

La gestion des crises industrielles locales en Europe

enquête coordonnée par
Danielle Kaisegruber
et Marc Knoll

La gestion des crises industrielles locales : en Europe

**Etudes de cas sur le traitement
des conséquences sociales
des grandes restructurations d'entreprises
réalisées par Bernard Brunhes Consultants
pour la Commission européenne (DGV)**

Les Cahiers du groupe Bernard Brunhes

Le n°5 expose la problématique de la formation des salariés peu qualifiés. Ceux-ci y ont trop peu souvent accès et on ne leur fait pas suffisamment toucher du doigt le parti qu'ils peuvent en tirer. Ce «Cahier» expose et analyse de «bonnes pratiques» mises en oeuvre dans des PME-PMI en la matière. Il décrypte les facteurs qui ont contribué à leur réussite.

SOMMAIRE

Introduction	
Gérer les conséquences sociales des restructurations	7
On supprime des emplois et on embauche en même temps	11
Chapitre 1.	
Les mutations mêlent des aspects offensifs et défensifs	
Des restructurations de compétitivité qui entraînent des malentendus	13
Des acteurs multiples à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise	14
Priorité au retour rapide dans l'emploi	14
<i>L'utilisation des préretraites reste importante</i>	15
<i>Limiter les parenthèses d'inactivité</i>	16
<i>Une montée en charge du financement par les entreprises</i>	17
<i>Des mesures sociales de plus en plus individualisées</i>	17
<i>La formation n'est pas une mesure-miracle</i>	18
<i>Une professionnalisation des démarches d'accompagnement social</i>	19
Un changement de perspective dans la gestion des restructurations	20
<i>Le passage d'une logique arithmétique à une logique de développement économique du territoire</i>	20
<i>Une professionnalisation des démarches</i>	21
<i>De véritables partenariats entre l'entreprise et les acteurs locaux</i>	22
Des pratiques nouvelles se développent	23
<i>Participation des salariés à l'actionnariat des entreprises</i>	23
<i>L'intervention de structures-relais tournées vers le marché du travail</i>	23
Des enseignements très parlants	24
<i>Du point de vue des conséquences sociales</i>	24
<i>Du point de vue des conséquences locales</i>	25
<i>Du point de vue de la gestion de projet</i>	27
Des restructurations aux coûts très variables	37
Chapitre 2	
Les mêmes objectifs, des stratégies différentes	
Jenoptik : une restructuration réussie en ex-RDA	41
Une histoire liée à l'après-guerre	41
Les circonstances d'un démantèlement	43
Restructurer pour devenir une entreprise de technologies avancées	45

Développement économique local : une dynamique exemplaire	48
Social : une gestion difficile	49
Un positionnement réussi sur le marché des technologies avancées	54
Un bilan réaliste des dispositifs sociaux	54
Une des rares reconversions réussies d'une entreprise de l'ex-RDA	56
Saab AB-Suède : la mutualisation locale des sureffectifs et de l'emploi	58
L'effet du retournement du marché américain des turbopropulseurs	58
Un processus de décision très balisé	
Des mesures efficaces ont été mises en place lors des deux plans sociaux	66
Des résultats assez positifs	73
Les conditions du succès d'Industriekompetens	74
Altos Hornos de Vizcaya : une longue mutation en Pays Basque	79
Une histoire qui parcourt tout le 20 ^{ème} siècle	79
Le plan stratégique	82
Les épisodes du processus de décision	84
Obtenir la paix sociale et redévelopper la zone	85
La gestion du dispositif social et territorial	89
Quel bilan tirer du dispositif mis en place ?	93

Chantiers Navals Helléniques de Scaramanga - Grèce : l'appel aux salariés-actionnaires	100
L'histoire des plus grands chantiers navals de Méditerranée	100
Vers un actionnariat des salariés	103
Le dispositif de restructuration	106
Les résultats du dispositif	109
Quels enseignements tirer de cette mutation ?	112
Des décisions quantitatives et centralisées	114
Fujitsu Microélectronics - Royaume-Uni : un processus de fermeture coordonné	116
D'abord une ère de prospérité	116
Le fruit de la diversification d'une région	117
Trois ans de résultats déficitaires	118
Les circonstances de la fermeture	118
Un dispositif très fourni	119
Des résultats rapides	125

Introduction

Gérer les conséquences sociales des restructurations

Alors que quelques grandes opérations de restructuration ou quelques plans massifs de suppressions d'emploi ont pris ces dernières années une dimension politique et symbolique européenne (par exemple la fermeture de l'usine belge de Renault à Vilvorde), les « mutations industrielles » sont devenues structurelles et permanentes. Par « mutations industrielles » il faut entendre l'ensemble des changements permanents qui affectent les entreprises, leurs organisations, leurs emplois et leurs compétences, ainsi que leurs implantations locales. Elles ouvrent des perspectives nouvelles de compétitivité pour l'économie mais génèrent également, surtout à court terme, des bouleversements sociaux et locaux, en particulier en raison de leur impact sur l'emploi.

Dans un contexte où la construction du marché unique et la globalisation provoquent des mouvements très importants de fusions, d'acquisitions et de restructurations, bien gérer les conséquences sociales et locales des restructurations est un aspect majeur de la construction de l'Europe sociale qui vise à allier compétitivité économique et cohésion sociale.

C'est pourquoi la Commission Européenne (Direction Générale Emploi et Affaires sociales) a souhaité disposer d'une étude approfondie, essentiellement de type monographique, sur les « conséquences sociales des grandes restructurations d'entreprises ». Ce sont des exemples de mutations fortes et radicales, ayant un impact local important et concentré, qui ont été étudiés ; néanmoins les leçons qui peuvent être tirées de ces vingt monographies, réalisées dans les quinze pays de l'union européenne, sont susceptibles de s'appliquer à la conduite de l'ensemble des mutations industrielles, qu'elles concernent des situations géographiques de mono-activité industrielle ou des secteurs beaucoup plus diffus comme les services financiers.

Du point de vue méthodologique, vingt sites ont été sélectionnés dans les quinze pays européens : de nombreux secteurs d'activité sont représentés (aéronautique, informatique, chimie, sidérurgie, textile...) dont deux secteurs de service (les banques - un cas aux Pays-Bas - et les assurances - un cas en Irlande).

Les cas de restructurations ont été choisis en fonction de critères tels que l'importance quantitative de l'impact sur l'emploi, la date de l'opération, le caractère « exemplaire » des actions conduites, l'implication des acteurs concernés.

Pour chacun des sites, l'enquête a comporté un travail approfondi avec l'ensemble des acteurs concernés : au sein de l'entreprise d'abord (Direction Générale, Direction des Ressources Humaines, Conseil d'entreprise et/ou organisations syndicales) et sur le territoire concerné, qu'il s'agisse des Services publics de l'emploi, des représentants des autorités locales ou d'acteurs économiques locaux (organismes financiers, organismes de réinsertion).

Parmi les vingt cas d'entreprises sélectionnés et analysés, dont la liste figure ci-dessous, nous en présentons cinq dans ce « Cahier ».

Ont participé à l'enquête et à la rédaction des vingt monographies : Isabel Alvarez, Bernard Brunhes, Jacques Dahan, Isabelle Darmon, Jolanta Dorrer, Klaus Düll, Alain Grandguillot, David Jackson, Danielle Kaisegruber, Marc Knoll, Isabelle de Merdieu, Jacques Vandewalle.

	PAYS	ENTREPRISE /SITE	Secteur d'activité
1	Allemagne (Ouest)	Ditec (Digital Equipment) à Munich et dans la région du Bade-Wurtemberg	Informatique
2	Allemagne (Est)	Jenoptik à Iena	Optique
3	Autriche	Voest Alpine à Linz	Sidérurgie
4	Belgique	Renault à Vilvorde	Automobile
5	Danemark	Carlsberg (Wibro) à Elseneur	Agro-alimentaire
6	Espagne	Altos Hornos de Vizcaya (AHV) à Bilbao (Pays Basque)	Sidérurgie
7	Espagne	Manufacturas Gassol à Mataro (Catalogne)	Textile
8	Finlande	UPM Kymmene à Kuusankoski	Pâte à papier
9	France	Framatome FBFC à Pierrelatte	Nucléaire
10	France	Philips à Nogent-le-Rotrou	Industrie électronique/électrique
11	Grande-Bretagne	British Steel, à Ravenscraig (Ecosse)	Sidérurgie
12	Grande-Bretagne	Fujitsu à Durham	Electronique
13	Grèce	Chantiers Navals Helléniques à Scaramanga	Chantier naval
14	Irlande	Irish Life (siège social , Dublin)	Assurance
15	Italie	Groupe Falk à Sesto San Giovanni (Lombardie)	Sidérurgie
16	Italie	Enichem à Manfredonia (Pouilles)	Pétro-chimie
17	Luxembourg	Société Anonyme Minière et Métallurgique de Rodange Athus (MMRA)	Sidérurgie
18	Pays-Bas	Rabobank	Banque mutuelle
19	Portugal	Lisnave à Almada	Chantier naval
20	Suède	Saab à Linkoping	Aéronautique

Chapitre 1
Les mutations mêlent des
aspects offensifs et
défensifs

On supprime des emplois et on embauche en même temps

Sur les vingt restructurations étudiées, toutes peuvent être rapportées à la situation économique globale, à la concurrence internationale et aux exigences de la mondialisation et de la construction européenne. Qu'il s'agisse de secteurs comme la sidérurgie (cinq cas sont étudiés : AHV en Espagne, Voest Alpine en Autriche, Falck en Italie, MMRA au Luxembourg et British Steel en Ecosse), les chantiers navals (Grèce et Portugal dans cette étude), l'informatique (Fujitsu) ou la pâte à papier (UPM), les entreprises concernées visent l'amélioration de leur compétitivité. Il ne s'agit donc pas, sauf de manière très marginale, de gérer le « déclin » d'un secteur ou d'une activité mais bien de mettre, y compris au travers de décisions de fermetures et de suppressions d'emplois, l'entreprise dans une meilleure position par rapport à la concurrence.

Par exemple, la fermeture de l'usine Renault de Vilvorde, qui a soulevé un fort mouvement d'opinion en Europe, correspond à une double logique : une logique de compétitivité et une logique de rationalisation de l'ensemble de l'appareil européen de production. Pénalisée par des prix de vente trop élevés, l'entreprise devait reconquérir des parts de marché en abaissant ses coûts de production dans le cadre d'un très gros programme d'économie.

Toutes les restructurations que nous avons étudiées ont cette caractéristique. Mais c'est l'appartenance à certains secteurs d'activité régulés au niveau des Etats ou au niveau communautaire qui fait que certains cas paraissent s'apparenter aux restructurations de type « traditionnel » des années 60.

Ces restructurations dites « traditionnelles » :

- s'insèrent dans une politique sectorielle définie par l'Etat en lien avec les entreprises concernées et fréquemment avec la Commission Européenne (exemples : sidérurgie et chantiers navals),
- comportent une prise en charge totale ou partielle par les finances publiques du passif de l'entreprise qui a été nationalisée en vue précisément de l'opération de restructuration,
- présentent un caractère fortement « politique » (ou politisé selon les cas) du dossier.

C'est ainsi qu'en 1990, en accord avec la Commission Européenne, le gouvernement espagnol décide la nationalisation d'AHV et la fusion

d'Ensidesa et d'AHV dans la perspective d'une rationalisation du secteur sidérurgique. De façon plus globale, face à la gravité de la situation du secteur en Europe, il a été décidé en février 1993, au cours d'une réunion des ministres de la CEE, de le restructurer avec un objectif de réduction de la capacité de production à l'horizon 1994 à hauteur de 30 millions de tonnes, de fermeture de certaines usines et de suppression de 60 000 emplois.

Ce type de restructuration correspond généralement à une implication forte des Pouvoirs Publics, soit pour mettre en œuvre des moyens financiers importants voire exceptionnels, soit des dispositifs législatifs exceptionnels, voire dérogatoires. Ainsi les restructurations de Falck en Italie (sidérurgie à Sesto San Giovanni) comme celles des Chantiers Navals à Scaramanga (Grèce) ou à Almeda (Portugal) n'ont pu être conduites que par le vote de lois portant sur la structure du capital et les moyens financiers de la restructuration ou sur l'âge des départs en préretraite.

Cependant, cette implication forte des Pouvoirs publics nationaux ne déresponsabilise pas l'entreprise. Dans tous les cas de restructurations s'apparentant au type traditionnel, c'est bien elle, avec généralement en son sein un chef de projet, qui pilote l'ensemble des opérations.

Il faut accorder une place particulière à la restructuration de l'entreprise Jenoptik en ex-RDA, dans le Land de Thuringe, dont nous publions le récit. Les restructurations en Europe de l'Est sont souvent le résultat de privatisations ou de rachats qui accompagnent des changements politiques et économiques. Les conséquences sociales sont extrêmement fortes puisqu'elles touchent en général un très grand nombre de personnes et nécessitent des remodelages financiers et de structure en même temps que des réorganisations industrielles.

Notre enquête montre que les solutions de passage à la concurrence et à l'économie de marché peuvent être variées, pour peu que l'on procède sans idéologie : ainsi, dans le cas de Jenoptik, c'est par le rachat par le Land de Thuringe que des solutions ont pu être trouvées et l'entreprise est aujourd'hui performante. Elle supprimait des emplois pendant qu'elle rachetait des sociétés : l'inverse du déclin.

Des restructurations de compétitivité qui entraînent des malentendus

Ces restructurations de compétitivité sont en général liées à des politiques de productivité et de rentabilité et sont à la source de nombreux malentendus. Elles sont souvent perçues comme non rationnelles et proches de ce qu'un auteur français a récemment appelé « l'horreur économique » car répondant à une logique de mondialisation qui dépasse les états-majors des entreprises.

Il est donc tout à fait nécessaire d'expliquer aux salariés les raisons économiques, industrielles, de ces restructurations au-delà d'une logique financière d'augmentation des marges. Cela suppose en particulier un vrai projet industriel qui sous-tend cette mutation globale et ne porte pas simplement sur une économie de coûts salariaux par des suppressions d'emplois.

Les transformations concernent le processus industriel et nécessitent parfois des investissements importants en même temps qu'une diminution des effectifs. Elles touchent également l'organisation du travail et le mode de management. En même temps que la restructuration, un changement très fort de culture se produit alors dans les entreprises, et le plus souvent un changement des relations humaines vers davantage d'individualisation, de responsabilisation des équipes.

Sauf évidemment sur les deux sites fermés (Vilvorde en Belgique et Manfredonia en Italie), une très grande attention a été portée à l'organisation du travail (mise en place du travail en équipe et en îlot de production chez UPM-Kymmene), à la modernisation du management et des relations avec les salariés (Irish Life en Irlande a « utilisé » le choc de la restructuration comme déclencheur d'une profonde transformation de l'entreprise). Dans le cas de la Rabobank aux Pays-Bas, c'est la transformation des compétences des salariés qui est au cœur du processus de restructuration des effectifs et de la structure des qualifications. Supprimer des emplois et embaucher est aujourd'hui de plus en plus courant.

Dans l'Europe communautaire, les restructurations d'aujourd'hui mêlent en permanence des aspects offensifs et des aspects défensifs dans un processus continu de mutation industrielle et sociale.

C'est donc autour de ces nouvelles formes de changement permanent qu'il convient aujourd'hui de réfléchir et de capitaliser les expériences.

Des acteurs multiples à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise

Dans la moitié de nos études de cas, on trouve une implication forte des Etats, ce qui ne signifie pas que le rôle des entreprises concernées est moindre, comme le montrent les exemples de Falck, de Voest Alpine.

Dans les 10 autres cas, la restructuration concerne d'abord l'entreprise mais la conduite du projet de restructuration implique toujours une multiplicité d'acteurs internes et externes à l'entreprise. Il y a très peu de cas où les pouvoirs publics locaux, ou bien les services locaux de l'emploi, n'ont pas été mobilisés. La non-implication des collectivités territoriales est exceptionnelle : dans les 2 cas de Scaramanga (CNHS) et de Lisnave, cette absence s'explique par la place déterminante des gouvernements grec et portugais, par la proximité des 2 capitales, Athènes et Lisbonne. Pour UPM-Kymmene, il s'agit d'une politique délibérée de l'entreprise de renoncement à ses engagements locaux et pour Carlsberg (Wibro), il s'agit sans doute de la dimension du projet. Mais dans 16 exemples sur 20, il y a eu une très forte implication locale.

Pour les entreprises, prendre en compte et très rapidement les conséquences locales est quasiment aussi important que prendre en compte les conséquences sociales.

En outre, parmi les acteurs impliqués dans la conduite d'une restructuration, si l'entreprise concernée doit conserver un rôle essentiel, le projet peut mêler acteurs publics et acteurs privés, sans que cette distinction opère.

Priorité au retour rapide dans l'emploi

On entend par actions d'accompagnement social, l'ensemble des actions visant à compenser le préjudice de la perte de l'emploi ou à favoriser, en particulier sous forme financière, les différentes modalités de départ de l'entreprise et de reclassement des salariés, y compris en s'appuyant sur la formation.

L'essentiel des cas de restructuration combinent différentes mesures sociales. Une forte proportion de plans de suppressions d'emplois s'effectuent sans recours aux « licenciements secs », le plus généralement dans le cadre d'engagements sur l'emploi et la manière de procéder, pris soit par décision politique, soit dans le cadre de la négociation avec les partenaires sociaux.

Licenciement n'est pas pour autant synonyme de « mauvaise pratique sociale » En effet, dans le cas de Fujitsu en Grande-Bretagne, 75 % des personnels ont rapidement retrouvé un emploi et ils y ont été aidés par l'entreprise et l'Employment Service dans le cadre d'un partenariat efficace.

L'utilisation des préretraites reste importante

Les taux les plus importants de préretraites sont atteints par AHV (57 %) et CNHS-Scaramanga (67,3 %). Mais ce type de mesures est très peu utilisé, voire pas du tout en Grande-Bretagne.

Les choix de mesures et les politiques d'accompagnement social des restructurations dépendent pour l'essentiel des politiques publiques d'aides à l'emploi. Mais le recours important aux mesures d'âge ne signifie pas automatiquement que l'ensemble des mesures sociales sont « passives ». Ainsi l'exemple finlandais de la restructuration de UPM-Kymmene montre que des mesures généreuses d'indemnisation et de préretraites peuvent cohabiter avec des mesures actives de formation.

L'exemple autrichien (Voest Alpine à Linz) indique bien comment l'impulsion en matière de politiques publiques d'emploi peut être décisive, qu'elle vienne des gouvernements nationaux ou des instances européennes, telles les recommandations du sommet pour l'emploi de Luxembourg.

En l'occurrence, c'est l'abandon par les Pouvoirs publics autrichiens des préretraites à 55 ans qui a poussé les différents acteurs à innover et à rechercher une solution aux problèmes d'emploi d'un nombre important de salariés. Les responsables de l'entreprise et les responsables du service public de l'emploi ont alors étudié le dispositif allemand des fondations pour l'emploi (dispositif d'ailleurs peu utilisé) avant de concevoir et de mettre en œuvre leur propre fondation pour le reclassement et la formation des salariés concernés.

En Espagne, AHV a favorisé les reclassements au sein du groupe CSI (Aceralia) y compris avec de la mobilité géographique plutôt que d'avancer l'âge possible de départ en préretraite ; ceci en grande partie sous l'influence de l'organisme gouvernemental de tutelle qui privilégie des approches dynamiques et entrepreneuriales des restructurations.

Limiter les parenthèses d'inactivité

Dans la plupart des cas étudiés, la philosophie d'action qui inspire les mesures sociales hors préretraites vise un retour à l'emploi le plus rapide possible. Les mesures ou les dispositifs « transitoires » de gestion de l'emploi (du type « structure de portage » pour les salariés de l'usine Renault-Vilvorde ou du type fondation de Voest Alpine en Autriche) n'ont qu'une durée déterminée : deux ans au maximum pour Renault, dix-huit mois en moyenne pour Voest Alpine. Les parenthèses d'inactivité sont ainsi le plus souvent limitées.

Evidemment, les taux de reclassement sont à mettre en relation avec de nombreux facteurs : les caractéristiques de la main-d'œuvre à reclasser, les politiques suivies et bien évidemment les spécificités des marchés du travail dans les bassins d'emploi concernés.

Les cas étudiés correspondent à trois types de situation :

- des marchés du travail actifs (taux de chômage relativement bas et mobilité inter-entreprises importante) qui favorisent des reclassements rapides (c'est le cas de Durham où se produit la fermeture de Fujitsu ; d'Elseneur au Danemark où la fermeture de Wibroe Carlsberg est effectuée en 4 mois...)
- des marchés du travail actifs mais marqués par des rigidités fortes du type emploi à vie dans de grandes entreprises (c'est le cas de la région de Linköping-Norrköping en Suède où une solution originale sera mise en place pour apporter de la flexibilité locale).
- des marchés du travail déprimés dans des régions mono-industrielles en reconversion (AHV par exemple au sud de Bilbao).

Il est plus facile de mener une politique active de retour à l'emploi sur le bassin d'emploi dans le premier cas de figure que dans le troisième : c'est pourquoi, par exemple, les responsables d'AHV ont privilégié les reclassements dans le groupe sur l'ensemble du territoire espagnol.

Le choix de reclassements rapides correspondent aussi à une conception de l'emploi pragmatique : un emploi de reclassement qui ne se situe pas au même niveau de qualification et de rémunération que le précédent sera préféré au versement d'une indemnisation. Mais tout le monde n'est évidemment pas d'accord sur ce dernier point.

Une montée en charge du financement par les entreprises

- les mesures publiques correspondent aux indemnités de chômage, aux préretraites, à certaines aides au reclassement formation,
- les mesures propres à l'entreprise correspondent à des indemnités de fermeture de site, des compléments de préretraites, des aides au départ ; mais aussi à des systèmes propres de préretraites ou à l'implication financière de l'entreprise dans les dispositifs de reclassement.

Dans l'ensemble des plans sociaux, on retrouve l'association de mesures publiques et de mesures propres à l'entreprise avec de plus en plus une montée en charge des mesures financées par les entreprises seules, parallèlement à la diminution des financements publics des préretraites.

Le montant et la durée des indemnités ainsi que des préretraites, de même que les régimes de taxation des charges sociales et des aides indirectes, sont profondément différents d'un pays à l'autre.

