciement ne fut pas un événement banal. « Quand bien même le licenciement reste le moyen ultime de régulation de l'économie de l'entreprise, il provoque des situations délétères nuisibles à la cohésion générale. »

Retour à la normale

Puis les fondateurs prennent de l'âge, le jeune frère qui sert de bras droit est atteint d'un cancer, il faut passer la main. La reprise par les salariés n'est pas envisageable, la transmission familiale non plus. Les entrepreneurs entrent en pourparlers avec un groupe anglo-saxon. « C'était un confrère, rompu aux méandres de notre secteur industriel. Ce n'était pas un prédateur, la société ne serait pas dépecée. » Après une période de transition d'un an où les fondateurs essayèrent de faire de l'accompagnement, l'entreprise fut soumise à la dictature de l'organigramme. « Trente pour cent du personnel démissionna ou fut licencié moins de trois ans après la vente, trois directeurs se succédèrent. Pourtant pendant trente-quatre années, nous avons connu le profit et une croissance constante sans avoir eu à recourir à de si drastiques changements. Nos méthodes managériales ne se ressemblaient décidément pas. »

L'entreprise de Freddy Sarfati et son associé était gérée « autrement », ce n'était pas pour autant un phalanstère. « Ne nous leurrions pas, l'entreprise c'est le monde du vivant, du complexe, de la dialectique, le monde de l'action, de la réaction et de l'affrontement. C'est le lieu où les orgueils et les désirs se combattent sans merci. Bref, c'est un monde où le pire nous guette bien qu'incertain. » Néanmoins, Freddy Sarfati pense que l'entreprise peut être un lieu de coopération plus que d'affrontement, et que ce mode de management personnel, organique, est efficace. « Je voulais témoigner par cet essai qu'il fut possible d'être profitable et heureux collectivement. Que nous avons été capables d'atteindre des objectifs que nous ne fixions pas, sans stress ni contraintes, avec la nonchalance des artistes qui exprimaient leur talent avec une apparente facilité et n'ayant cessé de rester dans le perfectionnement de leur œuvre. »

Mais cette expérience reste une exception : « Les multinationales continuent à obtenir de bons résultats. Les avoirs prennent le dessus sur l'être. Les entreprises "toxiques" ont encore de beaux jours devant elles malgré quelques disparitions

spectaculaires, en attendant qu’elles découvrent le sens de la bienveillance et du pouvoir de l’échange fécond. »

Freddy Sarfati, L’entreprise autrement, 2010, éditions L’Harmattan, collection Graveurs de mémoire, 18 euros

OO OO



OO OO

Les sites de ceux qu’on cite

A propos de Transdev Véolia :

Le communiqué de presse du 5 mai 2010 Caisse des Dépôts Veolia Environnement :
http://www.caissedesdepots.fr/fileadmin/PDF/dossiers_de_presse/transdev-veolia.pdf

Le protocole d’accord de méthodologie signé le 9 avril 2010 :
http://www.filtcgilfoggia.it/notiziari_filt/2010/74/All74UI-TPL1.pdf

Le site Transdev : <http://www.transdev.eu/>

Le site Veolia environnement : www.veolia-transport.com/

Le site de la fédération CFDT : <http://www.fgte-cfdt.org/>

Le site de la fédération CGT : www.transports.cgt.fr/

Le site de la fédération européenne : <http://www.itfglobal.org/etf/index.cfm> (en anglais)

A propos de L’entreprise autrement:

Le livre de Freddy Sarfati sur le site des éditions L’Harmattan (sur papier ou en PDF) :
<http://www.editions-harmattan.fr/index.asp?navig=catalogue&obj=livre&no=32403>

OO OO

La Missive est éditée par l’association Gestion Attentive, www.gestion-attentive.com
Directrice de publication : Marie-Noëlle Auberge-Barré
L’abonnement est **gratuit** sur simple demande à mna@gestion-attentive.com mais comme les services de nos fournisseurs ne le sont pas, nous acceptons volontiers une **participation financière** de nos lecteurs. Donc, vous pouvez mettre un chèque (abonné social : 20 euros; abonné solidaire : 50 euros; abonné responsable : à votre convenance) libellé au nom de Association Gestion Attentive dans une enveloppe adressée à notre trésorière madame Françoise Quairiel, 4, rue Guillaume Apollinaire 78760 Jouars Pontchartrain. Et n’oubliez pas de préciser votre adresse électronique afin de recevoir **les numéros du service « Premium »**, réservés aux abonnés payants.

OO OO