

Le cas de l'entreprise Equant

Historique :

Equant est une société de vente de télécommunications à l'échelle internationale, issue du secteur des transports aériens. Historiquement, les compagnies aériennes avaient un même intérêt de minimisation des coûts et de sécurisation de leurs communications. Elles ont donc mutualisé leurs efforts de construction d'un réseau. Le résultat de cette coopération est la création d'une entreprise (SITA). Elle offre au trafic aérien un réseau mondial de communication sécurisée (des tuyaux en fibre optique en un réseau spécifique respectant des protocoles – suivi des recommandations des compagnies aériennes et des exigences de sécurité).

La notion de délocalisation chez Equant prend une définition particulière étant donné que l'entreprise est présente dans 230 pays. Par contre, dès le départ, la concentration de salariés en France est importante du fait de ses origines. Sa création émane de Air France. D'autres comme British Airways (Angleterre), KLM (Pays-Bas) permettent d'assurer une forte concentration des compétences de l'entreprise sur l'Europe. La présence de Panam et TWA parmi les membres fondateurs lui permet de s'implanter aux Etats-Unis.

Avec la déréglementation des télécommunications en Europe et le besoin des organismes financiers de sécurisation de leurs réseaux de communication et d'optimisation de leurs coûts, le Conseil d'administration de SITA crée une structure commerciale appelée Equant. Celle-ci est chargée d'assurer la vente et la promotion des réseaux informatiques sécurisés au niveau mondial, d'en optimiser l'utilisation, et par conséquent d'améliorer la Valeur Ajoutée de l'entreprise. Il crée ensuite une joint venture entre certaines fonctions de SITA (réseau, opérations, IT) et Equant.

Rachat par FRANCE TELECOM (FT)

FT achète en 2000 cette structure commerciale, dans laquelle on a 'L122-12é' le contenu de la joint venture. Dans le même temps Equant est fusionné avec Global One (filiale de FT) dans laquelle on a 'L122-12é' les fonctions réseau, opérations et IT de Transpac.

La nouvelle filiale porte le nom d'Equant, mais s'appuie sur les structures juridiques de Global One.

Désormais, Equant travaille toujours avec la SITA (accord de services mutuels) et continue de faire du réseau pour les compagnies aériennes (30% de l'activité en décroissance), mais tire profit de sa fusion avec Global One pour diversifier sa cible de clients.

En achetant Equant, FT transfère les comptes français et certains grands comptes internationaux de EQUANT vers FT, ne laissant à Equant que les comptes internationaux, moins rentables, car dans un environnement très compétitif. Depuis sa création, la filiale n'est pas rentable puisqu'elle gère des comptes à faible marge avec des moyens humains à forte valeur ajoutée. Equant est dans le rouge et décide d'entreprendre une politique de délocalisation d'activités vers des pays dont le coût de la main d'œuvre reste faible.

De ce fait, Il y a délocalisation de deux sortes d'activités :

- Les activités opérationnelles (réalisation d'une commande jusqu'à la livraison et SAV). Les process sont bien connus, maîtrisés, avec des indicateurs de performance bien rôdés. Depuis 10 ans maintenant, les managers exploitent bien l'Offshore de ce type d'activité¹, utilisant la couverture internationale de Sita et Equant. Toutes les activités opérationnelles sont actuellement délocalisées. Il n'existe plus que très peu de ce type d'activité en France, en Allemagne, en Grande-Bretagne.
- Les activités informatiques : au départ ces activités étaient réalisées en France, aux Etats-Unis, en Angleterre (plus faiblement) et Singapour. La logique ayant guidé les actions de délocalisations a été sociale. Les délocalisations d'activités étaient réalisées en fonction des opportunités de façon à impacter le moins possible les personnels basés en France. Ils ont ainsi recherché à délocaliser des activités en fin de vie, principalement basées aux Etats-Unis/Canada, en Angleterre et à Singapour. Ces délocalisations ne nous permettaient pas de comprendre le sens de cette politique industrielle et nous faussaient la vision de la stratégie de l'entreprise. Le modèle présenté est un « front office » en France, et l'activité « back-office » dans les pays à faible coût de main d'œuvre. La France a récupéré des activités faites en France, aux Etats Unis et à Montréal/Canada, et a exporté de France en Inde tout le reste de sa production. Cela a conduit à de fortes migrations d'activités. Les équipes françaises, anglaises et américaines ont, du fait de ces bouleversements, perdu de l'expertise, de la compétence. La désorganisation de l'IT a entraîné un ralentissement (arrêt ?) des livraisons, et a amené les utilisateurs à ne pas bénéficier de développements supplémentaires en privilégiant des procédures manuelles. La pérennité des services informatiques est posée.