Des mesures sociales de plus en plus individualisées

Les plans sociaux sont taillés « sur mesure ». Ils recouvrent souvent des dispositions « légales » et « extra légales », des dérogations à ce qui est « légal » et/ou se pratique dans le pays ; et cela sous forme d'aide exceptionnelle, de décret, d'arrêté royal ou de jurisprudence. En définitive, l'arsenal juridique et financier mis en place peut varier très fortement d'une situation à l'autre, ainsi que le coût global de la restructuration.

Ces dernières années, les plans sociaux s'attachent de plus en plus fréquemment à mettre en place des mesures adaptées à chaque individu, alors que les mesures collectives prévalaient jusqu'alors.

Les plans sociaux proposent des mesures personnalisées d'aide au reclassement, des suivis individuels à long terme, des évaluations et des propositions adaptées au niveau de vie et de revenu de chaque individu, des préretraites ou des indemnités sur mesure...

Ces mesures individualisées sont généralement financées directement par les entreprises, le plus souvent en s'appuyant sur les structures locales des services publics de l'emploi. On note dans tous les cas étudiés une très forte mobilisation (au niveau local) des services publics de l'emploi, travaillant étroitement avec les directions des ressources humaines des entreprises et avec des consultants extérieurs.

A cet égard, la distinction privé/public n'opère pas. Ainsi, la société de placement de Voest Alpine vise le marché du travail interne de l'entreprise mais aussi l'extérieur. On peut voir dans cette expérience la manifestation d'une tendance plus générale à intégrer davantage des fonctions du marché du travail dans l'entreprise (dans le sens du terme anglo-saxon « internalized labour markets »). Cette tendance se retrouve dans plusieurs cas, celui de Jenoptik en Allemagne par exemple.

A Vilvorde, Renault a appliqué les méthodes de reconversion qui avaient été mises en place lors de la fermeture de Boulogne-Billancourt, à la fin des années 80. C'est ainsi qu'une antenne-emploi (une trentaine de personnes à temps plein) a été mise en place dans l'usine pour assurer des bilans de compétences et un suivi individuel de tous les ouvriers. Quant aux employés (en Belgique, cols bleus et cols blancs font systématiquement l'objet de mesures différentes), ils ont pu utiliser les services individuels d'un cabinet d'outplacement ainsi que du service de l'emploi flamand.

Par ailleurs, il faut noter l'importance donnée aujourd'hui aux « antennes emploi », « cellules emploi » ou « cellules de reclassement », qui deviennent les interlocuteurs privilégiés de chaque salarié pendant tout le processus de restructuration et même parfois après. Dans de nombreux cas également, les entreprises font appel à des cabinets d'outplacement.

L'appel au volontariat est une composante de l'individualisation des formules de départ et de mobilité des salariés touchés par un plan de restructuration. Ces formules de volontariat peuvent ou non faire partie du cadre juridique d'un plan social. Elles sont principalement proposées pour des mesures d'aide au reclassement par des professionnels de l'outplacement (accueil, orientation, suivi), de formation, de départs spécifiques, notamment dans le cadre d'externalisations ou d'appuis à la création d'activités.

L'appel au volontariat peut en particulier connaître un vif succès au début d'une restructuration.

La formation n'est pas une mesure-miracle

Si la formation a une place importante parmi les mesures d'accompagnement social des restructurations, elle n'est jamais considérée comme une « mesure-miracle » ou comme une « mesure-en-soi ».

A l'exception de la Fondation pour l'emploi autrichienne qui s'appuie très largement pour le reclassement des salariés sur des formations lourdes de requalification de base, dans la plupart des cas la formation est liée au nouvel emploi trouvé.

Il n'y a quasiment pas d'utilisation aveugle de la formation sans emploi au bout. Le recours à la formation est mobilisé individuellement, dans le cadre d'un parcours vers un nouvel emploi, dans l'entreprise ou hors de l'entreprise. A la Rabobank (Pays-Bas), l'accord signé par les syndicats met clairement en place un dispositif dans lequel les salariés ont deux ans et un appui très fort pour se former avant de devoir quitter l'entreprise s'ils n'y sont pas parvenus. De même, la dernière convention collective du secteur bancaire du pays prévoit que salariés et employeurs sont également responsables de l'employabilité de chacun et, pour ce faire, la formation doit être au centre de la contractualisation entre salariés et employeurs.

Une professionnalisation des démarches d'accompagnement social

Les démarches d'appui aux salariés touchés par des restructurations se professionnalisent. Des consultants internes ou externes formés à ces situations de crise et aux techniques de « traitement » individuel des cas prennent souvent le relais des Directions des Ressources Humaines pour gérer ces nouveaux « ex-salariés ». Ils deviennent de véritables « tuteurs » accompagnant les salariés dans les différentes phases de leur parcours. En effet :

- les mesures mises en place sont de plus en plus complexes et nécessitent souvent des connaissances spécifiques relatives au droit du travail et au secteur d'activité ;
- les restructurations peuvent être vécues comme de graves perturbations dans la vie des salariés. Chacun doit alors faire son deuil de son « ancienne » vie : un lieu d'accueil et d'écoute spécifique constitue souvent une solution nécessaire pour permettre cette démarche individuelle.

Par ailleurs, la professionnalisation de la démarche est également perceptible à travers certaines évolutions des stratégies des partenaires sociaux. L'Osservatorio Falk en est une illustration. C'est un organisme paritaire (direction de l'entreprise/syndicats), constitué en 1993, après l'accord syndical relatif à la restructuration du secteur sidérurgique en Italie. Sa mission consiste à assister le personnel faisant l'objet d'un plan de reconversion à se réinsérer dans le monde du travail, de préférence sur le bassin d'emploi. Ce dispositif efficace est composé des ressources internes de Falk, de ressources d'une société de conseil et de

l'appui d'autres partenaires, comme Reconsider (société qui fédère des entreprises sidérurgiques italiennes et les accompagne dans leurs actions de restructurations, en s'appuyant en particulier sur des dispositifs émanant de la CECA, de l'Etat et des Provinces.)

Un changement de perspective dans la gestion des restructurations

Le passage d'une logique arithmétique à une logique de développement économique du territoire

Lorsque l'entreprise a la volonté de minimiser les conséquences néfastes d'une restructuration pour le territoire, on constate depuis plusieurs années un changement de perspective : il s'agit moins de compenser un nombre de postes perdus que de créer les conditions de la diversification industrielle et du redéveloppement économique sur un bassin d'emploi.

De plus, la nature du lien entre l'entreprise et son territoire d'implantation évolue. Certaines entreprises ont longtemps été très fortement intégrées dans le territoire, faisant partie de son image et gérant les conditions de vie de ses salariés bien au-delà de la sphère professionnelle (logements, activités culturelles et sportives, etc.). Cette forme de « paternalisme » a été très présente dans des secteurs d'industrie lourde implantés dans des régions qui leur étaient entièrement dédiées (Pays Basque/sidérurgie ; chantiers navals...). Sous d'autres formes, elle a également correspondu au type d'organisation sociale qui prévalait en RDA.

Dans ces conditions, en dehors des aspects matériels et financiers, le départ de l'entreprise est vécu par les salariés concernés comme un drame personnel lié à une perte d'identité et la fermeture entraîne une déstructuration de la vie locale.

De même, l'image d'un territoire (et de l'ensemble de ses habitants) pouvait être fortement rattachée à l'existence d'une entreprise. De nombreux cas étudiés relèvent de cette relation territoire/entreprise.

C'était en particulier le cas de la ville d'Elseneur au Danemark, fortement attachée depuis plus d'un siècle à la production locale d'une bière (Wibroe). Cet attachement a d'ailleurs été poussé à son paroxysme : l'année qui a suivi la fermeture de l'établissement d'Elseneur, la production de Wibroe étant transférée ailleurs), les consommateurs d'Elseneur ont augmenté très fortement leur

consommation de Wilbroe, comme pour souligner encore leur attachement à ce produit identitaire.

En période de forte croissance, l'entreprise peut se désengager de son territoire d'implantation. Dans un contexte économique dégradé, c'est plus compliqué et l'entreprise tente de nouer des liens différents avec son territoire, recherche « la bonne distance » avec lui.

Cela peut déboucher sur des actions précises lors de restructuration ou sur des partenariats et des actions plus permanentes.

Ainsi, la société de reconversion British Steel (Industry) Ltd, a investi depuis 1975 plus de 18 millions d'euros dans plus de 1000 PME en Ecosse pour soutenir le développement économique local¹ pendant les périodes de restructuration et au-delà.

Il convient de souligner cependant la prise en compte relativement peu fréquente des conséquences d'une restructuration sur les entreprises sous-traitantes, qui représentent la variable d'ajustement.

Une professionnalisation des démarches

Comme en ce qui concerne la gestion des aspects sociaux d'une restructuration, les démarches de soutien au développement local se sont professionnalisées.

Cette professionnalisation s'appuie en particulier sur l'environnement de l'entreprise et sur la nature des partenariats que celle-ci parvient à établir avec les pouvoirs publics locaux, les organismes financiers, des PME locales, etc. Par ailleurs, l'initiative vient souvent des acteurs locaux et en particulier des élus, directement concernés par l'impact d'une restructuration.

Manufacturas Gassol, à l'image de ses homologues du secteur textile espagnol, semblait peu disposée à mener des actions de développement local. C'est l'acharnement des acteurs locaux qui a amené l'entreprise à modifier ses projets et a conduit à la signature d'un accord équilibré pour la requalification du terrain.

¹ De façon plus globale, c'est le cas en Grande-Bretagne des BIC (Business Innovation Centres), organisations non gouvernementales créées en 1982. Elles regroupent aujourd'hui plus de 400 grandes entreprises qui participent au développement économique local.

De véritables partenariats entre l'entreprise et les acteurs locaux

Compte tenu notamment à la fois des enjeux politiques locaux et de la multiplicité des échelons administratifs, la mise en œuvre d'un bon partenariat entre l'entreprise et les acteurs locaux constitue un enjeu majeur.

Par exemple, après une démarche d'essais-erreurs, AHV a mis en place un dispositif original, piloté par l'entreprise. La Commission syndicale de suivi et les villes sont complètement associées à ce processus. L'entreprise dispose aujourd'hui de sa propre agence de développement et peut offrir aux investisseurs des aides à l'installation du Ministère de l'Industrie.

En ce qui concerne l'entreprise Falk, l'administration locale et la province de Milan ont transformé la crise en opportunité et ont donné vie à des instruments institutionnels originaux pour faciliter les interventions en cours, accélérer les procédures, intégrer les politiques de niveaux local, national et communautaire.

Cette palette de dispositifs concerne tant les mesures sociales² que l'action territoriale.³

Autour de FBFC (Pierrelatte), un dispositif d'appui à la diversification industrielle d'un bassin de mono industrie nucléaire a été mis en place. Il est basé en particulier sur une mobilisation des grandes entreprises du bassin d'emploi dans le cadre d'un programme innovant de la Commission européenne (ADAPT). Ce programme a véritablement eu un effet de levier, en permettant à des entreprises pas toutes directement impliquées dans cette restructuration d'anticiper sur la reconversion nécessaire du bassin d'emploi. Basé avant tout sur la mobilisation des industriels pour susciter le développement d'activité, ce fonds de réindustrialisation associe l'ensemble des acteurs locaux et leur permet de travailler parfois pour la première fois ensemble.

Avec plus de 1000 emplois créés en 2 ans, le fonds a largement atteint ses objectifs.

² Pour mémoire, il s'agit de l'action efficace de l'Osservatorio Falk et de l'action de Reconverter.

³ En particulier à travers :

- la création d'une agence pour la promotion et le développement local de la zone Nord de Milan ;
- une approche partenariale dans la gestion des politiques de développement local avec le « Forum ».

Des pratiques nouvelles se développent

Participation des salariés à l'actionnariat des entreprises

Les restructurations étudiées ont souvent donné lieu à un remodelage du capital et à une évolution des frontières de l'entreprise.

Chez Ditec, la mise en place d'une « société de salariés » à la suite de négociations entre la direction, le comité d'entreprise et le syndicat a permis d'éviter un démantèlement de l'entreprise et de maintenir l'emploi, au moins en partie, pour une durée minimum d'un an.

Le succès, même relatif, de la formule (presque la moitié des emplois sauvés au moins à moyen terme) fait apparaître la restructuration comme une bonne solution de transition, même si au terme de l'opération, le capital de l'entreprise ne sera plus uniquement détenu par la société de salariés puisqu'après le départ de certains salariés, d'autres actionnaires sont entrés au capital.

Aux chantiers navals de Scaramanga, la solution de remodelage du capital s'appuie sur l'actionnariat public (51 %) et l'actionnariat des salariés qui se réalise sous forme de prélèvement mensuel et sera achevé en 2002, date à laquelle la coopérative de salariés possédera 49% du capital. Le rétablissement financier de l'entreprise, actuellement bien avancé, pourrait ensuite conduire à une véritable privatisation.

Pour Jenoptik, un management buy out a été réalisé sur un segment de l'activité dans le cadre du remodelage non seulement du capital mais aussi de l'organigramme des différentes sociétés.

L'intervention de structures-relais tournées vers le marché du travail

Il ne s'agit pas simplement de structures de portage des salariés concernés par les restructurations mais de nouvelles structures territoriales, partenariales de gestion de l'emploi.

A la suite de la décision de SAAB (Suède) de fermer une partie de sa production, Industrikompetens a été créée. Il s'agit d'une société d'intérim d'ouvriers très qualifiés, de techniciens et d'ingénieurs. Ses actionnaires sont les entreprises industrielles de la région.

Chez Lisnave, la création de la société Gesnave permet une gestion en douceur (sur 10 ans) des préretraites et la diversification de l'activité. Pour créer les conditions de cette diversification, l'activité du chantier naval est aujourd'hui structurée autour d'un grand nombre

d'entreprises avec six statuts juridiques différents (nouvelle entreprise Lisnave, entreprise publique Gesnave, entreprise de sous-traitance, etc.).

Jenoptik a eu recours à des travaux d'utilité collective.

Des enseignements très parlants

Cette enquête menée à travers l'Europe montre, s'il en était besoin, que la méthode d'approche retenue a des effets souvent au moins aussi déterminants que le niveau des effectifs concernés et l'importance des mesures d'accompagnement.

Voici les enseignements que nous en avons tirés.

Du point de vue des conséquences sociales

Les orientations suivantes apparaissent nécessaires :

- anticiper suffisamment les besoins futurs en qualifications et en structure d'emplois (si possible à 1 ou 2 ans) pour écarter les effets pervers d'une priorité accordée au quantitatif (réduction de la masse salariale),
- privilégier des mesures liées aux besoins qualitatifs de l'entreprise, de préférence à des mesures aveugles et systématiques comme les préretraites et les départs volontaires qui ont souvent pour conséquence de faire partir les salariés les plus dynamiques,
- mettre en place un dispositif d'orientation-reclassement actif et parfois déstabilisant pour les salariés de façon à ce qu'ils perçoivent :
 - ♦ que leur emploi est irrémédiablement supprimé,
 - ♦ que l'entreprise et/ou la collectivité leur proposent des moyens réalistes pour leur permettre de résoudre leur problème d'emploi et de ressources,
 - ♦ qu'ils doivent se mobiliser et se prendre eux-mêmes en charge.

Du point de vue des conséquences locales

- Le développement économique : une action de long terme à impulser le plus vite possible

Il est clair que des opérations d'appui au développement économique local nécessitent d'être mises en œuvre au plus tôt compte tenu des délais qui sont nécessaires avant d'obtenir les premiers résultats.

Pour AHV, la nécessité de contribuer au redéveloppement de la rive gauche du Nervion a été reconnue dès 1993 par l'entreprise. Mais les intérêts divergents des différents partenaires ont considérablement freiné les travaux.

Dans les cas de FBFC, et de Jenoptik notamment, l'entreprise a joué un rôle de facilitateur souvent décisif en s'impliquant dès que possible dans des actions d'appui au re-développement économique local.

- Les conséquences d'une restructuration concernent les acteurs locaux

L'entreprise est responsable mais les acteurs locaux sont co-responsables. Cela signifie qu'ils doivent :

- prendre acte des réalités, y compris les plus dommageables,
- rendre possible des réactions constructives pour l'avenir,
- préparer des projets alternatifs.

Il est clair que dans un secteur comme celui du textile en Espagne, Gassol avait plutôt tendance à se désengager du bassin d'emploi sans contreparties. Le maintien d'une partie de l'activité n'a été possible que grâce à la mobilisation des élus locaux. La mairie, en contacts très étroits tant avec la direction de l'entreprise qu'avec les syndicats, a permis qu'une négociation sociale puisse avoir lieu et surtout que la décision de fermeture de l'établissement soit revue.

En ce qui concerne British Steel, le Lanarkhire connaît un nouveau développement sous l'impulsion des acteurs locaux, et notamment le Lanarkhire Development Agency et le Lanarkhire Council. C'est leur bonne connaissance des atouts et des faiblesses de l'économie locale qui leur a permis d'élaborer un projet de développement.

Autour de Lisnave, l'actuelle mobilisation de l' élu local a pour objectif de veiller à maintenir un certain équilibre des différentes fonctions urbaines (logement, emploi, transports, services à la population) après le retrait programmé de l'entreprise. Même si l' élu local de cette ville de

banlieue de Lisbonne n'a pas été associé à temps au processus de restructuration, il est important aujourd'hui de rattraper ce retard.

■ Un diagnostic local est indispensable

Dans la plupart des restructurations importantes, le diagnostic local constitue une étape importante de la démarche, d'un triple point de vue :

- pour identifier les atouts, compétences, filières d'activités, pôles d'excellence du territoire,
- pour définir le périmètre territorial mais également la structure support la plus appropriée au projet de ré-industrialisation,
- et surtout pour mobiliser les acteurs locaux et structurer un partenariat, voire pour faire émerger un (ou un ensemble de) projet (s) en commun. C'est pourquoi il est important que ce diagnostic émane d'une agence reconnue et désignée par les parties prenantes du redéveloppement, en particulier celles qui ont un pouvoir de décision et des ressources pour assumer ce redéveloppement.

L'importance de cette étape - le diagnostic local - est à souligner en particulier dans les cas de FBFC Framatome, Enichem et British Steel. Pour autant, ce diagnostic ne suffit pas. Il doit être partagé et enclencher des plans d'action.

■ La mobilisation des acteurs politiques est d'autant plus utile lorsque des études et des propositions alternatives existent

Pour British Steel, le Secrétaire d'Etat pour l'Ecosse a créé un groupe de coordination des acteurs publics (le Lanarkshire Working Group). Il a été d'autant plus facile à mettre en place que des initiatives locales avaient été lancées pour préparer l'avenir du bassin d'emploi.

Pour ce qui est de AHV, ce sont les maires, pragmatiques, qui, en mobilisant les trois opérateurs en charge des dispositifs territoriaux, ont fédéré les différentes approches complémentaires mais qui peuvent être contradictoires :

- une vision du redéveloppement industriel visant l'implantation immédiate de PME,
- une approche en terme de développement structurant,
- un développement vers une « tertiarisation » et une reconversion en zone résidentielle de qualité.

■ Choisir le bon échelon géographique

Ce choix repose en particulier sur :

- l'identification d'un territoire cohérent en termes de bassin d'emploi, de bassin de vie (le plus souvent différent des découpages administratifs),
- la recherche d'un territoire d'intervention institutionnellement pertinent pour mobiliser des financements.

Le projet de reconversion du territoire d'implantation de British Steel a été pris au bon échelon : le Comté de Lanarkshire en partenariat avec le district de Motherwell et l'agence de développement écossaise.

Dans le cas de FBC Framatome, le bon échelon territorial semble aussi avoir été choisi : le Tricastin. La délimitation exacte de ce territoire est une création et elle a fait l'objet d'une réflexion approfondie.

Son périmètre ne correspond à aucun découpage administratif, il est situé au carrefour de trois régions et quatre départements. Pour autant, il a sa propre logique : il s'agit d'un territoire de taille limitée (pour concentrer l'effort de réindustrialisation) très fortement dépendant du secteur nucléaire, qui a vocation à diminuer ses activités.

Du point de vue de la gestion de projet

■ La nécessité de l'anticipation

Anticiper pour gérer le changement en continu

Les mutations industrielles sont une donnée de l'économie actuelle et il convient de les anticiper, de s'y préparer et de les gérer. Cela repose sur le dialogue à tous les niveaux, sur la base d'une information aussi transparente et complète que possible.

Comme le suggère le rapport d'un groupe d'experts de haut niveau sur les implications économiques et sociales des mutations industrielles⁴, l'anticipation des mutations industrielles doit se concevoir en priorité dans les entreprises.

⁴ Gérer le changement, rapport final du groupe d'experts de haut niveau sur les implications économiques et sociales des mutations industrielles, Commission européenne, DGV, Unité V/D 3, Novembre 1998.

A ce titre, il convient de reprendre la proposition de ce groupe d'experts : les grandes entreprises (de plus de 1000 salariés) élaboreraient un rapport sur la gestion des changements prévus.

Ces rapports permettraient aux partenaires sociaux d'échanger sur les politiques et les programmes de formations mis en œuvre par les entreprises pour préserver l'employabilité des salariés et permettre à l'entreprise de disposer des compétences nécessaires aux évolutions de ses marchés. La démarche de l'entreprise néerlandaise Rabobank correspond bien à cette philosophie du changement permanent.

Anticiper et ensuite aller vite quand c'est possible

Les études de cas réalisées montrent qu'un nombre non négligeable de restructurations ont pu être conduites dans de bonnes conditions (c'est-à-dire dans le dialogue et avec un taux de reclassement important des salariés) dans des délais très courts : 6 mois pour Carlsberg-Wibroe, 8 mois pour Fujitsu.

L'intérêt est double :

- permettre aux salariés concernés d'envisager au plus vite une « sortie du tunnel » et au moins d'être fixés sur leur sort,
- mobiliser « à chaud » avant que les situations soient trop dégradées, rendant difficile toute action.

On remarque que ces deux exemples se situent dans des pays qui mettent en oeuvre des politiques publiques de l'emploi très actives et tournées vers le marché du travail.

