



Fiche synthèse étude de cas DINOSOL

PN, le 10.oct. 06

- ✓ Le secteur de la distribution commerciale (alimentaire...) en Europe se caractérise depuis le début des années 90 par des transformations liées à la compétition entre réseaux et aux nouvelles formes de relations avec les fournisseurs (globalisation des approvisionnements, économies d'échelle, etc.). Les grands groupes de distribution deviennent des acteurs clés de l'économie européenne. Jusqu'à ces dernières années le secteur se caractérisait par de faibles niveaux de productivité. Cependant la croissance de la dernière période n'entraîne pas une progression proportionnelle de l'emploi dans le secteur, on peut donc parler d'un rattrapage de productivité dans le secteur. Le processus de concentration du secteur est en cours mais avec des différences selon les pays. En Espagne, il est moins avancé que dans d'autres pays européens. Il s'agit pour les différentes marques de mieux répondre à la demande et aux nouveaux modes de vie urbains (centres commerciaux, etc.) et renforcer leur position de négociation vis-à-vis des fournisseurs.
- ✓ DINOSOL est un groupe de distribution regroupant plusieurs marques de supermarchés de différents formats (plutôt dans les formats commerces de proximité, superettes et supermarchés). Le groupe, fort de 600 magasins sur le territoire espagnol en 2004 était la propriété du groupe néerlandais Royal Ahold (depuis 1998). Après avoir réalisé en interne un diagnostic stratégique très poussé et précis – une anticipation à moyen terme - sur la situation et les perspectives de DINOSOL, le fonds d'investissement PERMIRA (capital risque) a racheté le groupe en mars 2005 avec l'objectif de valoriser rapidement son actif pour le revendre à terme. Le « business plan » décidé et annoncé se traduit par la fermeture de 60 magasins et plus de 800 suppressions d'emplois. Ce diagnostic est en phase avec celui de l'ancienne équipe de direction et les estimations des organisations syndicales présentes dans l'entreprise de façon significative. Un nouveau management intégrant vite la culture du groupe est mis en place. Il a « carte blanche » de l'actionnaire pour mettre en œuvre le plan d'adaptation et trouver un cadre coopératif avec les représentants des salariés. Un accord très innovant par rapport à la législation espagnole est conclu associant toutes les parties concernées à la mise en œuvre du processus de réorganisation du groupe. Un comité national paritaire de suivi assure un véritable monitoring de la restructuration : fermeture de magasins, mobilité dans le groupe, transferts de contrats de travail mais aussi perspectives de développements futurs. Un tel dispositif *ad hoc* n'existe pas dans la législation nationale et il permet d'une certaine manière aux salariés de bénéficier ainsi d'une instance de représentation nationale inter établissements et d'une approche concertée du volet opérationnel de la restructuration. Il est à noter que l'autonomie des acteurs de l'entreprise a été totale et que les pouvoirs publics ne sont absolument pas intervenus.
- ✓ La mise en œuvre de ce plan concerté a permis de limiter fortement les effets négatifs de la restructuration sur l'emploi et le collectif de travail. Seulement 150 personnes ont été contraintes de quitter l'entreprise (transferts d'autres contrats avec la cession de magasin ?). Ce « plan emploi » ainsi que le dispositif de concertation vont être prorogés pour la prochaine période et font référence en Espagne pour d'autres secteurs en restructuration. Le cas DINOSOL met en évidence la nécessité de pouvoir disposer de mécanismes de veille sectorielle pour anticiper les évolutions à venir dans de nombreux secteurs et gérer de façon socialement responsable les restructurations.