Stratégie et action syndicale

Plutôt que de s'opposer à la délocalisation, il est important d'interroger les dirigeants sur la logique industrielle des réorganisations. La CFDT avait compris ce manque de cohérence sans véritablement en rechercher l'explication, il fallait aussi répondre à la demande des salariés de défendre leurs intérêts immédiats (maintien sur le site).

En recherchant un sens à la logique industrielle, nous aurions pu mettre à nu la véritable politique menée et être demain en capacité d'accompagner les décisions Offshore de FT. Les activités opérationnelles fonctionnent bien, malgré la délocalisation. Les activités informatiques risquent de disparaître prochainement (2008 ou 2009). Maintenant, il est possible de délocaliser certaines activités de FT, actuellement réalisées par des gens en fin de carrière ou pas assez compétents (car originaires de métiers différents –centre d'appel ou de supports-) pour être réalisées par des personnes rôdées à ces activités et dont le coût de main d'œuvre est faible (en Inde notamment où les salariés se sont habitués au support informatique de 1^{ère} génération). La Stratégie d' Equant dès 2005 apparaît alors comme

¹ Plusieurs essais (Sydney, Rio) ont contribué à réaliser un bilan et à tirer des enseignements de leurs pratiques de délocalisation (Conditions de travail –horaires de nuit néfastes pour la qualité du service rendu (Sydney)-, compétences territoriales –aspects législatifs-). Depuis plusieurs années, Equant accueillait des salariés égyptiens. L'idée a été ensuite d'ouvrir un centre au Caire (chargé de traiter l'Europe et le moyen orient), en complément de celui en Inde (toute l'Asie et le pacifique –marché émergent-), et de Rio (pour la zone Amérique). Les salariés égyptiens, satisfaits d'accompagner l'activité délocalisée dans leur pays d'origine ont accompagné la démarche managériale (avec un accompagnement financier favorable).

pouvant demain accompagner les évolutions Offshore de FT. Equant aurait alors été utilisée comme un laboratoire d'essai.

Les opérationnels (informatique) sont montés en compétence. Alors qu'ils traitaient les bons de commande, ils réalisent maintenant des activités de création de services et/ou de nouveaux produits. Il y a différentes hypothèses possibles, du fait d'une baisse considérable de la production des personnels IT:

- Transfert de l'activité vers une autre entreprise (société de service en informatique). Même si cette logique est priorisée par l'entreprise, cela pose un problème d'harmonisation des statuts des salariés (Equant dispose de salaires parfois deux fois plus élevés que les entreprises potentiellement accueillantes)
- Monter en compétence pour réaliser des activités de création de service.
- Le licenciement (mais peu crédible étant donné les pratiques de l'entreprise)
- L'intégration dans l'entreprise FT et dans ses services informatiques. Attention cependant, les localisations de sites Equant ne sont pas alignées sur la politique géographique de FT. C'est une décision plus difficile à accompagner socialement (absorption par FT: les négociations des conditions sociales seraient plus compliquées que si cela se faisait au sein de Equant)

La négociation en 2005 d'un accord de méthode pour discuter des délocalisations a été favorable. Les délégués syndicaux organisés en intersyndicale ont obtenu le maximum. Nous étions plus efficaces que le DRH. Nous avions connaissance de l'enveloppe possible et nous avons donc anticipé sur les différentes possibilités d'utilisation selon :

- L'utilisation de la formation professionnelle
- La compensation en astreinte
- La compensation en congés et en salaires

Les gens qui sont partis avec cet accord ont pu gagner largement (jusqu'à une augmentation de 50% de leur salaire d'origine). Cela a d'ailleurs refroidi FT pour accepter les principes de l'accord dans le cadre du reclassement des personnels.