La restructuration de Carlsberg a été menée en 6 mois. Certes l'environnement économique était favorable, mais c'est quand même à souligner. La souplesse de l'entreprise, qui a permis aux salariés de la quitter progressivement et en fonction des opportunités détectées, est fort appréciable. Ainsi, un certain nombre de salariés ont pu partir de façon prématurée pour débiter dans un nouvel emploi, alors même que l'entreprise, encore en activité, avait besoin de ces personnes.

Il faut cependant souligner que ces restructurations interviennent dans des bassins d'emplois dynamiques, et surtout qu'il n'y a pas eu d'actions de création d'emplois et d'activité mais uniquement des actions de reclassement des salariés.

Il est évident que les actions de ré-industrialisation prennent davantage de temps.

Ainsi dans certains cas des préconisations inverses pourraient être faites : anticiper et savoir aller lentement !

Chez Voest Alpine, les formations offertes par la Fondation pour l'emploi autrichienne constituent un exemple remarquable. Elles peuvent durer jusqu'à 4 ans. Le succès de la reconversion des salariés est sans doute lié à la qualité de ces formations et à la motivation des salariés mais aussi à l'élaboration réaliste d'un projet professionnel, en lien avec l'Agence locale de l'emploi. Pendant la formation, les bénéficiaires peuvent recevoir - outre l'allocation chômage ou l'allocation reconversion - une bourse attribuée par la Fondation pour l'emploi.

Pour AHV, on avait fait appel à une société extérieure d'outplacement et de conseil en développement, qui avait rassemblé des centaines d'offres en très peu de temps, mais toutes dans les services, et pour des emplois peu qualifiés, peu sûrs, peu rémunérés. L'entreprise a préféré mettre fin à cette collaboration et mettre en place un dispositif plus lent certes, mais qui offre des garanties de sécurité et de qualité (contenu des postes, conditions salariales) et qui soit lié à une autre vision du redéveloppement de la zone, en respectant la tradition industrielle mais en la modernisant.

■ Piloter un plan stratégique clair

Une restructuration, c'est une conduite de projet qui nécessite stratégie et vision globale

Il faut un plan stratégique clair sur lequel s'accordent les différents partenaires de façon à mettre en œuvre les 5 objectifs suivants :

1. Un plan social pour sauvegarder les droits des salariés et leur permettre de suivre une reconversion professionnelle lorsque c'est nécessaire.
2. Un programme de modernisation visant à assurer en permanence le développement d'activités sur place, par des mesures axées sur la productivité, la commercialisation, des procédures et des produits de qualité.
3. Une stratégie de mobilisation des différents acteurs et une méthode de travail fondée sur le partenariat.
4. La prévision et la gestion économique des coûts de restructuration.
5. Le diagnostic local et l'engagement d'actions.

Une des clés du succès actuel chez British Steel est à attribuer à la capacité de tous les partenaires publics et privés à s'entendre et à travailler ensemble (à travers la création du « Lanarkshire working group ») avec une vision claire et partagée des objectifs à atteindre.

L'absence de troubles sociaux ou d'exploitation politique de la restructuration de AHV est largement à mettre sur le compte du bon pilotage de l'opération. Pour autant, la lenteur dans la mise en place d'une stratégie commune de réindustrialisation entre les acteurs a contribué à la dégradation de la situation locale.

Les résultats rapides et très positifs obtenus chez Fujitsu en terme de reclassement des salariés sont largement liés à la qualité du partenariat mobilisé dans le cadre d'un groupe de suivi, composé notamment de représentants des autorités locales et régionales et de l'entreprise, ainsi qu'à une vision claire et positive de la part de tous les acteurs, prêts à saisir les opportunités pour trouver des solutions individuelles (emploi) et collectives (un repreneur pour le site).

Un chef de projet accessible et légitime

Sans que ce soit une règle absolue, il semble important, tant pour les négociations entre partenaires sociaux que pour les relations de l'entreprise avec son environnement, qu'un chef de projet soit identifiable, accessible et légitime. Chef d'orchestre et ensemblier, il doit cependant veiller à préserver le rôle décisif de la DRH et de l'encadrement au sein de l'entreprise.

L'arrivée peu de temps avant la restructuration d'UPM Kymmene d'un Directeur général comme chef de projet, qui disposait de l'expérience d'une restructuration « réussie » dans un autre établissement, a sans doute été un facteur-clé. Cette expérience était crédible car il n'y avait pas eu de licenciements secs et l'entreprise avait privilégié le chômage technique temporaire pour tous (y compris l'encadrement, dans un souci de solidarité), des changements dans l'organisation du travail et une communication interne intense. Tout au long de la restructuration, ce chef de projet a été l'interlocuteur privilégié de l'ensemble des partenaires.

En Allemagne, la nomination de l'ancien premier ministre du Bade-Wurtemberg comme PDG de Jenoptik a facilité la restructuration colossale qu'il était nécessaire de réaliser et a permis d'attirer rapidement de nombreuses entreprises sur le site.

La délicate alchimie d'un bon partenariat

La mobilisation d'un partenariat approprié constitue bien entendu un élément-clé du succès.

La délicate alchimie du bon partenariat, avec un leadership et non une dilution des responsabilités, repose notamment sur :

- le contexte économique et social,
- l'état du dialogue social dans le pays et l'entreprise,
- une coopération sans état d'âme et de façon pragmatique du public et du privé : l'objectif est d'utiliser les ressources qui fonctionnent bien et qui ont fait leurs preuves (par exemple un cabinet d'outplacement),
- l'association de compétences fortes et reconnues (et parfois l'importance du ou des leaders),
- le choix du bon échelon géographique d'intervention.

Ce partenariat repose tant sur le dialogue noué au sein de l'entreprise que sur des relations de l'entreprise avec son environnement.

Le succès de l'opération Voest Alpine⁵ est fondé avant tout sur un bon partenariat à plusieurs niveaux :

- entre partenaires sociaux : même si les représentants des salariés n'étaient au départ pas convaincus de l'intérêt de ce projet, les relations de confiance qui existaient entre partenaires sociaux ont amené les syndicats à changer d'opinion,
- avec l'agence locale pour l'emploi,
- avec les partenaires économiques de l'entreprise, et notamment ses clients, fournisseurs et sous-traitants.

Le pilotage approprié, facilité par une coopération constructive des autorités locales, a sans doute facilité la restructuration de Philips, très importante à l'échelle locale (baisse de 30 % des recettes fiscales et d'environ 10 % de l'emploi local). Ce pilotage se situait à deux niveaux :

- une structure locale de concertation avec les autorités locales et régionales, présidée par le Sous-Préfet,
- une task force opérationnelle capable de prendre rapidement des décisions importantes.

Par ailleurs, lorsque les négociations s'avèrent difficiles, les acteurs locaux extérieurs à l'entreprise peuvent parfois jouer un rôle important.

⁵ 75 % des bénéficiaires ont pu être réinsérés dans la vie active et on compte aujourd'hui une centaine de fondations pour l'emploi.

Dans ce domaine du partenariat, plus que dans d'autres, il n'y a cependant pas de règle générale. C'est parfois avec des partenaires au champ d'action limité mais correctement choisis que le travail le plus efficace peut être mené. De nombreuses bonnes pratiques (Jenoptik, Saab, Rabobank, Carlsberg) soulignent la diversité des situations rencontrées.

Maîtriser la communication

La maîtrise d'une communication tant extérieure à l'entreprise qu'intérieure constitue souvent un point-clé d'une restructuration.

Qui informer (employés, cadres, représentants des salariés, élus locaux, etc.) ? Selon quelles modalités (jusqu'où développer la participation des salariés et de leurs représentants, en fonction des traditions de l'entreprise et du pays mais également des enjeux de la restructuration) ? Avec quel calendrier (un « agenda caché » est-il utile dans certaines circonstances) ? Autant de questions auxquelles il convient de répondre en fonction des situations particulières.

Chez Saab, la mise en place de la restructuration a été facilitée par une très vaste campagne d'information menée par l'entreprise et ciblée vers ses différents partenaires : les syndicats, l'agence pour l'emploi, le management et le personnel de l'entreprise, la bourse de Stockholm.

- Un rôle spécifique pour les Pouvoirs publics : transformer une situation de crise en opportunité

Le rôle des Pouvoirs publics est de :

- fixer les règles du jeu et contribuer à organiser la coopération entre les partenaires ;
- ne pas faire obstacle aux changements nécessaires,
- assurer une forme de solidarité nationale par le financement des actions les plus lourdes,
- anticiper le changement et transformer une crise ouverte en une stratégie durable de reconversion.

Si les Pouvoirs publics nationaux et locaux ont un rôle-clé à jouer dans les crises locales et la reconversion des territoires, ils ne doivent pas pour autant se substituer à l'entreprise qui est le pilote principal, mais faciliter les changements nécessaires.

Dans le cas de British Steel, les Districts (élus au suffrage universel) participent directement au management des Local Enterprise Companies (dont le rôle est notamment de faciliter la création d'emplois

et qui sont des émanations locales de l'administration publique écossaise). Ce partenariat public/privé permet de définir une vision claire et unique de la stratégie à adopter pour faciliter le passage d'une économie lourde à une économie basée sur un plus large éventail de secteurs d'activité. L'existence de documents de promotion expliquant la stratégie déterminée par les Pouvoirs publics a été essentielle. Le document contient en particulier une déclaration d'engagement signée par les différents acteurs publics avec 5 objectifs concrets pour améliorer la prospérité du bassin d'emploi.

■ Prendre en compte les aspects politiques du projet

Construire une restructuration est un projet complexe : il s'agit bien souvent d'une opération ayant des dimensions politiques.

Au démarrage du processus de restructuration de FBFC Framatome, les résultats récents d'élections locales n'ont pas été pris en compte. Or, l'arrivée de nouveaux élus influents au niveau national a généré des difficultés de pilotage auxquelles se sont heurtés les responsables de l'entreprise. Cette erreur a amené l'entreprise à afficher de façon plus claire ses objectifs (éviter des licenciements « secs ») et à aller plus loin dans son appui à la diversification industrielle du bassin

Le fait que la fermeture de Fujitsu ait eu lieu dans la circonscription du Premier Ministre britannique a contribué à la recherche rapide de solutions au problème. Il est clair que les visites non seulement du Premier Ministre, mais aussi d'un certain nombre de Ministres du Gouvernement, ont facilité ce déroulement.

■ L'habitude d'un bon dialogue social est importante

Une « bonne restructuration » n'est pas une restructuration sans conflit. En outre, un plan social est d'autant plus réussi qu'il améliore les résultats financiers de l'entreprise à court terme, qu'il permet le développement de l'entreprise et la reprise ou le maintien de parts de marchés et qu'il évite de fabriquer des chômeurs de longue durée.

A ce titre, comme cela existe dans les pays scandinaves, mais également dans certaines entreprises d'autres pays, la qualité du dialogue social noué avant la restructuration constitue un atout essentiel.

UPM est une entreprise rompue au dialogue social. Le diagnostic de la situation économique a été partagé entre la direction et les salariés. Des solutions originales ont été imaginées en commun (dans le cadre de groupes de travail). Par ailleurs, la décision finale de restructuration a été prise après qu'un accord ait été signé par les syndicats.

Chez Saab, grâce à un dialogue continu et transparent de l'employeur avec les syndicats (qui ont non seulement été consultés, mais ont participé à certaines étapes de l'élaboration du projet de restructuration), le climat social est demeuré exceptionnellement bon : une situation classique pour la Suède.

A la Rabobank, les partenaires sociaux sont habitués à travailler ensemble dans des conditions d'écoute, de respect et dans la perspective de construction de modes de management profitables au plus grand nombre. Ainsi, le plan social de la banque, qui prend essentiellement la forme d'un vaste programme de formation, est perçu par le syndicat majoritaire comme une réelle opportunité pour les salariés de faire évoluer leur employabilité en rapport avec la demande de l'entreprise et plus largement du marché.

A défaut d'un partenariat avec les syndicats (non représentés), Fujitsu a mis en œuvre une formule originale : dès l'ouverture de l'usine, la société a créé un forum de salariés pour discuter les problèmes sociaux et la politique sociale à adopter. Chaque département a envoyé un représentant à ces réunions et, même si ce forum a été une organisation purement consultative, il a servi de lieu pour discuter des problèmes et assurer une certaine transparence de l'information.

En ce qui concerne MMRA, la concertation entre les trois acteurs principaux, (c'est-à-dire l'industrie sidérurgique, les syndicats et le gouvernement) illustre le « modèle Luxembourgeois de co-gestion » (imposé par la loi) et permet un dialogue constructif en cas de restructuration. Ce modèle, initié dans la sidérurgie et étendu à d'autres secteurs d'activité, n'est pas applicable en tant que tel dans de nombreux pays, dans la mesure où il suppose une grande transparence et des relations sociales denses et continues.

■ L'implication de l'entreprise

L'entreprise doit conduire elle-même des mesures d'accompagnement qui mettent en jeu ses ressources humaines

C'est à l'entreprise Jenoptik que revient le rôle d'initiateur et de leader du processus de redéveloppement économique territorial (assainissement des sols, planification urbaine, aide à l'implantation de PME). C'est sous l'impulsion de l'entreprise qu'a pu se mettre en place une bonne coopération entre les différents acteurs publics et privés ainsi qu'avec les partenaires sociaux.

A Linz, la réinsertion sur le marché du travail local est favorisée par le réseau de communication très dense entre les sociétés Voest Alpine d'un côté et leurs clients, fournisseurs ou sous-traitants de l'autre.

Ce réseau relationnel tient la première place parmi les facteurs de réussite. A contrario, les « fondations pour l'emploi » mises en place dans des branches professionnelles, c'est-à-dire sans implication d'une entreprise-leader, ne donnent pas de meilleurs résultats, en terme de reclassement, que le service de l'emploi.

L'adaptation des modes de management et une réelle implication de la hiérarchie

Une restructuration marque une rupture. Les nouveaux modes de management qui s'établissent permettent :

- de rendre possible la restructuration sur un plan économique et industriel,
- de définir de nouvelles règles du jeu : entre partenaires sociaux, entre les employés et leur hiérarchie, etc,
- de motiver les salariés qui accompagnent la restructuration,
- de transformer la culture managériale de l'entreprise.

Encore faut-il que cet aspect des restructurations - trop souvent négligé - soit réellement pris en compte. La restructuration d'UPM est saisie par la direction comme une opportunité pour réviser le management de l'établissement. La remise en cause de l'organisation du travail et des modes de management est clairement annoncée par la direction, mise en pratique et progressivement partagée par les salariés. Cet enjeu constitue un des points de l'accord signé avec les représentants du personnel.

Dans certains cas, des erreurs de management sont manifestes. Ainsi, chez Irish Life, l'arrivée d'une direction à l'idéologie néo-libérale dans une entreprise habituée à une bonne qualité de négociation avec les syndicats a représenté un traumatisme supplémentaire qui a empêché l'entreprise de bénéficier totalement de la restructuration. La direction comme le syndicat ont sous-estimé les mesures à prendre envers le personnel restant dans l'entreprise. Un membre de la DRH d'Irish Life souligne néanmoins que, dans des secteurs où les changements deviennent continus, il est difficile d'anticiper et de préparer les salariés, qui peuvent céder au cynisme ou au découragement. Le syndicat majoritaire, MSF, réfléchit également à ces questions et souhaite que l'entreprise s'engage sur un partenariat plus stratégique avec lui, permettant de négocier la gestion du changement très en amont, sans remettre en question sa rationalité. L'organisme d'outplacement travaillant avec l'entreprise, PHI, propose lui aussi l'anticipation et la mise en place de mesures d'appui collectif et individualisé à l'ensemble des salariés, aussi bien ceux qui restent que ceux qui seront amenés à partir. Ce sont là des contributions à une réflexion qui ne fait que s'engager.

Sur le chantier de Scaramanga, ni le management étranger (anglais) et extérieur à l'entreprise (recruté par appel d'offre), ni la coopérative et le syndicat n'ont accordé suffisamment d'importance au management intermédiaire, pourtant incontournable, pour concrétiser les réorganisations du travail nécessaires et réaliser des progrès de productivité. L'absence de travail qualitatif (en termes de compétences nécessaires à l'entreprise) sur les effectifs restants se traduit par un niveau assez faible de qualification et de motivation.

Par ailleurs, de nombreuses restructurations impliquent pour les salariés le passage d'une culture de grand groupe à une culture de PME au management très différent. Ces difficultés sont insuffisamment prises en compte dans beaucoup de restructurations étudiées.

Danielle Kaisegruber
Marc Knoll

Des restructurations aux coûts très variables

Les coûts des restructurations rapportés au nombre de personnes concernées sont très hétérogènes.

Entre une restructuration menée par Scaramanga (avec un coût moyen par salarié concerné de 152 000 euros/salarié) et l'opération menée par Fujitsu (15 000 euros/salarié), il apparaît clairement qu'une restructuration peut engendrer des coûts extrêmement variables.

Les facteurs essentiels qui expliquent les différences constatées sont les suivants :

■ Mesures mises en place : comparer ce qui est comparable

- mesures passives de retrait du marché du travail

AHV : des mesures généreuses de préretraites massives à partir de 52 ans et qui concernent 57 % des effectifs.

Scaramanga : les responsables de l'entreprise reconnaissent que leur dispositif de préretraites était trop incitatif et qu'ils auraient pu réaliser d'importantes économies.

- mesures de politiques actives de l'emploi

Falk : des mesures sociales actives, avec de bons résultats, en partie dus à l'état du marché du travail dans la zone concernée.

- mesures d'appui au redéveloppement économique

Il est évident qu'une restructuration sans création d'activités sur le bassin d'emploi, mais avec simplement le souci de reclasser les personnels (dans le bassin d'emploi ou à l'extérieur, en particulier par des appuis à la mobilité) ne peut pas être considérée de la même façon - notamment en termes de coûts- qu'une opération de ré-industrialisation ou de participation au redéveloppement économique du territoire.

- mesures de très grande ampleur concernant les infrastructures : traitement des sols, etc.

C'est le cas en ce qui concerne l'ensemble des restructurations sidérurgiques mais également des chantiers navals de Lisnave et, dans une moindre mesure, Renault à Vilvorde, ou surtout Enichem à Manfredonia et Jenoptik en Thuringe.

La combinaison de mesures qui va être mise en œuvre dépend de trois facteurs, dont deux échappent à l'entreprise :

- ◆ la situation du marché du travail (les coûts les moins importants s'observent là où les marchés du travail sont actifs) ;
- ◆ les contraintes réglementaires ;
- ◆ la politique de l'entreprise.

■ Les institutions du pays et les règles du jeu du secteur d'activité ont un impact sur les coûts

Plusieurs facteurs contextuels influent directement sur les coûts de la restructuration, notamment :

- des caractéristiques nationales et locales, en particulier l'organisation institutionnelle et le cadre juridico-administratif.

Renault : le système de « portage » autorisé par le dispositif belge dit de « chômage alterné ».

Fujitsu : un grand nombre de salariés ont retrouvé rapidement un emploi moins bien rémunéré, ce qu'encourage le système d'aides à l'emploi et d'assurance-chômage britannique mais qui n'a pas été possible dans le contexte du Pays Basque où les emplois de reclassement devaient être industriels, de même niveau de qualification et sensiblement de même niveau de rémunération.

- le degré de dynamisme du bassin d'emploi et les opportunités de reclassement qui en découlent pour les salariés.

Carlsberg : c'est un bon exemple d'une restructuration menée dans un contexte économique favorable (6,5 % de chômage dans le bassin d'emploi).

Irish Life : le succès des mesures de reclassement des salariés est sans doute lié à une approche imaginative des voies de sortie possibles (large mobilisation de mesures, y compris des mesures originales), mais aussi et surtout à un environnement économique favorable de reprise du marché du travail dans le secteur financier.

Rabobank : une mutation des compétences facilitée par un secteur financier en bonne santé.

■ Des raisons plus conjoncturelles interviennent

- la mobilisation des élus locaux

FBFC Framatome : une mobilisation finalement utile.

- le caractère plus ou moins conflictuel de la restructuration

Renault : la mise en place de mesures de reclassement exemplaires est sans doute liée au conflit très médiatisé autour de cette restructuration.

- L'impact politique

Certaines restructurations peuvent ne pas dégénérer en affrontements et pour autant revêtir un caractère grave (en raison de leur ampleur ou de leur caractère symbolique) et à ce titre être politiquement importantes.

Lisnave : la forte mobilisation du secrétaire d'Etat adjoint du Ministre de l'économie et les dispositifs dérogatoires (en particulier en ce qui concerne la préretraite) attestent du caractère politique de l'opération.

Il en a été de même en Grèce pour Scaramanga .

■ La culture et les choix de l'entreprise jouent

Indépendamment des facteurs précédemment cités qui ne sont pas du ressort de l'entreprise, cette dernière opère également des choix importants qui sont liés :

- à des habitudes historiques,
- aux relations sociales existantes,
- aux liens noués entre l'entreprise et son territoire,
- à l'image que l'entreprise souhaite donner ; ceci étant en partie lié au fait que le produit réalisé par l'entreprise est destiné ou non à un large public, médiatisé ou non, etc.
- aux méthodes de pilotage du projet de restructuration.

Chapitre 2 Les mêmes objectifs, des stratégies différentes

Jenoptik : une restructuration réussie en ex-RDA

Le groupe Jenoptik AG, implanté à Iéna, fut créé sous sa forme actuelle à l'occasion d'une importante restructuration de l'ancienne entreprise nationalisée Veb Carl Zeiss Jena sise en ex-RDA. Ce processus de restructuration très complexe a été entamé après l'unification de l'Allemagne en octobre 1990 et a pris fin, du moins provisoirement, en 1996 lorsque la société Jenoptik GmbH (créée en 1991 et appartenant à 100 % au land de Thuringe) fut transformée en société anonyme. Au cours de cette restructuration, quelque 20.000 emplois ont été supprimés. Le groupe Jenoptik a développé un large éventail d'instruments pour gérer les départs (mesures de buy out, formation, création de « sociétés d'emploi », activités de placement). Jenoptik AG s'est aussi engagé dans de grands projets de planification urbaine et d'aménagement du territoire en assainissant les terrains et bâtiments hérités de l'ancien combinat et en les transformant en zones industrielles. Plus de 14.000 emplois ont pu être recréés sur les sites à Iéna.

Jenoptik AG (holding) est aujourd'hui un groupe industriel recouvrant environ 100 sociétés dans le monde entier. Ses activités concernent principalement des technologies avancées. En 1998, le Groupe comptait 8.540 salariés, dont 5.818 en Allemagne. Jenoptik AG intervient dans les domaines d'activité suivants⁶ : technologie des salles blanches (Clean Systems Technology), technologie des télécommunications (Telecommunication Technology), technologie d'opto-électronique (Photonics Technology) et laser, Jenoptik Asset Management (services pour entreprises de technologies avancées et acquisitions).

Une histoire liée à l'après-guerre

Le groupe Jenoptik AG est l'un des trois successeurs de l'entreprise Carl Zeiss, créée en 1846 à Iéna et gérée depuis 1896 par la Fondation Carl Zeiss. L'entreprise Carl Zeiss, ainsi que la société Jenaer Glaswerke Schott Und Genossen (également gérée par la Fondation Carl Zeiss,) jouissaient depuis la fin du 19^{ème} siècle d'une réputation devenue mondiale pour leurs articles optiques (lentilles, lunettes, jumelles, microscopes, appareils de photo, etc.). La coexistence de trois successeurs de cette entreprise allemande ainsi que leurs rapports souvent litigieux illustrent l'histoire de l'après-guerre en Allemagne.

⁶ Source : Armin Herrmann : Jena und die Jenoptik, Ed. Econ, Düsseldorf/München 1998, p. 247.

En effet, à la fin de la Seconde guerre mondiale, les troupes américaines ont occupé la Thuringe et ont entrepris de transférer la « matière grise » de l'entreprise (gérants, cadres, scientifiques, plans de construction) à l'ouest de l'Allemagne, en Bade-Wurtemberg.

C'est ainsi que fut recréée à Oberkochen la société Carl Zeiss, toujours gérée par la Fondation Carl Zeiss également transférée à l'Ouest (Heidenheim). Lorsqu'à la suite de la conférence de Yalta, les troupes soviétiques ont occupé à leur tour la Thuringe, les sites de Carl Zeiss à Iéna ont été démontés et ont été transportés en URSS.

Finalement, les sites de la Fondation Carl Zeiss à Iéna furent nationalisés en juillet 1948 selon le modèle VEB (Volkseigener Betrieb)⁷. Dans l'immédiat après-guerre, deux sociétés Carl Zeiss se disputent donc le nom du fondateur. Après une série de procès, un traité conclu à Londres en 1971 stipule que le nom « Carl Zeiss » peut être utilisé par la société Carl Zeiss Oberkochen dans tous les pays à l'exception des pays du Comecon. A l'inverse, Veb Carl Zeiss Jena peut utiliser ce nom dans la plupart des pays à l'exception de la RFA, de la France, de l'Italie, des pays du Benelux et des Etats-Unis. Dans ces pays, les produits de Veb Carl Zeiss sont distribués sous le nom de « Jenoptik ».

Au cours des importantes restructurations qui ont suivi l'unification de l'Allemagne, la Veb Carl Zeiss Jena a été finalement scindée en deux sociétés : Carl Zeiss Jena GmbH appartenant comme Carl Zeiss Oberkochen à la Fondation Carl Zeiss dont le siège est à Heidenheim (Bade-Wurtemberg) et Jenoptik GmbH qui deviendra plus tard le groupe Jenoptik AG.

En 1989, la Veb Carl Zeiss Jena transformée en « Kombinat » regroupait 25 sites intégrés dispersés dans plusieurs districts de l'ex-RDA et comptait 69.000 salariés, dont 30.000 à Iéna ou dans la région avoisinante. Outre les domaines classiques de l'industrie optique, la Veb Carl Zeiss Jena occupait une place importante dans l'industrie de l'armement de l'ex-RDA (avec des instruments pour mesurer les distances, par ex.) et s'était lancée dans les technologies avancées (circuits intégrés, laser).

Aujourd'hui, la ville de Iéna (environ 100.000 habitants) et les régions avoisinantes disposent à nouveau d'un tissu industriel au maillage très articulé constitué surtout – les sociétés du groupe Jenoptik AG mises à part – de PME. Le taux de chômage est toujours élevé (15,7% en mars 1999), mais il se situe en dessous de la moyenne des nouveaux Länder

⁷ Littéralement : entreprise appartenant au peuple

qui gravite autour de 20 % (16,1 % en Thuringe). Sur les 29.349 chômeurs, on compte 8.235 chômeurs de longue durée.⁸

Les circonstances d'un démantèlement

La restructuration du combinat Veb Carl Zeiss Jena dépendait de la Treuhand, organisme chargé de la privatisation de l'économie nationalisée en ex-RDA. Mais une multiplicité d'autres acteurs sont intervenus dans le processus : le land de Thuringe ; la société Carl Zeiss Oberkochen et la Fondation Carl Zeiss à Heidenheim ; les banques ; l'Agence locale pour l'emploi ; la Ville d'Iéna ; la Société pour l'aménagement du territoire du land de Thuringe ; les syndicats et les comités d'entreprise ; des consultants.

La Treuhand a décidé de démanteler le combinat du même nom et de transformer ses 35 sites en sociétés de capitaux. Ainsi, le site de Iéna qui comptait à cette époque 30.000 salariés a été transformé en SARL (Jenoptik Carl Zeiss Jena GmbH) appartenant à 100 % au land de Thuringe. L'objectif de la Treuhand était de rendre les entreprises nationalisées aptes à se positionner dans une économie marchande avec ou sans l'aide d'investisseurs de l'Allemagne de l'Ouest ou de l'étranger. Or, il est très vite apparu à la Treuhand que ni le combinat Veb Carl Zeiss Jena dans son ensemble ni le site de Iéna ne pouvaient être gérés selon les lois du marché ou vendus à des investisseurs. En effet, le site d'Iéna disposait de très mauvaises cartes :

- L'effondrement de l'économie planifiée dans les pays du Comecon a entraîné pour la société Jenoptik Carl Zeiss GmbH la perte de ses marchés les plus importants.
- Les produits optiques classiques n'étaient pas compétitifs sur le marché mondial (prix de fabrication trop élevés, conceptions souvent désuètes). Les capacités de fabrication de la société soeur Carl Zeiss Oberkochen en Bade-Wurtemberg suffisaient pour satisfaire les demandes existantes.
- Les produits conçus pour l'armement étaient invendables.
- Les produits de technologie avancée (laser, technologies médicales, circuits intégrés) n'avaient pas atteint le niveau mondial et/ou n'avaient pas passé le cap de la fabrication en série (par ex. circuits intégrés du type mégabite).

⁸ Sources : Statistiques de l'Agence Fédérale pour l'emploi (Bundesanstalt für Arbeit) – Arbeitsamt Jena, mars 1999, in *Süddeutsche Zeitung*, 10 mars 1999.

- La plupart des installations de fabrication étaient désuètes et en très mauvais état ; il en allait de même des bâtiments.
- La productivité de travail était très basse. Selon une analyse effectuée en RDA, la productivité du travail dans la Veb Carl Zeiss Jena atteignait en moyenne tout juste le quart de la productivité du travail réalisée par Carl Zeiss Oberkochen (Bade-Wurtemberg)⁹.
- La SARL créée par la Treuhand avait hérité d'une structure décisionnelle lourde et très hiérarchisée (autrefois sous la tutelle du Ministère de l'Economie de l'ex-RDA) qui ne laissait pas de place à la prise de décision par le management (surtout le middle-management).

Selon l'avis de plusieurs observateurs, la Treuhand avait l'intention de fermer complètement le site d'Iéna et d'utiliser les moyens de transfert concédés par le Gouvernement Fédéral à des fins de liquidation. Mais en raison d'une pression politique croissante¹⁰, la Treuhand abandonna cette intention et se mit à la recherche d'autres solutions. Les négociations menées entre la Treuhand et les différents acteurs précités ont finalement abouti, en juin 1991, à un accord de principe stipulant les clauses suivantes :

- La société Jenoptik Carl Zeiss Jena GmbH est scindée en deux sociétés :
 - ♦ Carl Zeiss Jena GmbH (microscopie, instruments astronomiques, planétariums, techniques de mesure et technologie médicale) ainsi que Jaenaer Glaswerke sont transférés à la Fondation Carl Zeiss, la société Carl Zeiss Oberkochen détenant 51% des parts de la S.A.R.L. et le land de Thuringe 49%.
 - ♦ Jenoptik GmbH reprend les domaines des technologies avancées (micro-électronique, techniques d'automatisation, opto-électronique et laser) ainsi que la plupart des bâtiments et terrains sis à Iéna ou dans la région avoisinante. Cette société reste à 100% possession du land de Thuringe.
- Le land de Thuringe et la Treuhand mettent à la disposition des deux sociétés 3,6 milliards de DM pour effectuer les mesures d'assainissement nécessaires (entre autres remboursement des

⁹ Source : Armin Herrmann, op. cit., p. 101

¹⁰ En effet, sur l'initiative du comité d'entreprise et du syndicat IG Metall, 20.000 salariés ont manifesté à Iéna en février 1991 contre la suppression de leurs emplois. Le Gouvernement fédéral a craint une explosion sociale qui aurait causé du tort au redressement de l'économie est-allemande (« Aufschwung Ost »). Le chancelier H. Kohl n'avait-il pas promis à ses compatriotes de l'Est la transformation de l'économie planifiée en « paysages florissants » (« blühende Landschaften ») ?

dettes, caisses de retraite supplémentaire, indemnisation en cas de chômage).

Les deux sociétés s'engagent à maintenir ou à créer 10.200 emplois sur le site de Iéna – 2.800 par Carl Zeiss Jena GmbH et 7 400 par Jenoptik GmbH.

Restructurer pour devenir une entreprise de technologies avancées

Dispositifs économiques et industriels : recherche d'un nouveau profil d'entreprise

Au départ, le processus de restructuration était fondé sur l'idée de transformer Jenoptik en une entreprise de technologies avancées. Les dispositifs économiques et industriels de la restructuration reposaient sur les principes suivants : décentraliser les structures décisionnelles et créer des unités performantes de taille moyenne, rechercher la coopération avec les entreprises de technologies avancées en Allemagne de l'Ouest et en Europe, assainir les usines et les terrains ayant appartenu à Veb Carl Zeiss Jena, et les transformer en zones industrielles et parcs de technologies.

Dispositifs sociaux : adapter le volume et la structure du capital humain

Le combinat Veb Carl Zeiss Jena comptait en ex-RDA parmi les « entreprises socialistes » les plus renommées et les plus avancées en technologie. Il disposait d'un personnel hautement qualifié. Parmi les 30.000 salariés, on comptait environ 13.000 ouvriers professionnels ainsi que 3.000 ingénieurs et 2.000 scientifiques. Pratiquement personne n'avait un niveau inférieur à une formation professionnelle initiale achevée ou un diplôme scolaire (souvent le baccalauréat) ; parmi les ouvriers de fabrication, la catégorie d'OS était inexistante.

Dans l'héritage laissé par le combinat Veb Carl Zeiss Jena se trouvait donc un capital humain très important. Pour le mettre en valeur il fallait, toutefois, surmonter un ensemble de faiblesses structurelles spécifiques à une « entreprise socialiste » :

- une structure d'âge du personnel déséquilibrée : presque la moitié des effectifs avait passé l'âge de 40 ans ; 20% étaient âgés de plus de 50 ans,

- une ancienneté élevée du personnel : en 1992, la moitié avait une ancienneté de 20 ans et plus,
- un taux excessif (presque 40%) du personnel de structure (cadres, ingénieurs, scientifiques, etc.) par rapport à l'ensemble des effectifs,
- un effectif important affecté à des fonctions sociales, médicales et culturelles.

En 1990, on comptait sur le site de Iéna entre autres : 8 jardins d'enfants (620 places), 5 crèches (300 places), 1 école pour opticiens (30 enseignants), 2 écoles d'ingénieurs (50 enseignants), 1 polyclinique (50 médecins, 120 infirmières) ainsi qu'une clinique pour enfants (230 effectifs – médecins et infirmières). Parmi les institutions culturelles et de loisirs du combinat, on comptait plusieurs centres de vacances pour jeunes, différents clubs, une bibliothèque de 250.000 volumes ainsi qu'une fanfare (300 membres).

C'est à partir de cette situation que Jenoptik devait se transformer en entreprise compétitive et se repositionner sur les marchés mondiaux. Or, dans la grande majorité des cas, les compétences réelles des ouvriers professionnels, des ingénieurs et souvent même des scientifiques n'étaient pas à la hauteur des changements rapides advenus dans les techniques de fabrication ou dans les domaines de R et D (quant aux commerciaux, ils étaient peu familiarisés avec les instruments et les techniques de gestion d'une entreprise capitaliste).

Une réduction massive des effectifs du combinat paraissait donc inévitable. En outre, il fallait faire parallèlement un effort de formation pour revaloriser le capital humain qui se trouvait sur place.

Plusieurs mesures engagées conjointement

Comme il est écrit plus haut, l'accord de principe conclu avec les représentants des salariés prévoyait de maintenir ou de recréer 10.200 emplois sur le site concerné. Or, cet accord ne précisait ni les unités ni les sociétés où devaient être transférés ou recréés les emplois. Dès le début, les dispositifs sociaux furent jumelés non seulement aux dispositifs économiques et industriels mais également aux dispositifs territoriaux, car on comptait sur les investisseurs qui devaient s'installer dans les zones industrielles ou les parcs de technologies nouvellement créés. Les nouveaux emplois ne concernaient donc pas uniquement les sociétés appartenant au groupe Jenoptik AG.

Plusieurs mesures furent engagées conjointement :

- mesures de « buy out » (Ausgründungen) ou management « buy out »,
- constitution d'une « liste d'attente » en vue de l'insertion des salariés mis à 100 % au chômage partiel pour raisons structurelles,
- création de sociétés d'emploi (Beschäftigungsgesellschaften) surtout chargées des travaux d'assainissement ou de démolition et mise en place d'emplois subventionnés ABM (Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen) - toujours CDD dans différents domaines,
- fondation d'un centre de formation - Ernst Abbe Akademie – surtout chargé de la formation continue ou de la formation/reconversion des anciens salariés de Veb Carl Zeiss Jena,
- création d'un centre d'investisseurs en vue d'assurer des services spécifiques aux entreprises prêtes à s'installer dans les zones industrielles nouvellement créées et en vue de placer les anciens salariés de Veb Carl Zeiss Jena grâce aux contacts ainsi établis.

A cette liste, il faut évidemment ajouter le plan social conclu en juillet 1991 sur la base de l'accord de principe entre les partenaires sociaux pour régler les départs de 17.500 salariés dont les emplois ne pouvaient pas être sauvés par les dispositifs économiques et industriels établis.

Dispositifs territoriaux : assainir les terrains et les bâtiments

Dès le début du processus de restructuration, il est apparu évident que l'entreprise Jenoptik n'avait que peu de chance de se redresser si elle n'arrivait pas à valoriser les immeubles (terrains, usines, bâtiments) dont elle avait hérité. Il s'agissait de grandes zones industrielles représentant 1,2 millions de mètres carrés.

Plusieurs projets furent élaborés en étroite coopération avec le Service d'Urbanisme de la ville de Jéna et les autorités du land de Thuringe chargées de l'aménagement du territoire.

Développement économique local : une dynamique exemplaire

La gestion des dispositifs économiques et industriels est marquée par une dynamique exemplaire. Elle inclut la création de nouvelles sociétés, la coopération avec des entreprises de l'Ouest, l'acquisition d'entreprises, des fusions et, finalement, la revente des sociétés où des parts de capital qui ont été acquises (parfois sous forme de management buy out). Elle a beaucoup profité du « capital » relationnel du PDG, M. Lothar Späth, en sa qualité d'ancien Premier ministre du land de Bade-Wurtemberg.

La coopération avec des entreprises ouest-allemandes a souvent été un premier pas vers leur acquisition. Parmi ces acquisitions :

- la société Meissner + Wurst de Stuttgart, spécialisée dans les technologies des salles blanches (clean systems technology) et dans les équipements pour l'industrie biotechnique et pharmaceutique (1994),
- la société Steinheil appartenant au groupe British Aerospace implantée dans la région de Munich (mesures opto-électroniques) (1995),
- la société Krone AG de Berlin spécialisée dans les technologies de télécommunication (1997),
- la société Extel Systems Wedel appartenant au groupe DASA (Deutsche Aerospace AG) et spécialisée dans les technologies de « photonics » (1997).

Toutes ces acquisitions visaient à engendrer des synergies avec des domaines d'activités en technologies avancées déjà existants au sein du groupe Jenoptik.

Planification urbaine : l'engagement de Jenoptik

Pendant toute la période de restructuration, Jenoptik a été fortement engagée dans de grands projets de planification urbaine ou d'aménagement du territoire qui ont conduit à d'importants travaux de démolition et de reconstruction. Par exemple : une grande partie de l'usine d'origine située au centre de Iéna fut abandonnée et on implanta diverses activités sur le terrain (université, hôtellerie, magasins, passages).

Pour gérer ces travaux, Jenoptik. a créé sa propre entreprise de bâtiment, qui par ailleurs a été active dans la construction de logements et une agence immobilière qui, en 1996, fut transférée à la Société pour l'Aménagement du territoire relevant du land de Thuringe.

Social : une gestion difficile

■ Une première vague de licenciements

Au début de la restructuration, les licenciements ont touché environ 17.500 salariés de l'ancienne Veb Carl Zeiss Jena. Pour respecter les délais prévus par la législation, les salariés ont été licenciés en bloc au 31 décembre 1991. Le plan social, établi sur la base de l'accord de principe de juin 1991, fixait les critères de sélection (âge, ancienneté, état civil, protection des handicapés, etc.) ainsi que les indemnités de licenciement. On chiffre à 652,4 millions de DM le montant des indemnités de licenciement versées jusqu'en novembre 1996 (en moyenne, 35.000 DM par salarié). Le coût total de la gestion du personnel (y compris les coûts administratifs, les coûts de placement et les coûts de formation) a été évalué à 1,1 milliard de DM pour la période en question.

La direction des ressources humaines a eu de grandes difficultés à gérer les critères de sélection fixés par le plan social et souvent contre-productifs dans l'optique d'un redressement de l'entreprise (son profil futur était, à cette époque, encore très flou). Pour éviter des déséquilibres néfastes dans la structure du personnel (âges, qualifications), la direction des ressources humaines a finalement procédé à la dissolution d'ateliers ou d'unités, a licencié certaines catégories socioprofessionnelles - comptant pour l'avenir sur les effets compensateurs de la mobilité interne.¹¹

■ Buy out et « liste d'attente »

Après cette première vague de licenciements, Jenoptik a eu encore à gérer quelque 9.000 emplois. La plus grande partie de ces emplois a été transférée à d'autres entreprises au cours des activités de « buy out » (3.100 salariés ont été repris par la société Carl Zeiss Jena et environ 1.600 d'entre eux ont été licenciés par la suite). Environ 3.000 salariés ont été placés sur une « liste d'attente » établie sur la base du chômage partiel en vue d'être intégrés dans l'une des sociétés du groupe Jenoptik ou chez les investisseurs installés sur les sites de l'ancienne Veb Carl Zeiss Jena.

¹¹ Source : Heinz Schleaf, op. cit., p. 342 et entretiens..

Pour cette opération, la direction des ressources humaines de Jenoptik a étroitement coopéré avec l'Agence locale pour l'emploi (Arbeitsamt Jena) et est entrée en contact direct avec les investisseurs pour connaître le profil des compétences recherchées ou pour leur proposer des salariés. Par ailleurs, l'Agence locale pour l'emploi a utilisé la « liste d'attente » pour satisfaire la demande de main-d'oeuvre provenant d'autres entreprises placées en dehors du réseau relationnel de Jenoptik.

■ Formation continue et formation/reconversion

Pour améliorer leurs chances de placement, la direction des ressources humaines a proposé aux salariés placés sur la liste d'attente des cours de formation continue ou les a incités à suivre une formation/reconversion (avec l'appui de l'Agence locale pour l'emploi). Les cours de formation continue ont été surtout assurés par la Ernst Abbe Akademie, créée à cette fin en 1992¹².

La formation/reconversion a été en principe garantie par le centre de formation professionnelle de Jenoptik qui, par ailleurs, comptait toujours plus de mille apprentis en 1992/1993 .

C'est ainsi que 428 salariés de la liste d'attente ont suivi des cours de formation continue ou des cours de formation/reconversion ; 132 ont pu être placés immédiatement à la fin de leur formation. Le coût total de la formation (formation continue et formation/reconversion) a été évalué à 6 millions de DM (environ 14.000 DM par personne) – sans compter les allocations-reconversion versées par l'Agence pour l'emploi.

■ Emplois subventionnés et création d'une « société d'emploi »

Un nombre important de salariés de la liste d'attente ainsi que des chômeurs victimes de la première vague de licenciements ont été engagés en C.D.D. pour participer à la démolition, à l'assainissement ou à la reconstruction de bâtiments de l'ancienne Veb Carl Zeiss Jena.

Il s'agissait dans la plupart des cas d'emplois subventionnés (Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen – ABM) selon la loi sur la promotion de l'emploi de 1969 (AFG)¹³.

¹² Le programme de formation continue de la Ernst Abbe Akademie prévoit, entre autres, une initiation aux méthodes de gestion, des cours d'informatique ainsi que des cours techniques spéciaux (par ex. commande numérique).

¹³ La loi de 1969 prévoit des subventions aux entreprises ou aux diverses organisations qui emploient sur la base de C.D.D. des chômeurs ou demandeurs d'emploi pour des travaux de durée délimitée qui sont effectués dans l'intérêt public. Ces subventions peuvent couvrir 50 % à 75 % des salaires versés par les employeurs.

Dans la même optique, une « société d'emploi » à but lucratif (Gemeinnützige Qualifizierungsgesellschaft mbH) a été créée conjointement par Jenoptik, la Ville de Iéna et l'administration régionale (Landkreis Jena)¹⁴.

Sur les 1700 personnes qui ont ainsi été embauchées dans ces conditions sur le site de Iéna ou dans la région proche (Hermsdorf). Un tiers (environ 530 personnes) a trouvé par la suite un emploi stable – souvent dans l'industrie du bâtiment. Quelque 394 personnes ont été engagées dans des projets divers sur une base contractuelle (ces projets représentaient un volume contractuel de 66,8 millions de DM – donc un C.A. de 200.000 DM par personne engagée).