La négociation sociale s'est bien déroulée du fait d'une bonne entente dans l'intersyndicale. La CFDT avait des divergences en son sein (pour ou contre un accord de méthode: les négociations au sein de l'entreprise sont-elles applicables par l'entreprise prenante?). Pour les autres organisations syndicales, la question ne se posait pas. Les organisations s'étaient réparties les rôles (CGT contestataire, CFDT motivée pour conclure un accord, CFTC médiatrice par moment) et poursuivaient un même objectif. Les tracts pouvaient être intersyndicaux sur les grands sujets, sinon chacune s'exprimait en fonction de leur propre sensibilité.

Actuellement tous nos efforts se portent sur la négociation d'un volet modalité de la consultation de la GPEC. L'entreprise n'a jamais réussi à trouver les compétences pour réaliser un vrai suivi de la GPEC. Les ressources humaines ont bâti un premier travail sur l'analyse des compétences (recensement, classification). Il manque aujourd'hui, la partie concernant le rapprochement de ce travail avec la politique industrielle de l'entreprise. Malgré toutes nos argumentations concernant les bienfaits d'une anticipation via la GPEC, l'entreprise n'avance pas suffisamment sur ce point.

Les bilans sur les délocalisations existent. Celui sur les activités opérationnelles est bien renseigné étant donné les réussites, celui sur l'informatique ne donne pas envie de le publier étant donné son bilan négatif. Il existe mais est indigent.

L'entreprise avait déjà tiré les enseignements sur la partie des activités opérationnelles puisque la conduite des opérations avait comme principe de faire des essais et de réajuster les erreurs produites. Sur la partie informatique, aucune leçon tirée étant donné le vide de politique industrielle empêchant de définir des indicateurs de réussite pertinents, à moins que la politique ne soient de réaliser la politique Offshore de France Telecom².

Si c'était à refaire, nous serions plus vigilants sur la finalité recherchée au travers de la délocalisation. La logique industrielle est un élément majeur pour comprendre et mesurer la réussite d'une délocalisation. Mais il faut s'attaquer aux freins. Les salariés eux mêmes préfèrent ne pas voir la réalité en face et ont peur d'une remise en cause de leur emploi dans l'immédiat, préférant repousser à plus tard le problème. La GPEC est aussi un moyen pour questionner la stratégie de l'entreprise.

La bonne stratégie est de revendiquer une GPEC correcte. Les bonnes questions autour des délocalisations tournent autour de la stratégie industrielle à moyen terme plutôt que de se lancer dans une négociation d'un accord de méthode dont les conclusions restent ponctuelles. De plus, si celles-ci sont trop bonnes, il y a un risque de non application (!!!).

La stratégie de Equant NV (dont Equant est une filiale), filiale à 100% de FT, n'est pas forcément partagée. Le directeur de Equant NV (directeur de la branche entreprise FT) fait partie du comité exécutif de FT. Il dirige en fonction des orientations du groupe. C'est ce directeur qui dispose des informations stratégiques, étant lui même décideur. Celles ci ne sont pas forcément diffusées.

L'opposition systématique ne donne pas de résultats, il est important d'argumenter en fonction des objectifs stratégiques de l'entreprise.

Les délocalisations nécessitent des compétences de la fiscalité des pays concernés. Cet aspect est abordé maintenant dans les projets de délocalisation.

D'un point de vue social, les salariés doivent conserver une employabilité (accès à la formation professionnelle), accompagnement à la mobilité professionnelle. C'est une démarche, aujourd'hui encore, que tout le monde n'accepte pas.

² les échecs de la délocalisation ne semblent pas affecter les dirigeants