■ Deuxième vague de licenciements

Au cours de la restructuration, d'autres licenciements en masse sont apparus inévitables. Sur la base d'un plan social conclu en octobre 1993, 800 salariés figurant sur la « liste d'attente » ont été licenciés - ils ne pouvaient être placés ni dans les sociétés du groupe Jenoptik ni chez les investisseurs. On peut penser que cette vague de licenciements a touché avant tout les ouvriers professionnels, qui représentaient les deux tiers des salariés figurant sur la liste d'attente.

Il en est allé de même pour 400 salariés embauchés par la société Jenoptik Technologie GmbH. Lorsque cette société a dû faire face, à ses débuts, à des difficultés économiques, ils ont été placés en « liste d'attente » et licenciés ensuite sur la base d'un plan social conclu en septembre 1994.

■ L'évolution du dialogue social

Dès le début de la restructuration du combinat Veb Carl Zeiss Jena, l'enjeu majeur des relations professionnelles a été le maintien des emplois menacés par la politique de la Treuhand qui avait l'intention de fermer le site d'Iéna. Ceci explique l'existence d'une forte conflictualité, comme en témoigne la manifestation de février 1991 organisée par le comité d'entreprise et le syndicat IG Metall. Après la création de la société Jenoptik GmbH en 1991, la gestion des emplois est restée un sujet brûlant qui a dominé les négociations entre les partenaires sociaux. En effet, les plans sociaux de 1991, 1993 et 1994 qui devaient

¹⁴ Les sociétés d'emploi à but lucratif se fondent également sur des emplois subventionnés selon la loi sur la promotion de l'emploi (AFG). Une analyse du centre de recherche de l'Office allemand pour l'emploi (Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung – IAB) dénombrait en 1993 environ 400 sociétés d'emploi dans les Nouveaux Länder employant temporairement quelque 110.000 chômeurs (Cf. : IAB Kurzbericht Nr 1/28.1.1994, ainsi que Brinkmann Ch., Hiller K., Völkel B. « Zur Entwicklung von Beschäftigungsgesellschaften in Ostdeutschland » in : Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 195, pp. 479-492).

régler les licenciements exigeaient impérativement un accord d'entreprise (Interessenausgleich) signé par la direction des ressources humaines et le comité d'entreprise (Betriebsrat).

Le dialogue social a été mené dans une situation historique marquée par l'effondrement des institutions politiques de l'ex-RDA. Le syndicat officiel FDGB¹⁵, contrôlé à 100% par le parti communiste (SED), s'est dissous au moment de la réunification ; les associations patronales étaient inexistantes. Les syndicats des salariés ouest-allemands – comme le syndicat IG Metall – ont souvent eu du mal à s'implanter dans les entreprises est-allemandes, car ils se heurtaient à la méfiance envers toutes les organisations de salariés ayant une orientation politique. Cela peut expliquer le fait que le syndicat des salariés chrétiens (CGM), dont l'influence est minime dans les entreprises ouest-allemandes, ait pu gagner du terrain et représenter chez Jenoptik, selon l'estimation de la direction des ressources humaines, autour de 10%¹⁶. Toutefois, le syndicat IG Metall est majoritaire ; son taux de syndicalisation se situe – selon les estimations de nos interlocuteurs – entre 30 % (direction des ressources humaines) et 40 % (comité d'entreprise)¹⁷.

A partir de 1995 – c'est-à-dire à une période où Jenoptik commençait à se redresser – un nouveau terrain de négociations a dominé les relations professionnelles. Il s'agit de l'adaptation des salaires au niveau salarial de l'Allemagne de l'Ouest.

En effet, les conventions collectives de l'industrie métallurgique (y compris l'industrie électrique) prévoyaient une hausse des salaires par étapes dans les nouveaux länder pour arriver à une égalisation du niveau salarial à partir de l'an 2000. En 1996, quand les salaires de l'industrie métallurgique dans les nouveaux länder eurent atteint 85% du niveau salarial des länder de l'ouest, la confédération patronale de branche résilia unilatéralement la convention collective, car il considérait la hausse comme une entrave au redressement des entreprises est-allemandes confrontées à des difficultés économiques importantes.

Cet acte, jugé scandaleux par les syndicats – surtout par IG Metall – déclencha un mouvement de grève dans l'industrie métallurgique des Nouveaux länder. C'est à cette occasion que Jenoptik AG a quitté la confédération patronale de branche (Ost-Metall).

¹⁵ Freier Deutscher Gewerkschaftsbund.

¹⁶ Cette estimation n'est pas partagée par le comité d'entreprise qui situe ce taux nettement au-dessous de 10%.

¹⁷ A côté des deux syndicats CGM et IG Metall, on trouve aussi chez Jenoptik le syndicat DAG qui recrute ses membres parmi les ETAM et les cadres.

La direction des ressources humaines a cherché à établir le contact direct avec le syndicat IG Metall pour aboutir à une convention collective « maison » valable pour le siège de Jenoptik AG et ses filiales à Iéna.

Dans l'optique de la direction des ressources humaines, une telle convention collective devrait permettre une plus grande flexibilité dans la fixation des salaires et dans la gestion des temps de travail. Elle devrait renforcer les rôles des partenaires sociaux au sein de l'entreprise.

Toutefois, les négociations entamées en 1997 n'avaient pas encore abouti en décembre 1998, date de l'expiration de la convention collective de branche en cours.

Entre-temps, la direction des ressources humaines avait élaboré une proposition largement inspirée de la convention collective « Phoenix » conclue entre la confédération patronale de branche (Ost-Metall) et le syndicat des salariés chrétiens (CGM). Cette proposition a servi de base à la convention collective qui a été conclue en mars 1999 entre Jenoptik AG et ses filiales (Jenoptik Automatisierungstechnik GmbH, Jenoptik Laser, Optik, Systeme GmbH, Jenoptik Infab GmbH) et le syndicat des salariés Christliche Gewerkschaft Metall (CGM) pourtant minoritaire.

Entre autres, cette convention collective prévoit : un aménagement du temps de travail basé sur une fourchette allant de 1.830 h. à 2.300 h. par an ; la constitution d'un budget-temps annuel ; une grille salariale unique pour ouvriers, ETAM et cadres ; une fixation des primes axée sur le principe de la gestion par objectifs (management by objective) ; l'intéressement des salariés aux résultats de l'entreprise.

Cette convention collective, qui se définit elle-même comme projet pilote (durée de vigueur 2 ans) et qui souligne son caractère « modulaire », n'a pas été signée par le syndicat IG Metall (majoritaire).

Ce syndicat n'accepte ni la procédure (conclusion d'une convention collective avec un syndicat minoritaire¹⁸), ni le contenu. Il s'oppose surtout à une fourchette d'aménagement du temps de travail allant au-delà de la semaine de 38,5 h. Par ailleurs, il revendique une hausse du

¹⁸ Cette pratique pourtant courante dans d'autres pays européens (en France, par ex.) doit être considérée comme une exception dans le système des relations professionnelles en Allemagne. En règle générale, les conventions collectives sont conclues entre les confédérations patronales et les syndicats relevant de la Confédération allemande des syndicats de salariés (DGB), largement majoritaires dans les entreprises allemandes. Il n'est donc pas étonnant que cette pratique ait rencontré une vive opposition de la part du syndicat IG Metall et du comité d'entreprise.

niveau salarial chez Jenoptik pour atteindre 95 % du niveau fixé dans la convention collective de l'industrie métallurgique en Hesse.

Pour affirmer sa position, le syndicat IG Metall a organisé au printemps 1999 trois grèves d'avertissement dont deux sur le site d'Iéna. Au moment de l'enquête (troisième trimestre) les négociations entre la direction des ressources et l'IG Metall avaient repris.

Un positionnement réussi sur le marché des technologies avancées

Le groupe Jenoptik AG a réussi à se positionner sur les marchés des technologies avancées telles que laser¹⁹, opto-électronique, technologies des salles blanches et télécommunications.

Il connaît le succès dans le domaine des équipements pour la fabrication des circuits intégrés avec un taux d'exportation important (entre autres : construction d'usines à Singapour et en Corée). Le seul domaine où le groupe Jenoptik AG a rencontré des difficultés est celui des techniques d'automatisation. Le domaine de la céramique industrielle a été abandonné en 1997 lors de la revente de la société Tridelta acquise en 1992.

Le groupe Jenoptik AG a réalisé en 1998 un C.A. d'environ 3 milliards de DM avec un résultat net de 43,3 millions de DM²⁰ (en 1992, son C.A. n'avait pas dépassé 22 millions de DM)²¹.

Sur le plan territorial, les travaux d'assainissement des terrains et des bâtiments de l'ancien combinat Veb Carl Zeiss Jena sont aujourd'hui terminés. Ils ont permis d'attirer les investisseurs.

Un bilan réaliste des dispositifs sociaux

Pour dresser un bilan réaliste des résultats obtenus par la gestion des dispositifs sociaux, il faut prendre en compte :

- l'évolution des effectifs au sein du groupe Jenoptik AG en Allemagne,
- l'évolution du personnel dans les filiales de Jenoptik à Iéna,

¹⁹ La VEB Carl Zeiss Jena a été pionnière dans le développement des technologies laser. Dans ce domaine, VEB avait une très forte position dans les pays du Comecon mais détenait également des parts de marché en Allemagne de l'Ouest (surtout applications dans les techniques médicales).

²⁰ Source : Heinz Schleef, « Vom Kombinat zum Konzern. Die Umgestaltung des VEB Carl Zeiss Jena », in Industrielle Beziehungen, Heft 4, p. 350.

²¹ Source : Armin Herrmann, op. cité, p. 230.

- la création d'emplois par les investisseurs qui se sont installés sur les terrains de l'ancien combinat Veb Carl Zeiss Jena ou dans les zones industrielles qui ont été créées à la suite des travaux d'assainissement.

Une augmentation des effectifs du groupe

Le groupe Jenoptik AG a connu une augmentation de ses effectifs pour l'ensemble de ses filiales allemandes (5.819 salariés en 1998 pour 4.340 en 1996). Cette évolution positive est due avant tout à la croissance du C.A. dans les domaines des technologies des salles blanches (à l'exception, toutefois, des technologies d'automatisation, des technologies d'opto-électronique et du laser. Cependant cette évolution du personnel ne concerne qu'en partie les filiales de Jenoptik à Iéna ; la majorité des emplois nouvellement créés se retrouvent sur d'autres sites (par exemple à Stuttgart, à Hambourg ou à Berlin). Par ailleurs, il ne faut pas perdre de vue que l'augmentation des effectifs est également due aux acquisitions (par ex. acquisition de ESW - Extel Systems comptant 686 salariés)²².

Certaines filiales en difficulté

En 1996, on comptait 1.435 salariés dans les filiales de Jenoptik AG à Iéna – y compris le siège social du groupe (holding) avec ses 160 salariés ; 443 personnes étaient employées par une dizaine de sociétés siégeant à Iéna et liées à Jenoptik AG par des parts de capital ²³. Parmi les filiales de Jenoptik AG, il faut surtout citer trois sociétés : Jenoptik Infab GmbH, Jenoptik Automatisierungstechnik GmbH et Jenoptik Laser-Optik-Systems GmbH (toutes trois créées par Jenoptik GmbH à partir de 1991 - environ 800 salariés).

Ces sociétés, regroupées autrefois dans Jenoptik Technologie GmbH, constituent, en quelque sorte, le premier noyau du groupe Jenoptik AG dans le domaine des technologies avancées.

Deux d'entre elles (Jenoptik Infab et Jenoptik Automatisierungstechnik) ont connu des difficultés en 1999 : la demande en systèmes d'automatisation pour salles blanches ayant baissé sur les marchés mondiaux. Jenoptik Infab a été vendu à un investisseur étranger et Jenoptik Automatisierungstechnik a dû être réorganisé (50 salariés devaient être licenciés sur la base d'un plan social conclu en 1999). Selon l'un de nos interlocuteurs (directeur du personnel), il ne reste

²² Sources : Unternehmensgruppe Jenoptik AG, Geschäftsbericht, 1998.

²³ Sources : Unternehmensgruppe Jenoptik AG, Bilanz der Aufbaujahre 1991-1995.

plus dans le groupe Jenoptik AG que 800 personnes issues directement du combinat VEB Carl Zeiss Jena.

Des emplois créés par les investisseurs sur les terrains du combinat

14.064 emplois (dont 9.358 à Iéna) ont été créés par les investisseurs installés sur les terrains ou dans les bâtiments assainis ayant appartenu au combinat VEB Carl Zeiss Jena.

Ce bilan a été dressé par Jenoptik AG en 1996²⁴ ; depuis la création d'emplois n'a plus été recensée.

Il est évident que ce bilan visait à démontrer que le groupe Jenoptik AG avait rempli ses engagements selon « l'accord de principe » du 25 juin 1991.

Cet accord n'avait pas précisé, en effet, dans quelles sociétés ces emplois devaient être créés ; il exigeait simplement la création de 10.200 emplois durables dans les établissements de l'ancien combinat VEB Carl Zeiss Jena à Iéna ou dans la proche région.

Il est impensable que les 14.000 personnes qui détiennent ces emplois soient toutes issues du combinat VEB Carl Zeiss Jena ; toutefois, on peut admettre que c'est le cas pour un grand nombre d'entre elles, même si leur proportion n'est pas chiffrable.

La direction des ressources humaines de Jenoptik a joué un rôle très actif pour placer les salariés figurant sur la liste d'attente ou les salariés licenciés. Et cela à l'époque où le monopole de l'Office allemand pour l'emploi existait encore.

Une des rares reconversions réussies d'une entreprise de l'ex-RDA

La restructuration de Jenoptik passe dans l'opinion publique pour l'une des (rares) réussites au cours du processus de transformation de l'économie planifiée en ex-RDA. En effet, le succès économique du groupe Jenoptik AG est évident.

Ce Groupe a réussi à redresser un site industriel défaillant et à le transformer en un ensemble de sociétés spécialisées dans des domaines de technologie avancée. Mais l'apport le plus important de cette

²⁴ Source : Unternehmensgruppe Jenoptik AG, Bilanz der Aufbaujahre, 1996.

restructuration réside dans ses effets territoriaux : toute une région menacée par un processus de désindustrialisation a pu finalement être sauvée. Cette réussite repose sur une coopération intense entre les différents acteurs publics et privés ainsi qu'avec les partenaires sociaux impliqués dans le processus de restructuration. Toutefois, le groupe Jenoptik y a joué un grand rôle. Si des moyens importants ont été débloqués pour la restructuration de l'ancienne VEB Carl Zeiss Jena (environ 3,6 milliards de DM, dont environ 2 milliards de DM versés à Jenoptik), combien de sommes du même ordre n'ont-elles pas été investies dans des restructurations en Allemagne de l'Est sans engendrer les résultats souhaités ?

Pourtant ni la volonté de réussir dont ont fait preuve les acteurs, ni les importants moyens mobilisés n'ont pu empêcher la suppression des emplois. Environ 20.000 salariés de l'ancienne VEB Carl Zeiss Jena ont été – du moins temporairement – touchés par le chômage. Il est vrai que 14.000 emplois ont été recréés au cours de la restructuration. Mais le problème de l'emploi n'a pu être résolu qu'en partie : le taux de chômage est toujours élevé dans la région d'Iéna qui compte presque 9000 chômeurs de longue durée.

Klaus Düll

Saab AB - Suède : la mutualisation locale des sureffectifs et de l'emploi

Saab AB est la première entreprise d'aéronautique suédoise, une des dix premières européennes, et la plus importante entreprise de la région d'Östergötland. Sa tentative de se lancer dans la production des avions civils régionaux dans les années 80 s'est soldée par un échec vers la fin des années 90. Cet échec était dû notamment à une concurrence accrue des grands constructeurs et à un retournement du marché. La décision d'arrêter la production a été prise en deux temps : en 96 la direction a décidé de conduire un plan de restructuration qui permettait de réduire fortement la capacité de production, puis en 99 un autre plan de restructuration a été mis en place pour permettre l'arrêt définitif tout en atténuant ses effets sociaux.

Les deux plans sociaux ont été menés dans le consensus social : l'engagement des syndicats et de l'agence pour l'emploi suédoise AMS, permis en grande partie par la position de la direction très « citoyenne », ont été exemplaires. Sur ce point, la constitution d'un groupe de travail mixte – direction, syndicats, AMS – de concertation et d'information s'est révélée une solution très efficace pour la conduite des plans sociaux dans le contexte suédois. Les deux plans sociaux se sont traduits par très peu de licenciements ; la grande majorité du personnel a pu être reclassée dans d'autres activités de Saab, en croissance.

Le premier plan social a vu naître une idée très intéressante : la constitution d'une société d'intérim d'ouvriers industriels très qualifiés, *Industrikompetens i Östergötland*. Cette société, dont les actionnaires sont les entreprises industrielles de la région, poursuit plusieurs objectifs, ce qui assure sa viabilité : fournir de la main d'œuvre qualifiée à ses actionnaires et membres, repérer et combler les besoins en qualifications industrielles au niveau de la région et enfin promouvoir la formation professionnelle adaptée aux nouvelles conditions régnant dans les entreprises.

L'effet du retournement du marché américain des turbopropulseurs

Le premier employeur d'une région très industrielle touchée par la crise

Saab Aerospace est aujourd'hui le premier employeur d'Östergötland. Ce comté voisine directement le comté de Stockholm au sud et compte deux villes importantes : Linköping (125 000 habitants) et Norrköping

(130 000 habitants). Östergötland est une des régions les plus industrielles de la Suède.

La population totale du comté d'Östergötland est de 414 360 personnes (le groupe d'âge 16-64 ans représente 258 000 personnes). Le taux d'emploi des 22-64 ans dans le comté est de 72%, alors que le taux national est de 76%.

L'emploi dans le comté est tombé de 200 000 personnes dans les années 80, à 175 000 en 1990 ; le taux de chômage était de 6,2% en 1997, de 4,8% en 1998 (à comparer avec la moyenne nationale de 5,1 % en 1997 et de 6,6% en 1998). Au total l'AMS (Agence Nationale pour l'Emploi) de la région dispose de 5000 salariés répartis dans l'office régional et les offices locaux, soit un employé de l'AMS pour 2,5 chômeurs de la région.

■ D'importantes restructurations industrielles

Le secteur industriel est aujourd'hui le secteur le plus développé du comté. Il emploie près de 25% de la population active (la moyenne nationale est de 20%). La crise qui a touché la Suède au début des années 90 a eu un impact important sur ce secteur. Aujourd'hui, Linköping, ville abritant non seulement des entreprises du secteur industriel, mais aussi une université et un grand hôpital, connaît la meilleure situation sur le marché de l'emploi de toutes les communes, alors que Norrköping, la plus industrielle, subit de plein fouet les restructurations industrielles et se place en dernier à la course à l'emploi.

Les dernières années ont été marquées par les restructurations de Saab à Linköping (1996 et 1998), d'Ericsson à Norrköping (1995, 1997, 1998) et enfin du secteur de la protection sociale en 1995. Aujourd'hui c'est la fermeture du site d'Ericsson à Norrköping et l'arrêt de la production des avions civils par Saab AB qui préoccupent le plus l'office de l'emploi d'Östergötland.

Par ailleurs, le marché du travail du comté est actuellement caractérisé par une forte demande de personnes qualifiées et très qualifiées.

Mis à part Saab, les plus grands employeurs de la région sont Ericsson (Mobile et Software) avec 2 200 employés, ABB Stal AB (2 000 personnes), BT Products (conception et fabrication des chariots élévateurs, 1 200 personnes), AB Electrolux (1 200 salariés), Whirlpool Sweden AB (1 000)... Les responsables de l'AMS du comté soulignent l'importance des problèmes structurels dans l'industrie, ce qui pourrait mener à des restructurations importantes.

■ La région est très dépendante de Saab

Saab est aujourd'hui le premier employeur de Linköping. Près de 20 000 personnes en dépendent directement, soit 15 à 20 % de la population de la commune. En revanche, la plupart des sous-traitants de Saab ont des unités de fabrication dans d'autres régions ou à l'étranger, ce qui limite l'effet d'une réduction de la production de l'entreprise.

Saab recentre sa production

■ Le carnet de commandes des avions militaires est aujourd'hui bien rempli

Traditionnellement, la principale activité de Saab était la construction d'avions militaires pour le compte de l'armée de l'air suédoise. Après une crise dans les années 80, cette activité redémarre aujourd'hui grâce aux commandes de l'armée suédoise et avec de très bonnes perspectives à l'export.

■ L'entreprise décide d'arrêter la fabrication des avions civils

La construction des avions civils régionaux, à turbo propulsion, n'a véritablement débuté que dans les années 80, lorsque l'armée suédoise a décidé d'arrêter ses commandes d'avions militaires et a ainsi contraint l'entreprise à rechercher d'autres segments du marché. Les Suédois ont lancé, avec l'entreprise américaine Fairchild Industries, un avion à turbo-propulsion, le Saab 340 (pouvant transporter entre 20 et 39 personnes). Ce fut un grand succès international.

L'entreprise a ensuite misé sur un nouveau modèle pouvant transporter un plus grand nombre de passagers (50 - 58 personnes) : Saab 2000. En 1995, l'annulation d'une commande de 50 avions par une compagnie aérienne dans le contexte d'un retournement du marché américain des turbopropulseurs a rendu caduc le succès du Saab 2000, dont seulement 76 exemplaires ont pu être vendus au total.

■ Le nouveau pari de Saab : développer des activités annexes

Aujourd'hui, en plus de la construction des avions militaires, Saab se développe dans deux autres axes. L'entreprise mise sur son rôle d'industrie de défense : armes, systèmes électroniques, avionique, sous-systèmes pour l'aéronautique (ordinateurs, systèmes de gestion des données, antennes, systèmes de séparation des satellites, simulateurs, etc.).

L'entreprise entend aussi trouver sa place parmi les sous-traitants des deux géants mondiaux : Airbus et Boeing. La compétition est très dure sur ce marché.

- Les résultats financiers se redressent dans le contexte d'une nouvelle structure de propriété

Les activités de Saab sont en croissance. Le résultat net du groupe est devenu positif en 1998 (912 millions de couronnes contre un résultat négatif de 3 790 millions de couronnes en 1997).

La structure de propriété de Saab a récemment été modifiée ; désormais le groupe appartient à 35% à British Aerospace, à 30% aux actionnaires du groupe d'investissement Investor (dont le principal actionnaire est la famille Wallenberg), les 35% restants étant cotés à la bourse de Stockholm.

Sa part de marché étant insuffisante pour rendre la production des avions civils rentable, Saab AB a conduit deux plans sociaux : le premier, en 1996, avec pour objectif une réduction importante de la production des avions civils, le second en 1998-1999, visant l'arrêt définitif de cette production (le dernier Saab 2000 a été fabriqué en avril 1999).

Un processus de décision très balisé.

Comment un plan social se déroule-t-il en Suède ?

Le principe général qui régit les relations sociales suédoises est la co-détermination. Elle se traduit par l'obligation de l'employeur d'informer les syndicats de la démarche entreprise et de se concerter avec eux. Toutefois, si après la concertation les syndicats n'approuvent pas les solutions proposées par l'employeur, la décision de leur application demeure du ressort de l'employeur. Les partenaires sociaux ont très rarement recours à un tribunal de droit du travail.

Pour pouvoir procéder à un licenciement collectif de plus de 5 personnes, l'employeur suédois a l'obligation d'envoyer à l'office de l'emploi local un formulaire indiquant le nombre de licenciements envisagés (sur le nombre total de salariés) avec une distinction hommes/femmes et cols bleus/cols blancs. Les préretraites ne sont pas considérées comme des licenciements et de ce fait le nombre de personnes en bénéficiant ne figure pas sur ce formulaire.

A partir de la date de réception de ce formulaire par l'AMS, court une période prévue pour que l'office de l'emploi local puisse préparer au mieux les personnes qui seront licenciées à la recherche d'un nouvel

emploi. La durée de cette période dépend du nombre de salariés licenciés : 2 mois pour un licenciement de 25 salariés et moins, 4 mois pour un licenciement de 26–100 salariés et 6 mois pour les licenciements de plus de 100 salariés. Personne ne peut être licencié avant la fin de cette période.

Le formulaire envoyé à l'AMS est un document du domaine public ; en Suède il est donc disponible à la consultation des intéressés sauf mention contraire de la part de l'employeur.

Durant la période de préparation des salariés par l'AMS, il est d'usage de constituer un groupe de discussion et de concertation (*Samrådsgruppen*) qui réunit les principaux acteurs concernés : le directeur des ressources humaines de l'entreprise, les managers des services à restructurer, les représentants des syndicats de l'entreprise, les représentants des municipalités concernées, du conseil de comté, et enfin un ou deux représentants de l'office de l'emploi du comté et des offices de l'emploi locaux.

Ce groupe est principalement un lieu d'échange d'informations (sur la situation de l'entreprise, du marché de l'emploi) et d'opinions.

L'initiative et la présidence de ce groupe reviennent à l'office de l'emploi. Un *Samrådsgruppen* réunit en général une quinzaine de personnes. La grande partie des discussions n'est pas confidentielle ; en général les syndicats échangent librement avec le personnel sur les sujets abordés en *Samrådsgruppen*.

Souvent les participants se mettent d'accord sur le contenu des messages à diffuser dans les médias. Parallèlement, les discussions se poursuivent entre les partenaires sociaux de l'entreprise :

- Dans un premier temps, les réunions ont un caractère d'information et de concertation avec les syndicats. La finalité de ces discussions est la diminution du nombre de licenciements: soit par des modifications dans le projet de la direction, soit par des reclassements internes ou externes, soit encore par des préretraites. L'AMS met à la disposition de l'entreprise un fonds prévu pour financer la formation des personnes à reclasser. L'entreprise n'est pas tenue d'obtenir l'accord des syndicats sur le nombre restant de licenciés : la décision finale est de son ressort. Mais l'objectif est d'obtenir cet accord, ce qui est généralement le cas.
- Dans un second temps, les partenaires sociaux discutent des personnes qui seront licenciées et des conditions de leur licenciement. Les réunions se multiplient, jusqu'à une par semaine ; mais elles ne revêtent jamais un caractère aussi strict que les

réunions du comité d'entreprise français. Les discussions sont une véritable négociation où la situation est étudiée par service et/ou au sein des services par métiers. L'employeur met en avant les compétences des personnes qu'il souhaite garder, les syndicats leur ancienneté et, dans un second temps leur âge, surtout pour les personnes proches de la retraite. Les syndicats défendent le principe « last in, first out » et la direction tente de multiplier les exceptions notamment pour des personnes très qualifiées ou dont les compétences techniques sont indispensables à l'entreprise. Il n'est en revanche guère tenu compte de la situation personnelle ou familiale des salariés.

Au fur et à mesure des négociations, les salariés concernés reçoivent une lettre de licenciement, qui précise la période pendant laquelle ils continueront de recevoir leur salaire, mais pas forcément de travailler (en fonction des besoins de l'entreprise). L'entreprise peut envoyer une liste des noms des salariés à licencier à l'office de l'emploi, mais ce n'est pas une obligation.

- Finalement, une fois les partenaires sociaux d'accord sur la liste des personnes à licencier, tout le monde s'applique à les aider, en recherchant par exemple les employeurs prêts à les embaucher.

Deux grands principes accompagnent ce type des négociations. Tout d'abord, tous les acteurs agissent dans le respect de la loi sur la co-détermination et d'autres obligations légales. Aucun des protagonistes ne se permettrait de sortir du champ d'action qui leur a été assigné par la loi. On peut même aller jusqu'à affirmer que les acteurs agissent de bonne foi dans la tradition de la co-détermination et de la recherche de consensus. Il est admis que la bonne gestion des ressources humaines par l'employeur lors des restructurations témoigne de son professionnalisme. D'autre part, une des premières préoccupations des syndicats est la compétitivité de l'entreprise et de la région. Dans ce contexte, les partenaires sociaux responsables se font mutuellement entière confiance et le processus de restructuration se déroule sans tension.

Le processus de décision décrit ci-dessus a été étroitement suivi par Saab lors des deux plans sociaux.

Premier plan social : diminuer la surcapacité et adapter le nombre de salariés

Tout en satisfaisant l'objectif de diminution de surcapacité de production le premier plan social a abouti à 9 licenciements seulement, sur les 450 annoncés.

Le premier plan social concernant la production des avions civils a été annoncé par Saab à l'AMS le 29 février 1996. Il avait pour objectif de diminuer la surcapacité de production en adaptant le nombre de salariés à une production moindre. L'entreprise a, en premier lieu, annoncé 450 licenciements (dont 350 pour les cols bleus) et a diminué ce nombre à 250 personnes en novembre 1996.

Courant 1995, une information informelle a été faite aux syndicats et à l'AMS sur une probable restructuration. L'envoi d'un formulaire à l'AMS sur les 450 licenciements prévus a été effectué en février 1996. En mars 1996, le groupe de travail Samrådsgruppen (une vingtaine de personnes) présidé par la Directrice de l'AMS, s'est réuni pour la première fois : direction de Saab, 4 syndicats (dont 3 syndicats de cols blancs), municipalités de Linköping et d'Ödeshög, conseil d'administration du comté d'Östergötland, conseil d'administration de l'AMS du comté, offices locaux de l'emploi. Le calendrier prévisionnel du plan social a été arrêté lors de cette première réunion. Les réunions suivantes ont servi à discuter des objectifs à atteindre et des moyens à fournir pour satisfaire à ces objectifs. Les participants se mettaient aussi d'accord sur les messages communs à diffuser auprès des médias locaux.

Deuxième plan social : arrêt de la production d'avions civils

Le second plan social, annoncé officiellement à l'AMS et aux autres acteurs en décembre 1998, avait pour objectif l'arrêt de la production des avions civils avec 475 licenciements sur 1 800 personnes encore employées dans cette activité à travers le pays. Ce nombre est descendu à 130 personnes courant avril 1999.

La décision d'arrêter la production avait été prise en décembre 1997. L'arrêt des commandes d'avions est intervenu en février 1998. En septembre de la même année, un formulaire était envoyé à l'AMS : 475 personnes étaient susceptibles d'être licenciées. En avril 1999, le contenu de l'annonce change : 131 personnes puis 111 licenciements arrêtés avec les syndicats (avec les noms des personnes licenciées), au moment où le dernier avion sort de la ligne de production.

La longue durée d'élaboration de ce plan social s'explique par la nécessité d'honorer les livraisons d'avions prévues sachant que la production d'un appareil prend près d'un an et qu'une diminution de la production n'implique pas une diminution proportionnelle des effectifs.

Ceci a d'ailleurs permis à Saab d'étaler les moyens mis en œuvre pour limiter les conséquences sociales de la restructuration, de former plus de personnes et de trouver des postes dans l'entreprise pour les reclasser.

Mais cette situation comportait aussi des contraintes. Ainsi certains salariés sûrs d'être licenciés ont continué de travailler pendant une longue période. Et même si l'entreprise n'avait besoin que d'un temps partiel de certains spécialistes, elle a dû leur payer l'intégralité de leurs salaires.

Durant le second plan social, l'AMS a renoncé à la constitution d'un Samrådsgruppen. Etant donné la longue durée du plan social, l'entreprise a préféré discuter directement avec les syndicats et s'est engagée à informer régulièrement tous les acteurs concernés.

Les responsables de la ville et du comté n'ont pas participé à des réunions formelles mais ont été constamment informés (le président du syndicat ouvrier LO de Saab est d'ailleurs conseiller municipal).

Un processus d'information des salariés continu et exhaustif

Le taux de syndicalisation du personnel de Saab est proche de 100%, comme dans l'ensemble de l'industrie suédoise. Quatre syndicats sont présents dans l'entreprise : le syndicat Metall de la confédération LO, représentant 1850 cols bleus, SIF de la confédération TCO représentant les cols blancs (employés et techniciens, 2000 personnes), CF de la confédération SACO (représentant 850 ingénieurs gradés), Ledarna - le syndicat des 150 dirigeants.

Les négociations sur les sujets « classiques » sont en général menées en commun par les quatre syndicats qui désignent un chef de projet. Mais les négociations sur les licenciements sont menées séparément pour les cols bleus et les cols blancs ; cependant les trois syndicats des cols blancs représentent des groupes de métiers/niveaux de postes différents et ne se font pas concurrence.

La mise en place des deux plans sociaux a été facilitée par une très vaste campagne d'information menée par l'entreprise. Voici les moments clés de cette communication :

- Avec les syndicats : une information informelle avant l'envoi de la note sur le licenciement à l'AMS ; des réunions très fréquentes (1 fois par semaine dans les moments de pointe) et des échanges informels en continu tout au long du plan social.
- Avec l'AMS : une information informelle avant l'envoi de la note à l'AMS ; des réunions dans le cadre de Samrådsgruppen ou non.
- Avec le management de Saab : une réunion de présentation lors de l'envoi de la note ; une réunion par mois tout au long du plan social.

- Vis-à-vis du personnel de Saab : une communication écrite au moment de l'annonce puis tous les 15 jours.
- En direction de la Bourse de Stockholm, des clients, des entreprises partenaires et sous-traitantes, de la presse : information lors de l'annonce à l'AMS, puis contacts avec la presse, souvent en commun avec les partenaires sociaux.

Des mesures efficaces ont été mises en place lors des deux plans sociaux

La restructuration de 1996

Les cols bleus travaillant dans la production des avions civils étaient 256 personnes. Lors du premier plan social 9 d'entre-elles seulement ont été licenciées. Leur départ a été négocié et elles ont reçu 5-6 mois supplémentaires de salaire qui les ont aidées pour créer leur entreprise ou reprendre des études. De plus, SAAB leur a financé des formations dans différents domaines.

L'AMS a payé pour certaines personnes : 6 mois d'allocation chômage, des services de conseil (juridique, compta...).

Beaucoup (52 personnes) ont trouvé un emploi à Ericsson (Linköping), entreprise en fort développement à ce moment-là ; probablement tous les salariés embauchés ont poursuivi leur travail au-delà de la période d'essai de six mois. Saab a financé une semaine de formation permettant à ces personnes de s'adapter à leurs nouvelles conditions de travail.

En outre, 24 personnes ont trouvé un emploi avant la fin de la restructuration dans les entreprises de la région et ont reçu 2 à 3 mois supplémentaires de salaire ; 20 autres personnes ont été embauchées par Industrikompetens i Östergötland.

Par ailleurs, 50 personnes ont pu trouver un poste à l'intérieur de l'entreprise, dans la fabrication des avions militaires, grâce à une formation financée conjointement par Saab, l'AMS et le Fonds pour la sécurité de l'emploi des cols bleus - Triggshatsfonden (au total 18 700 heures) et 29 personnes ont bénéficié de la réintégration d'une activité sous-traitée sur le site de Linköping (les avions étaient peints et équipés en Grande-Bretagne). La production d'avions civils a continué d'employer 44 personnes pour que Saab puisse faire face au raccourcissement des délais exigés par les clients et 27 autres parce que la charge de travail résiduelle a été mal évaluée lors de la première

annonce de l'AMS. Enfin 10 personnes sont restées chez Saab pour des raisons d'ancienneté importante (ces personnes ne pouvaient pas bénéficier d'une préretraite) et d'acceptabilité sociale.

Les autres cols bleus qui au début de la restructuration devaient quitter l'entreprise (50 personnes dans la fabrication de Gripen, 35 personnes du département Service partners) ont finalement pu bénéficier des reclassements internes au sein de leur unité ou du groupe.

Sur les 100 cols blancs des 3 départements concernés, 61 personnes ayant 60 ans et plus sont parties en préretraite, financée conjointement par Saab, l'AMS et le Conseil pour la sécurité de l'emploi des cols blancs - Triggshatsrode²⁵, 20 salariés ont choisi de quitter l'entreprise et 19 personnes qui n'ont pas pu trouver un emploi à l'extérieur se sont vu proposer une formation dans le Job Center de Saab et elles ont pu bénéficier d'un bilan de compétences afin d'établir un plan de carrière individuel, de cours d'anglais et d'informatique ; pendant la durée de la formation, elles étaient libres d'essayer un nouveau travail, tout en restant chez Saab.

L'arrêt de la production des avions civils en 1998

Environ 1850 - 1950 cols bleus ont été concernés par la seconde restructuration.

Parmi eux, 500 personnes ont été reclassés dans les activités liées à la production des avions civils et 515 dans d'autres départements de Saab. D'autre part, 100 personnes ont bénéficié d'une formation pour pouvoir être reclassées dans la production des avions militaires et 100 personnes travaillant dans l'unité à Malmö ont trouvé un emploi dans une autre entreprise.

Enfin, 225 salariés ont trouvé un emploi dans d'autres entreprises avant la fin du plan social, et 200 salariés ont bénéficié de préretraites et 110 personnes devaient être licenciées, leur préavis allant de 2 à 8 mois suivant l'ancienneté.

Pour 100 à 200 personnes l'entreprise et les syndicats n'avaient pas encore trouvé de solution, mais elles ne devaient probablement pas être licenciées car elles ont une ancienneté importante et sont proches de 60 ans.

Par ailleurs, le problème de 200-300 cols blancs n'avait pas encore été résolu.

²⁵ géré par les syndicats des cols blancs.

Des mesures originales

■ Preretraite pour les cols blancs

Avec le concours de l'AMS et du Fonds pour la sécurité de l'emploi (syndical), Saab a financé les préretraites de 61 cols blancs. La législation sur les retraites, plus sévère depuis quelques années, permet des départs à la retraite à 65 ans et à la préretraite à partir de 60.

Dans les cas les plus « défavorables » concernant des salariés de 60 ans, Saab a versé près de 3,2 ans de salaire. Une charge importante reposait aussi sur l'AMS et sur le Fonds pour la sécurité de l'emploi.

■ Un Job center

Le centre de formation et de recherche d'emploi – Job center - de Saab pour les cols blancs apporte une assistance individuelle à l'amélioration de l'employabilité.

Lors des deux restructurations il a accueilli les cols blancs qui n'avaient plus leur place dans la nouvelle organisation, qui n'ont pas trouvé d'emploi à l'extérieur et qui étaient trop jeunes pour partir à la préretraite.

Le centre dispense des formations (d'anglais, d'informatique, etc.), mais aide aussi individuellement tous les participants : bilan de compétences, planification de carrière et recherche d'emploi. Ces personnes demeurent des salariés de Saab, mais peuvent accepter un nouveau travail permanent ou temporaire, tout en ayant la possibilité de rester employé par Saab (cas du travail temporaire) ou de revenir chez Saab si leur nouveau travail ne leur convient pas (pendant la période d'essai, qui est généralement de 6 mois).

Le délai de séjour maximum dans le centre a été fixé à 6 mois par l'employeur avec l'accord des syndicats. En général, la plupart des bénéficiaires ont trouvé un emploi au bout de 4 à 5 mois. Jusqu'à maintenant très peu de personnes ont dépassé le délai de 6 mois ; elles ont bénéficié d'une prolongation jusqu'à 12 mois et ont pu trouver un emploi.

■ Une antenne d'emploi de l'AMS dans l'entreprise

Durant la première restructuration, qui s'est avérée peu douloureuse, l'AMS n'a pas constitué d'antenne d'emploi dans les locaux de Saab. L'Office de l'emploi a tout de même installé un ordinateur en self-service qui permettait de recevoir des offres d'emploi de tout le pays. De plus, une personne de l'AMS venait régulièrement discuter avec les salariés pendant la durée du plan social (de mars 1996 à mars 1997).

Comme l'ampleur de la seconde restructuration a été beaucoup plus importante, l'AMS a pris la décision de déléguer un de ses employés de façon permanente à Saab. Cette personne travaille les trois quarts de son temps dans l'entreprise (quand la liste des personnes licenciées a été divulguée, 2 employés de l'AMS étaient même présents).

Un débat sur l'efficacité comparée entre l'AMS et des cabinets d'outplacement est à l'ordre du jour en Suède.

L'aide d'un cabinet d'outplacement aurait coûté cher à Saab alors que l'aide de l'AMS sur ce point était gratuite, mais constituait un des éléments de négociation entre l'entreprise et l'administration de l'emploi en ce qui concerne le « package » global.

■ Une mobilisation de tous les acteurs

Comme nous l'avons expliqué, les plans sociaux suédois sont réalisés en deux temps : après l'annonce du licenciement probable d'un nombre de personnes, tous les acteurs s'emploient à diminuer ce nombre. L'employeur revoit en détail le nouveau schéma organisationnel et analyse les possibilités d'emploi dans d'autres services des personnes à licencier, après une formation adéquate que l'AMS contribue à financer, ou encore dans le même service si l'évaluation initiale était trop « juste ».

Par ailleurs, Saab et les syndicats recherchent des employeurs susceptibles d'embaucher les salariés qui seront licenciés. Ils organisent des rencontres avec ces employeurs, prennent des contacts et même « assurent le service après vente » en finançant des formations d'adaptation (cela a été le cas pour les salariés embauchés par Ericsson) et en permettant aux salariés de retourner chez Saab si l'expérience n'a pas été convaincante (pour les cols blancs rattachés au Job Center). Industrikompetens accueille des salariés qualifiés et les met à la disposition des entreprises de la région.

Un concept qui s'inscrit dans la tradition industrielle du comté d'Östergötland

La région d'Östergötland est une des régions les plus industrielles de la Suède. La crise des années 90 a contribué à augmenter le besoin de ses entreprises en main d'œuvre qualifiée. Celles-ci travaillent désormais à effectif tendu et ont recours au travail temporaire. Malheureusement, cette main d'œuvre intérimaire n'est pas immédiatement opérationnelle et demande un temps d'adaptation long.

Partant de ce constat, Thomas Nygren et d'autres personnes travaillant chez Saab AB ont eu l'idée de créer Industrikompetens, un concept original d'entreprise employant des travailleurs qualifiés (dans le secteur d'industrie) qui pouvaient être mis à la disposition des entreprises industrielles de la région en bénéficiant tout au long de leur parcours professionnel d'une formation continue.

L'idée a été mise en pratique lors de la première restructuration de Saab AB en 1996.

La naissance d'Industrikompetens n'a pas été sans controverse. Les syndicats et l'office de l'emploi craignaient que la solution ne soit pas viable à long terme et que les salariés ainsi reclassés ne se retrouvent au chômage quelques mois plus tard, avec des garanties beaucoup moins importantes que s'ils étaient restés chez Saab.

Cet obstacle a été levé par l'engagement financier fort de Saab et par la motivation et les compétences de l'équipe leader du projet (ces personnes avaient une importante expérience du secteur industriel – aussi bien de la gestion des compétences que de la planification industrielle).

Les syndicats craignaient aussi qu'Industrikompetens ne devienne un concurrent pour les salariés de Saab AB ou à plus long terme pour la main d'œuvre d'autres entreprises de la région. Ils se sont même opposés publiquement à l'idée. Finalement, les arguments donnés par les créateurs d'Industrikompetens ainsi que la confiance habituelle accordée par les syndicats à l'employeur ont valu l'accord des partenaires sociaux. Industrikompetens envisageait en effet un fort développement de la polyvalence de ses salariés, complémentaire et non concurrent de la spécialisation des salariés de Saab AB, et promettait la réalisation d'autres objectifs à moyen et long terme – notamment l'identification et la formation de ses salariés aux métiers recherchés par les entreprises de la région, l'amélioration de la formation professionnelle pour les jeunes.

La forme juridique d'Industrikompetens (non-profit) ainsi que la réputation de ses futurs dirigeants constituaient des arguments irréfutables. De plus, il était prévisible à l'époque que la montée en charge d'Industrikompetens ne serait pas assez forte pour concurrencer directement la main d'œuvre de Saab AB, ce qui a sûrement achevé de persuader les syndicats.

Industrikompetens a débuté le 1^{er} janvier 1997. Elle disposait d'une ligne de financement de Saab AB de 5 millions de couronnes (pendant la première année 1,1 million a été consommé), de financements de l'AMS (1,5 million SEK), de la Commission Européenne dans le cadre de l'objectif 4 de (0,5 million SEK) et de la commune de Linköping (0,5 million SEK également). Elle employait une vingtaine de personnes, pour la grande majorité issues de la restructuration de Saab AB.

■ Un capital ouvert aux entreprises du comté

Le capital de la société a été ouvert aux autres entreprises du comté en été 1997 (la part de Saab AB est alors passée de 100% à environ 25%). Aujourd'hui vingt entreprises sont actionnaires d'Industrikompetens. Quatre d'entre elles - Saab, ABB, Ericsson et BT Industries - possèdent chacune plus de 10% du capital et siègent dans le conseil d'administration, présidé par le vice-président de Saab AB pour les ressources humaines au niveau de la holding.

Les représentants des actionnaires se réunissent tous les trois mois pour décider des orientations du développement de l'entreprise - par exemple quelles compétences faut-il développer en fonction des besoins des actionnaires ?

Il est prévu qu'à terme le nombre des actionnaires augmente jusqu'à 30 et il y a déjà des entreprises volontaires pour prendre leur participation dans Industrikompetens.

L'entrée de nouveaux actionnaires se fera probablement sans augmentation de capital mais à travers la modification des participations des actionnaires actuels.

De plus petites entreprises du comté peuvent recourir aux services d'Industrikompetens à condition d'en devenir membre. Les membres paient une cotisation annuelle proportionnelle au nombre des salariés employés dans les ateliers industriels (300 SEK par an et par salarié).

■ Des objectifs à court, moyen et long termes

- A court terme, satisfaire la demande en salariés qualifiés des entreprises actionnaires

L'objectif premier d'Industrikompetens, à court terme, est de satisfaire la demande des entreprises actionnaires et membres en travailleurs qualifiés, tout en poursuivant le développement de leurs compétences afin de les préparer à l'évolution future des emplois. Pour cette raison tous les salariés d'Industrikompetens, à l'exception des administrateurs, ont passé la première année de fonctionnement de l'entreprise en formation. Aujourd'hui la part du temps de travail passée en intervention est beaucoup plus importante - elle est de 75% (c'était l'objectif visé), les 25% restants étant de la formation. Les salariés d'Industrikompetens doivent être polyvalents. De ce fait les cols bleus bénéficient au début de leur présence dans l'entreprise d'une formation de base dans cinq métiers industriels : la soudure, la maintenance, l'électricité, la production assistée par ordinateur (computer numerical control), l'assemblage. Plus tard, la possibilité leur est ouverte de se spécialiser dans un ou plusieurs domaines en fonction des besoins des clients. En revanche, les techniciens employés par Industrikompetens travaillent essentiellement dans la planification de la production.

- Limiter les conséquences sociales des restructurations en embauchant les personnes licenciées ou des chômeurs de longue durée

Le développement d'Industrikompetens permet aujourd'hui à ses dirigeants d'embaucher de nouveaux salariés. Lors des restructurations des entreprises actionnaires ou membres, elles peuvent faire une demande à Industrikompetens en indiquant le nombre de salariés qui seront licenciés. En fonction de ses besoins, Industrikompetens s'adresse à tous les employés qui pourraient être concernés par un licenciement et dont les métiers l'intéressent.

Les personnes qui se portent volontaires passent un entretien avec les responsables d'Industrikompetens et un accord est conclu (nombre et identité des personnes transférées) entre Industrikompetens et l'ancien employeur.

Industrikompetens peut aussi embaucher des chômeurs inscrits à l'AMS, en fonction de ses besoins. La coopération entre l'AMS et l'Industrikompetens est très proche ; un employé de l'AMS assure la liaison entre Industrikompetens, l'AMS et les entreprises de la région.

Toutes les personnes travaillant pour Industrikompetens sont en contrat de travail direct avec cette structure et sont payées par elle. Elle facture aux clients leur temps de travail en fonction du nombre d'heures passées. Pour le moment les prix facturés par Industrikompetens sont supérieurs à ceux des entreprises d'intérim classiques, mais les profits réalisés permettront à terme de les diminuer. A la fin de 1997 Industrikompetens employait 40 personnes, à la fin de 1998 il y avait 80 personnes et le chiffre de 100 a été dépassé en 1999.

- A moyen terme prévoir les évolutions de la demande de travail et l'anticiper

L'évaluation des besoins des entreprises de la région en compétences et le développement de ces compétences est un objectif à moyen terme poursuivi par Industrikompetens avec le soutien de l'AMS qui finance une partie des formations des chômeurs de longue durée.

- A long terme devenir un acteur - catalyseur du système de formation professionnelle

Industrikompetens est aussi présente dans la formation professionnelle des jeunes : l'entreprise aide à la préparation des programmes et fournit des professeurs (3 personnes) à deux écoles de formation professionnelle. Pour faciliter le choix des élèves et leur donner une meilleure appréhension du monde industriel, une action de communication a été menée par les jeunes salariés d'Industrikompetens auprès des élèves de la dernière classe avant le lycée.

Des résultats assez positifs

Les deux plans sociaux n'ont pas eu d'effet très important sur l'économie de la région.

L'impact des deux plans sociaux menés chez Saab pour la région d'Östergötland ne semble pas trop important pour deux raisons : d'une part la bonne conjoncture dont bénéficie la production des avions militaires a eu comme effet l'absorption des effectifs de la production des avions civils, d'autre part les liens de Saab avec les PME de la région est assez faible car la plupart des sous-traitants de l'entreprise sont installés dans d'autres régions de la Suède ou à l'étranger.

Grâce à un dialogue continu et transparent de l'employeur, le climat social dans l'entreprise est demeuré très bon.

Une bonne atmosphère régnait aussi bien dans l'entreprise entre les partenaires sociaux qu'entre l'entreprise et les acteurs extérieurs –

notamment l'office de l'emploi du comté - une semaine après l'arrêt de la liste d'une centaine de personnes à licencier, lors du deuxième plan social. Cela témoigne de l'exceptionnelle qualité du dialogue social chez Saab AB. En effet, les syndicats ont non seulement été consultés tout le long du processus de restructuration, mais ont aussi participé à certaines étapes de son élaboration. Tous les autres acteurs ont été tenus informés très régulièrement des décisions prises - oralement et par écrit. Cette situation paraît être courante en Suède.

La collectivité locale et les élus n'ont pas participé aux plans sociaux. Ils déclarent faire entièrement confiance à la troïka Saab - syndicats - AMS.

Les conditions du succès d'Industrikompetens

Des règles de fonctionnement interne et externe

- Anticiper pour satisfaire au mieux la demande des entreprises clientes

L'entreprise donne la responsabilité du contact permanent avec les entreprises clientes à trois personnes (2 et demi équivalents - temps plein). Ces personnes rencontrent chaque entreprise actionnaire et membre une fois par mois et sont en contact téléphonique avec elles si besoin. Elles participent aussi à des réunions de planification de charge entre les différents ateliers des très grandes entreprises. Elles négocient la longueur des périodes de formation précédant l'intervention des salariés d'Industrikompetens et font le point sur cette formation ou sur l'intervention, si nécessaire. Il n'y a pas d'évaluation du salarié à l'issue de sa mission, en revanche à l'issue de la formation une fiche des renseignements sur son contenu est confectionnée par l'entreprise cliente et transmise aux personnes contacts.

- Créer une formation spécifique pour les jeunes

L'objectif est de les préparer à prendre le relais lors des départs des personnes qualifiées et lorsque la génération du baby boom partira à la retraite. Pour ce faire, une personne d'Industrikompetens est chargée de la coopération avec le système d'éducation professionnelle et du suivi du nouveau programme lancé depuis le 1^{er} septembre 1999.

Pour préparer ce programme, courant 1998, de jeunes employés d'Industrikompetens et de ses entreprises clientes ont joué le rôle d'« ambassadeurs d'industrie » pour convaincre les élèves de participer au nouveau programme.

L'idée était de convaincre les jeunes que l'industrie n'est pas un milieu « uniquement pour les vieux ». Cette idée est passée : il y a eu deux candidats par place offerte.

Le programme spécial est destiné à 24 jeunes personnes de 16 ans qui suivent leur scolarité dans une des deux écoles professionnelles de la ville : celle de la commune ou celle de Saab. Dans ce programme de 3 ans, l'éducation industrielle représente 2/3 du temps d'études. Une année de stage dans une entreprise est aussi prévue. Le contenu de formation est élaboré en commun par les professeurs de ces établissements et par les personnes d'Industrikompetens (4 personnes d'Industrikompetens interviennent comme professeurs).

Des expériences semblables sont en train d'être mises en place dans d'autres villes de la région.

- Obtenir l'adhésion de tous les partenaires sociaux, notamment des syndicats des entreprises clientes

Les syndicats sont associés au fonctionnement d'Industrikompetens. D'ailleurs, avant de devenir membre ou actionnaire d'Industrikompetens, chaque entreprise doit convaincre ses représentants syndicaux du bien-fondé de cette adhésion. A cette fin, des rencontres des syndicats de l'entreprise concernée avec le Président du Directoire d'Industrikompetens, mais aussi avec les syndicats d'autres entreprises actionnaires et d'Industrikompetens elle-même, sont organisées.

- Simplifier la tarification pour faciliter la gestion

Pour simplifier la gestion des intérimaires d'Industrikompetens, deux tarifs (techniciens, ouvriers) sont facturés aux entreprises clientes. Les indemnités légales ou conventionnelles (pour le travail de nuit ou pour le travail en continu) sont réglées par l'entreprise cliente directement à Industrikompetens.

- Adopter le système de rémunération du dernier emploi

Les personnes embauchées par Industrikompetens sont rémunérées au même niveau que dans leur dernier emploi, si elles occupent un poste équivalent. Ce système assure la continuité de rémunération et est équitable car les salaires proposés pour le même poste dans les entreprises de la région sont très proches.

Les primes de déplacement sont le seul avantage accordé aux salariés d'Industrikompetens. Ce système n'est pas difficile à gérer, parce que les systèmes de rémunération dans l'industrie sont simples (ils

comprennent uniquement le salaire de base et des indemnités conventionnelles). Pour le moment les salariés d'Industrikompetens ne reçoivent pas de prime aux bénéfices, mais un projet existe en ce sens (1 à 2% du résultat).

■ Maîtriser le développement pour éviter la surchauffe

Les entreprises actionnaires et membres d'Industrikompetens comptent autour de 10.000 employés (en moyenne le personnel d'Industrikompetens représente donc 1% de leurs effectifs). En comparaison, le nombre d'heures supplémentaires représente 2 à 3 % du temps de travail total en Suède. Le Directoire d'Industrikompetens, en accord avec le Conseil de surveillance, limite l'accroissement des effectifs d'Industrikompetens pour s'assurer de la viabilité du projet sur le long terme. Actuellement les embauches programmées sont orientées vers les compétences rares ou vers les métiers plus qualifiés de technicien ou d'ingénieur.

■ Gérer les compétences et satisfaire les demandes des entreprises clientes

La gestion des compétences demeure au cœur de l'idée d'Industrikompetens. C'est la demande de compétences et de qualifications industrielles qui l'a fait naître. L'enjeu est de continuer à satisfaire la demande de la région en compétences, tout en anticipant la demande future et en satisfaisant les demandes des salariés d'Industrikompetens. Une question se pose : comment continuer à former les personnes dont les compétences sont les plus demandées (et atteindre le partage 75 % intervention - 25 % formation).

Là-dessus nous avons interrogé, entre autres, deux salariés de l'entreprise. Ils ne considèrent pas le travail au sein d'Industrikompetens (pendant 3 à 4 ans) comme une parenthèse dans leur vie professionnelle. Ils sont convaincus que ce travail est une opportunité pour eux, si on en juge par le nombre d'offres d'emploi présentées aux salariés d'Industrikompetens (jusqu'aujourd'hui 4 salariés seulement sont partis). Ils regrettent de ne pas pouvoir se former à un autre métier plus qualifié (la demande est très forte pour leurs compétences actuelles).

Ils sont conscients que leur prochain emploi leur vaudra une promotion, parce qu'ils détiennent en moyenne des compétences plus diversifiées que leurs homologues au sein des entreprises « classiques », et aussi parce qu'ils ont fait preuve d'une grande capacité d'adaptation et ont acquis une expérience très large.

Avec le temps, si la conjoncture demeure favorable, Industrikompetens devra gérer non plus seulement les embauches mais le turnover des ressources disponibles.

Quels avantages pour les entreprises utilisatrices ?

Les entreprises clientes d'Industrikompetens peuvent compter sur sa rapidité d'intervention et sur les moyens humains dont elle dispose.

Les employés d'Industrikompetens sont formés en continu (25 % de leur temps de travail), par conséquent bien qualifiés et rapidement opérationnels, après 2 semaines à 1 mois de formation sur le tas. C'est un avantage par rapport aux nouveaux embauchés ou par rapport aux entreprises d'intérim classiques. De plus l'entreprise cliente ne paie pas les salariés pendant la formation.

Lors des périodes de croissance importante, l'entreprise peut employer temporairement des salariés d'Industrikompetens tout en menant en parallèle un processus de recrutement. Si certaines compétences sont difficiles à trouver sur le marché d'emploi local, elle peut faire appel aux salariés très qualifiés d'Industrikompetens.

Actuellement, le coût d'une personne travaillant chez Industrikompetens est équivalent à celui d'un intérimaire classique. Mais les métiers industriels hautement qualifiés ne sont pas fréquents dans les entreprises d'intérim.

Pour faire face à des pics de charge temporels, employer une personne d'Industrikompetens est rentable par rapport à l'embauche – formation – licenciement d'une personne extérieure (le licenciement coûte cher du point de vue social ou/et financier).

La création d'un réseau

L'étape suivante du développement d'Industrikompetens, imaginée notamment par le Président de son Directoire Thomas Nygren, est la création d'un réseau suédois d'Industrikompetens. Dans ce but, il mène une action médiatique importante qui commence déjà à porter ses fruits. Plusieurs régions se sont intéressées à cette idée et la plus avancée est celle de Västerås, autour de trois grandes villes industrielles : Västerås, Köping et Eskilstuna, à cheval sur deux régions administratives : Västmanland et Södermanland, et dans la région Ouest du lac Mälaren (d'où le nom Industrikompetens i Västra Mälardalen).

La flexibilité constitue le premier attrait d'Industrikompetens, mais elle doit être complétée par d'autres avantages.

Ont été cités : le niveau de formation des salariés, des échanges y compris de travailleurs, la réduction de coûts (par exemple par la mise en commun de certaines ressources : transport, approvisionnements, moyens humains au sein d'Industrikompetens), le développement de la formation professionnelle pour se prémunir contre les conséquences du baby boom et préparer la relève par les jeunes. Par ailleurs, les petites entreprises voient dans Industrikompetens un moyen de publicité gratuite vis-à-vis de commanditaires potentiels.

A plus long terme, les entreprises pourront aussi profiter d'une des retombées positives de l'idée d'Industrikompetens : l'accroissement de la mobilité des travailleurs. En effet, les premiers actionnaires seront appelés à fournir de la main d'œuvre qualifiée à Industrikompetens en « abandonnant » leurs bons travailleurs (pour pouvoir ensuite les utiliser en tant qu'intérimaires). De même, par la suite, la rotation des salariés d'Industrikompetens chez les entreprises clientes aura aussi un effet positif sur la mentalité des « sédentaires ».

Il existe cependant deux conditions initiales à remplir : couvrir le coût de l'étude de faisabilité et réunir un capital démarrage, trouver une personne leader possédant des qualités relationnelles et de marketing.

Bernard Brunhes
Jolanta Dorrer

Altos Hornos de Vizcaya : une longue mutation en Pays Basque

Une histoire qui parcourt tout le 20^{ème} siècle

Un fort développement avant le déclin

- Une entreprise emblématique de la sidérurgie espagnole et un laboratoire syndical

L'entreprise, l'une des plus anciennes du secteur, est née en 1902 de la fusion de trois entreprises sidérurgiques situées au Pays Basque. Entreprise privée, elle a joui d'un monopole dans son secteur jusque dans les années 50. Après-guerre elle s'est fortement développée en faisant un appel massif à l'immigration depuis d'autres régions d'Espagne. En même temps se créait une culture ouvrière très forte, structurée par un syndicalisme à ancrage professionnel et territorial, en bonne intelligence avec l'entreprise et dont les acquis sociaux ont orienté les relations industrielles au niveau national. Le tournant des années 70 et la crise du pétrole ont marqué les premières difficultés, puis le début du déclin. La fermeture de l'entreprise a été envisagée dès 1990, décidée en 1992, et menée à bien en juillet 1996. Les installations en Vizcaya de l'entreprise sont à cheval sur trois villes de la rive gauche du fleuve Nervion, à deux pas de Bilbao, dans une zone de 300 à 350.000 habitants suivant les époques, marquée par l'industrie lourde (chantiers navals, sidérurgie et mine de fer produisant pour elle). L'entreprise a eu jusqu'à 15.000 salariés et a généré 60.000 emplois de sous-traitance. Elle était le premier employeur de la zone, où vie à la mine et à l'usine, vie sociale, et même vie politique étaient fortement imbriquées.

- Les activités sidérurgiques espagnoles ont été redéfinies et réduites depuis 1981

Dès les années 70, la sidérurgie mondiale entre dans une phase de surproductivité due à la baisse de la demande. Alors que la Commission Européenne impose des quotas et des prix minimum, l'Espagne continue de pratiquer des prix « politiques », subventionnés par le gouvernement franquiste, et continue d'investir et d'exporter. La Commission, ne parvenant pas à un accord avec le gouvernement espagnol, impose des quotas d'importation restrictifs. En 1977, le gouvernement espagnol lance un plan de freinage de la production, de nationalisations (Altos Hornos del Mediterraneo) et d'assainissement

financier, mais sans réelle restructuration : la priorité est d'éviter un coût social trop élevé dans ces années de transition politique.

En 1981, avec le PSOE au gouvernement, c'est la première restructuration du secteur : arrêt de l'activité sidérurgique de Sagunto dans la communauté autonome de Valence, réorganisation (modérée) des activités sidérurgiques et nouvelle répartition entre les différentes entreprises (ENSIDESA, AHV), investissements de modernisation, mise en oeuvre d'un mécanisme de réduction de l'emploi (retraites anticipées et transfert des excédents de main d'oeuvre à des Fonds de Promotion de l'Emploi)²⁶.

A partir de 1984, avec la perspective de l'entrée de l'Espagne dans la Communauté européenne, toute restructuration commence à être contrôlée par la DG IV et doit être compatible avec les mesures CECA.

En 1985, d'importants investissements sont réalisés pour la première fois dans l'entreprise, financés en partie par le Ministère de l'Industrie : installation d'un train de laminage à chaud, rénovation des hauts fourneaux, mise en place de la coulée en continu.

En 1990 : suivant une recommandation de la Commission européenne, le gouvernement espagnol décide la nationalisation d'AHV et la fusion d'ENSIDESA et d'AHV pour rationaliser les activités. La fermeture des installations d'AHV sur la rive gauche du Nervion est prévue.

- La légitimation de la restructuration : l'entreprise produit à perte, malgré certaines unités de production rentables ; la fermeture est mieux acceptée au Pays Basque que dans les Asturies

Les raisons invoquées pour la fermeture sont la faible compétitivité et la faible productivité de l'entreprise comparativement à d'autres en Europe ainsi qu'une concurrence exacerbée (le marché intérieur s'ouvre à la concurrence européenne mais les exportations vers l'Europe sont limitées).

²⁶ Ces mesures connaissent des fortunes diverses suivant les lieux. Par exemple le FPE mis en place à Sagunto fonctionne plutôt bien, car il est accompagné de mesures spéciales de réindustrialisation et Sagunto est une zone où le redéveloppement est une possibilité évidente. Les « excédents » de salariés transférés au FPE de Sagunto n'y resteront au plus que trois à quatre ans avant de se reclasser. En revanche, les FPE mis en place à Madrid et au Pays Basque ne fonctionnent pas, il y a très peu de reclassements et les « bénéficiaires » sont maintenus dans cette bourse d'excédents jusqu'à leur retraite. Pour l'ensemble du secteur sidérurgique espagnol, ce sont 14 à 15.000 personnes qui ont été accueillies dans les divers fonds de promotion de l'emploi. L'échec relatif de ces mesures de régulation de l'emploi serviront dans une certaine mesure à orienter les mesures décidées en 1992. Mais dans une certaine mesure seulement, comme nous le verrons plus loin, car l'accompagnement des mesures de reclassement par une réindustrialisation des zones affectées n'est que tardif et très partiel.

Ces faiblesses viennent de loin : Altos Hornos, entreprise privée, a pâti, d'après nos interlocuteurs, en particulier syndicalistes, du fait que les investissements de l'Etat franquiste allaient à l'entreprise publique, ENSIDESA (Asturies) créée dans les années 60. D'où un équipement technologique insuffisant selon eux. Le chef de projet de la restructuration, ainsi que les consultants de McKinsey sollicités pour préparer le plan stratégique, pensent au contraire que le niveau technologique de l'entreprise était relativement satisfaisant mais que sa modernisation avait nécessité un endettement élevé à une époque de taux d'intérêt défavorables ; selon eux, c'est surtout la structure financière de l'entreprise qui péchait. Certaines unités auraient pu être maintenues, une fois la situation financière de l'entreprise assainie.

Autres handicaps de l'entreprise : son éclatement géographique sur cinq centres de production et sa mauvaise liaison avec les centres espagnols de consommation de l'acier, ce qui renchérit les coûts logistiques et limite sa capacité.

D'après tous les acteurs rencontrés, la décision de fermer l'ensemble des installations basques d'AHV (sauf l'usine d'Etchevarri) plutôt que de mieux répartir l'activité avec celles d'ENSIDESA, si elle avait un fondement économique partiel, avait également une motivation politique, en particulier parce que le risque d'explosion sociale était plus fort dans les Asturies qu'au Pays Basque. D'après le gouvernement basque, le tissu économique et les capacités entrepreneuriales éprouvées donneraient à penser que leur région est mieux préparée à affronter une telle restructuration.

De fait, l'entreprise considère la restructuration comme un grand succès de ce point de vue : en dehors de la marche du fer commune à l'ensemble du secteur (mars 93), il n'y a eu aucun trouble social, aucune grève, ni aucune exploitation politique de la fermeture. Ceci est essentiellement dû à la façon dont la restructuration a été conduite.

Vers la création d'une entreprise unique et compétitive

Afin de préparer la restructuration des activités, et la création d'une entreprise compétitive ENSIDESA-AHV, le gouvernement nomme une équipe technique très restreinte. Celle-ci, appuyée par des consultants de McKinsey, élabore un plan stratégique dont l'objectif final est la création d'une entreprise unique et compétitive. Or il s'agit de fusionner deux entreprises pratiquement en faillite. Le premier défi est d'assainir la situation financière en éliminant l'endettement par la réduction des coûts de structure, de main d'oeuvre et de logistique, et par une meilleure liaison client. Ceci implique des fermetures.

Le plan stratégique

■ Remodelage de l'actionnariat

- Création, à partir des seuls actifs rentables des deux entreprises, d'une entreprise unique, la Corporacion de Siderurgia Integral (CSI), avec différentes filiales par ligne de produits, ainsi que la Aceria Compacta de Bizkaia, qui doit être créée au Pays Basque avec 30% de participation de la CSI. Ce plan sera mené à bien et en 1997, la CSI a été privatisée (création d'Aceralia), le groupe luxembourgeois ARBED prenant 35% du capital.
- Maintien d'une société commune AHV-ENSIDESA, sous tutelle publique pour l'apuration du passif et le « traitement » des excédents de main-d'oeuvre.

■ Plan de rationalisation industrielle

Redéploiement de l'activité productive sur ENSIDESA avec rationalisation (fermeture des 3 hauts fourneaux de Sestao - AHV ; des 3 d'Avilès -ENSIDESA -; maintien et développement des 2 de Gijon - ENSIDESA-; fermeture des convertisseurs et trains de laminage à chaud d'AHV, maintien et développement de ceux d'ENSIDESA etc.) ; redéploiement vers les produits à plus forte valeur ajoutée, d'où maintien des activités de l'usine de transformation d'Etchevarri (anciennement AHV, transfert au groupe CSI) et création de l'ACB. L'usine de Navarre d'AHV est également transférée au groupe CSI.

■ Plan commercial

Il s'agit de se rapprocher des entreprises clientes par des prises de participation dans la majorité d'entre elles ; par l'amélioration du service aux deux principales filières - automobile et produits blancs ; par la réduction des coûts d'acheminement.

■ Plan social (voir plus loin)

Une situation territoriale très dégradée avant la fermeture

AHV est situé sur la rive gauche du fleuve Nervion, au sein de la conurbation de Bilbao. Les trois villes les plus affectées par la fermeture d'AHV sont Avanto, Sestao et Barakaldo, qui concentraient l'exploitation, depuis les mines de fer jusqu'aux activités de première transformation.

La forte industrialisation et le surdéveloppement, surtout dans les années 50 et 60, ont profondément marqué ce territoire, caractérisé par une croissance urbaine chaotique et par un fort développement démographique, ainsi que par un environnement très dégradé.

La restructuration simultanée des chantiers navals, de l'ABB (transformateurs électriques), de Babcock Wilcox, etc., qui se soldent au total par une perte entre 1992 et 1996 de 9.000 emplois (AHB compris) affecte également le port qui perd 50% de son volume. Les fournisseurs et entreprises sous-traitantes locales se redimensionnent.

Tout ceci représente un coût financier direct pour les trois villes les plus concernées (perte de 20% des ressources fiscales, uniquement du fait de la restructuration d'AHV).

Ces restructurations et fermetures simultanées affectent durement la structure démographique et sociale du territoire :

- Sur les trois villes touchées, les deux plus grandes ont perdu des habitants sans discontinuer. La composition de la population a également changé : la proportion de plus de 65 ans a presque doublé (12%); les plus jeunes partent et il n'y a pas de relève démographique.
- Il y a eu également un changement dans les qualifications de la population locale puisque les personnes de bonne qualification professionnelle qui travaillaient dans la sidérurgie et autres industries lourdes sont parties en majorité ou sont en pré-retraite. Le pourcentage de personnes n'ayant pas fait d'études ou avec seulement un bagage primaire est très important. Selon une étude récente, les trois quarts des personnes au chômage manquent d'un niveau minimum d'études professionnelles. Les principales demandes d'emploi vont d'ailleurs vers des métiers pas ou peu qualifiés (vendeur, manoeuvre, femme de ménage, employé administratif, serveur etc.). D'autre part, selon la même étude, les contrats de travail signés en 1997 l'ont été à 42% pour des personnes ayant un niveau d'études primaires.

L'augmentation du chômage entre 1983 et 1993 (décade des fermetures des industries lourdes) est généralisée au Pays Basque mais beaucoup plus forte dans cette zone : 40% d'augmentation contre 27% pour le Pays Basque.

Les hommes de moins de 30 ans représentent 35,8% des chômeurs et les femmes de moins de 30 ans 45,6% des chômeuses. Ces chiffres traduisent les difficultés d'accès au marché du travail pour les jeunes. Près de 25% des demandeurs d'emploi n'ont jamais exercé de métier auparavant.

Les restructurations ont eu aussi des conséquences sur les conditions de vie : les employés d'Altos Hornos vivaient dans des logements très proches des installations de l'entreprise et très dégradés qui se dépeuplent après la fermeture. Leur coût très bas a provoqué l'arrivée de groupes à faibles revenus et de minorités ethniques (gitans, Africains, Portugais). Les différences dans les façons de vivre ont provoqué des conflits avec la population plus anciennement résidente. La délinquance a également augmenté. Les taux de chômage élevés se sont accompagnés d'une forte augmentation de la pauvreté.

Cette zone est passée d'une époque d'intense activité industrielle avec une population homogène socialement, relativement qualifiée, mobilisée dans les syndicats etc., à une zone de déclin démographique et économique qui s'explique en partie par un « vide » économique, institutionnel, politique, de près de dix ans, entre les premières restructurations et 1997.

Les épisodes du processus de décision

Une restructuration planifiée et maîtrisée

Le plan stratégique a été rédigé en un an par une équipe très réduite de « techniciens » avec l'appui du cabinet de conseil et dans un cadre dont les grandes lignes ont été fixées par la Commission Européenne. Ni les autorités locales, ni les syndicats n'ont été consultés. Le gouvernement basque, non impliqué, a estimé la décision de fermeture justifiée. Les syndicats ont refusé les décisions économiques prises mais ont commencé tout de suite à négocier le contenu social du plan. Chacun voit là la chronique d'une mort annoncée. Globalement les négociations avec la Commission Européenne ont abouti à donner un aval au plan présenté en 1992. La fermeture, annoncée pour le 4 Juillet 1996, sera effective le 2, pour déjouer les préparatifs d'une manifestation organisée en partie par des organisations liées à l'ETA.

Le volet social de la restructuration a obtenu l'aval des syndicats, qui ont co-animé le plan

La mise en place du volet social de la restructuration a été jalonnée par une série d'accords avec l'ensemble des syndicats :

- Le premier accord cadre de mars 1992 fixe les principes généraux de la dimension sociale de la restructuration mais ses modalités d'application ont fait l'objet de négociations parfois dures. Une Commission syndicale de suivi (qui inclut l'ensemble des syndicats) a

été mise en place pour la négociation et la co-animation du dispositif concret de mesures sociales avec l'entreprise (interaction permanente).

- L'accord de juin 1995 voit la Commission syndicale de suivi se montrer prête à accepter un certain nombre de règles et contraintes (pénalisation des salariés refusant plus de deux offres de reclassement, salaires plus bas dans les postes trouvés pour le reclassement) en échange d'une large garantie de reclassement au sein du groupe. Ces engagements de reclassement, quoique non écrits, sont tout à fait précis: la corporation reprendrait 314 personnes à partir de la fermeture. Il ne resterait ainsi que 297 personnes à reclasser hors du groupe.
- La privatisation de la CSI donne donc lieu à un autre moment de tension: le groupe Aceralia suspend les transferts prévus et se comporte logiquement comme une entreprise autonome ne se reconnaissant pas dans l'accord verbal de 1995 pour lequel pourtant il existait un « engagement moral », comme le soulignent l'entreprise et les syndicats. Ce désengagement s'ajoute à une remise en cause par le Ministère de l'Industrie de l'indexation des allocations versées sur le coût de la vie. C'est la goutte d'eau qui fait déborder le vase, et les syndicats menacent de grève et de troubles sociaux. Ils arrêtent la collaboration sur le reclassement des employés d'AHV en signe de protestation. La Direction de l'entreprise les convainc de ne pas passer à l'acte et la bonne collaboration entreprise-syndicats débouche sur une campagne de pression commune.
- Cette démarche porte ses fruits : un accord est signé, cette fois-ci en toutes lettres, en juillet 1998, par AHV, les syndicats, la SEPI et Aceralia. De meilleures conditions sont obtenues que dans le pacte verbal de 1995, mais les entreprises d'Aceralia exigent les mêmes aides que toute entreprise reprenant des salariés d'AHV.

Obtenir la paix sociale et redévelopper la zone

Les objectifs sous-jacents

- Obtenir la « paix sociale » dans un contexte politique et social difficile : le recours aux préretraites doit se comprendre dans cette optique.
- Suivre les recommandations et utiliser les ressources de la CECA, qui à cette époque encourage les retraites anticipées.

- Rechercher une solution légitime aux yeux des salariés et pour chacun d'entre eux. Pour les personnes non concernées par les préretraites, l'objectif est le reclassement dans un emploi présentant certaines caractéristiques (contenu, conditions, sécurité) et non l'employabilité.
- Contribuer au redéveloppement *industriel* de la zone, via l'agence de développement mise en place, avec l'objectif principal de faciliter le reclassement des salariés d'AHV. Les objectifs secondaires sont de maintenir la sous-traitance dans la mesure du possible et d'honorer une dette morale vis-à-vis des trois villes marquées par la présence de l'entreprise. Il s'agit d'une vision d'un développement territorial « industriel ».
- A partir de 1997, rechercher l'équilibre des coûts de redéveloppement en générant des recettes pour l'entreprise (et donc pour l'Etat). Mise en oeuvre d'une démarche plus entrepreneuriale.

Des mesures d'accompagnement social

■ Un plan de régulation temporaire

En vertu de l'accord de mars 1992 : l'ensemble des salariés en attente de solution entre dans un plan de « régulation temporaire » où ils perçoivent 79,8 % de leur dernier salaire brut.

Le montant des prestations payées dans le cadre d'accords de régulation temporaire va en Espagne de 75 à 90% du salaire.

■ Des préretraites

Les préretraites concernaient l'ensemble des salariés qui atteignaient l'âge de 52 ans avant 1999 (initialement; puis limite repoussée à 2001).

Elles suivent les mêmes principes de rémunération que le plan de régulation temporaire pour la période entre 52 ans et 60 ans; à partir de 60 ans, l'INEM continue de payer si les droits au chômage ne sont pas épuisés, puis la Sécurité Sociale prend le relais. L'entreprise continue de compléter ces prestations suivant le même système que pour le plan de régulation temporaire jusqu'à l'âge de la retraite, 65 ans. La part couverte par la Sécurité Sociale est d'environ 40 %, celle de l'entreprise de 60%. Les cotisations retraite pendant toute cette période sont payées par l'INEM et par l'entreprise.

■ Des départs volontaires indemnisés

Un accord a été trouvé avec la commission de suivi (syndicale) pour une indemnité unique de 8,5 millions de pesetas.

L'obligation minimum légale est très basse pour les licenciements pour causes économiques (20 jours par année de présence dans l'entreprise, avec un plafond d'un an). Si ce minimum avait été appliqué, la prime aurait été au maximum de 4 millions de pesetas. Cependant les primes de départ volontaire pratiquées en moyenne dans les entreprises publiques espagnoles tournent autour de 26 millions de pesetas.

■ Des accords de reclassement au sein du groupe

Dès 1992, 223 personnes sont transférées dans les autres usines d'AHV pour permettre à d'autres salariés de partir en préretraite en 1993 : elles ont le temps de se former sur le tas.

Au Pays Basque, il reste seulement deux entreprises du groupe ACERALIA : ACB et l'usine d'Etchevarri (produits finis). Certains des transferts impliquent donc une émigration (aidée) hors de la province.

ACB, bien que privée (participation minoritaire à 30% de CSI), s'engage à recruter l'ensemble de sa main d'oeuvre parmi celle de AHV (700 postes étaient prévus : dans la réalité, 298 personnes seront concernées dans un premier temps mais d'autres embauches suivent).

L'embauche par ACB a supposé un processus de recrutement approfondi (sur des compétences par rapport aux profils de poste définis, mais aussi sur une capacité d'adaptation à un nouvel environnement) : 1200 personnes se sont présentées (taux de sélectivité = 25%). L'effort de formation a été très important : 8 mois pour les premiers incorporés, 7 en entreprise sur le poste et 1 mois dans une école de formation professionnelle ; pour les techniciens, formation chez les fournisseurs ; pour ceux qui travaillent dans l'aciérie, visites d'aciéries à l'étranger... Cette formation vise à préparer le personnel aux process plus automatisés et à une organisation plus « plate » avec des équipes autonomes et davantage de polyvalence (en particulier la maintenance est incorporée aux tâches des postes d'ouvriers).

D'après les employés interrogés, cette formation a été trop longue et en partie inutile. Il s'agissait surtout selon eux d'une période d'attente avant la mise en marche de l'usine. La formation est financée en partie par le FORCEM (fonds tripartite national de formation continue).

Les embauches chez Aceralia depuis sa privatisation se font dans des conditions similaires à celles consenties aux entreprises extérieures au groupe.

■ Des accords de reclassement dans des entreprises extérieures

L'accord de juillet 1995 fixe quelques règles de fonctionnement: l'entreprise s'engage à faire une première offre de reclassement dans la province; si le salarié refuse, le salaire perçu en attendant le reclassement passe à 75% du dernier salaire. Il est tenu d'accepter une deuxième offre car un troisième refus impliquerait un licenciement avec indemnité. Si dans les trois ans qui suivent le reclassement, le salarié est licencié pour motif non disciplinaire, AHV s'engage à le reprendre, mais le salarié doit alors reverser une partie de l'indemnité reçue.

Dans la pratique, l'entreprise a géré ces mises en garde avec souplesse, mais comptabilise les « cartons jaunes » de manière à faire pression le moment venu.

L'entreprise cherche des solutions viables pour les salariés. Sans que ce soit écrit, le salaire net du poste de reclassement doit être supérieur, pour les ouvriers, à 2,5 millions de pesetas par an (100.000 FF), à 2,8 millions de pesetas pour les cadres (112.000 FF). L'entreprise dit « se battre » avec les entreprises d'accueil pour obtenir ces niveaux de rémunération. Elle envoie également ses salariés en formation pour les préparer à des postes identifiés (ces actions de formation vont du permis camion à des montages spécifiques avec les organismes locaux de formation).

Les entreprises d'accueil bénéficient de terrains AHV, de primes de reclassement (les 8,5 millions correspondant à la prime de départ volontaire sont répartis entre l'entreprise et le salarié), outre les subventions MINER (Ministère de l'Industrie) à l'installation.

Des mesures de revitalisation territoriale

■ Des avantages aux entreprises qui embauchent des ex-employés d'AHV

Dès le plan de 1992, des mesures pour l'environnement et la régénération industrielle de la zone sont prévues, et l'ODA (« bureau de dynamisation des activités ») est créé en 1993. La mise en valeur des sols fait figure d'instrument privilégié de ce redéveloppement ; elle s'accompagne, à partir de 1997, lorsque l'ODA devient une agence de développement à part entière, d'une mobilisation de l'ensemble des aides financières possibles pour l'implantation d'entreprises. Jusqu'en 1996 les progrès seront très lents, du fait de problèmes liés à l'organisation et à la stratégie de cette activité. L'action a été relancée depuis 1997.

- 1- L'entreprise s'engage à décontaminer et à régénérer le sol, à démolir des installations avant de monter ACB, pour laquelle 130.000 m² sont utilisés dans un premier temps, et de libérer certains de ses terrains pour accueillir des entreprises. Ces dernières peuvent bénéficier, moyennant le recrutement d'ex-salariés de AHV, soit de terrains gratuits ou à bas prix (en fonction du nombre de recrutements), soit de primes à l'embauche.
- 2- L'entreprise s'engage à décontaminer la zone d'Avanto autour des anciennes mines de fer de l'entreprise (fermées en 1994) et à monter un polygone industriel de 800.000 m² avec un sol de qualité et à des conditions économiques avantageuses ; la création d'une société anonyme, ABRA Industrial, doit permettre de capter des projets industriels dont le critère le plus important est qu'ils génèrent de l'emploi.
- 3- L'entreprise s'engage plus globalement à contribuer à la revitalisation industrielle de la zone. L'objectif est d'attirer des entreprises petites et moyennes mais à coefficient de main d'oeuvre relativement important, et relevant de secteurs industriels si possible à haute valeur ajoutée exigeant de bons niveaux de qualification.

■ Les fournisseurs et les sous-traitants très affectés

Les fournisseurs et les sous-traitants ont été très affectés par la fermeture d'AHV, même s'ils ont vu leurs commandes chuter bien avant la fermeture et ont donc cherché à se diversifier. L'ensemble des secteurs de l'industrie lourde étant entré en crise en même temps, il est difficile de trouver des substituts. L'estimation faite par l'entreprise est qu'un emploi chez AHV générerait quatre emplois induits. Les syndicats, appuyés par les maires, ont demandé la prise en compte des salariés de ces entreprises.

AHV fait valoir que les dispositions CECA ne s'appliquent pas aux sous-traitants. Mais l'entreprise dit s'être engagée à favoriser ses anciens fournisseurs (dont certains travaillent pour ACB). Selon nos interlocuteurs d'AHV, les réductions de main d'oeuvre ont été importantes mais aucune entreprise n'a fait faillite.

La gestion du dispositif social et territorial

Premier modèle mis en place : externalisation et approche partenariale

Dès 1993 la CSI prend l'initiative de créer un bureau en son sein, chargé du reclassement des salariés (il fait appel à une société

d'outplacement) et du redéveloppement industriel (lancement du projet ABRA Industrial).

C'est un double échec :

- D'une part, les centaines d'offres d'emploi proposées par la société d'outplacement démontrent, d'après nos interlocuteurs d'AHV, une méconnaissance totale des compétences et de l'état d'esprit du personnel de l'entreprise. Les offres concernent des postes dans les services, peu qualifiés, peu rémunérés, et peu sûrs. En outre l'entreprise n'a fermé qu'en 1996, et il a été quasiment impossible de demander aux salariés de se reclasser avant cette date.
- D'autre part, l'ODA a tenté de rassembler tous les acteurs qui pouvaient avoir un intérêt à la mise en oeuvre du polygone dans le capital de la société créée pour le gérer. Mais en réalité, il y avait des intérêts divergents ; d'où la difficulté de parvenir à une vision partagée malgré des efforts louables.

Second modèle mis en place : intégration et contrôle par l'entreprise

- 1996 est une année de transition (c'est l'année de la fermeture) : d'une part le département des ressources humaines de AHV-ENSIDESA, qui est également celui de la CSI, prend en charge directement les opérations de reclassement. Une collaboration plus régulière avec la Commission syndicale de suivi s'instaure. Et d'autre part, l'ODA n'assume plus que la partie de développement territorial. En 1997, la privatisation de la CSI prive AHV-ENSIDESA des cadres de la DRH. C'est alors que se construit le second modèle : le directeur de l'ODA devient directeur des RH de AHV-ENSIDESA.

Cette « reprise en main » par AHV du reclassement permet de cibler les entreprises à démarcher de manière beaucoup plus pertinente par rapport aux personnes à reclasser.

En même temps, l'ODA devient une structure juridique propre, filiale de AHV-ENSIDESA, reconnue agence de développement et donc pouvant se prévaloir des aides MINER aux entreprises.

Le virage vers une approche plus intégrée et plus contrôlée du redéveloppement industriel se traduit également par :

- un resserrement du capital du polygone ABRA Industrial ;

- une approche plus entrepreneuriale : par exemple, ABRA Industrial cherche à couvrir l'ensemble des coûts d'assainissement et de réaménagement des terrains par leur vente.
- Gestion du dispositif social : une forte collaboration entreprise - syndicats

A partir de 1997, la DRH et les syndicats ont joué plus complètement la carte de la collaboration. Comme nous l'avons vu, l'entreprise a soutenu les syndicats dans leurs protestations vis-à-vis d'Acéralia. De leur côté, les syndicats sont devenus des acteurs-clés du reclassement. Une fois une entreprise démarchée par la ODA/DRH, les syndicats la visitent et confrontent avec AHV leurs analyses des postes offerts et de leur pertinence par rapport aux personnes en attente de reclassement (les trois critères de pertinence étant la qualification, la sécurité et des conditions salariales similaires).

Ce rôle est périlleux : d'une part, chaque syndicat peut céder à la tentation de favoriser ses membres ; d'autre part, des salariés peuvent reprocher à l'ensemble des syndicats d'oublier leur mission première de défense des intérêts des salariés au profit d'un rôle de bureau de placement.

Cette tension entre les salariés et la Commission de suivi augmente avec la difficulté à reclasser ceux qui restent.

■ **Gestion du dispositif territorial : trois opérateurs principaux, trois modèles de développement**

La coexistence de deux agences de développement (principales) sur le territoire peut avoir sa justification, dans la mesure où elles ont des objectifs différents au service d'une même finalité. Pour l'ODA, l'objectif aujourd'hui est de reclasser les salariés « en excédent » d'AHV et de liquider le passif d'AHV de la manière la moins coûteuse possible. Pour la SPRI, l'objectif est d'attirer un maximum d'entreprises sur le territoire et de lancer des grands projets structurants (modernisation du port, regazification, construction d'une usine d'électricité, d'une usine de traitement des déchets, d'une centrale thermique, installation d'une entreprise de pétrochimie etc.).

Mais la fonction de démarchage d'entreprises et les moyens disponibles (terrains, subventions) sont bien similaires ; de fait, malgré la complémentarité théorique des objectifs, il y a bien concurrence. L'ODA est pénalisée par l'obligation de reclasser des salariés dans les entreprises qu'elle attire. Mais la SPRI est pénalisée, elle, par l'obligation d'attirer le maximum d'entreprises possibles dans la zone ; elle doit donc répartir ses fonds sur un grand nombre d'entreprises, contrainte inexistante pour AHV/ODA qui peut s'engager sur des montants d'aides importants.

Un troisième acteur entre également en jeu, la société privée à capital public Ria Bilbao 2000, qui regroupe le gouvernement basque, la « diputacion », et les mairies des villes les plus importantes. Sa mission est l'urbanisation de la zone pour la transformer en zone résidentielle (avec l'aide, notamment de fonds communautaires).

Ainsi ce sont trois visions du développement de la zone qui sont en présence, portées par trois acteurs parfois en concurrence :

- une vision de redéveloppement industriel, portée par AHV/ODA, et visant l'implantation immédiate de PME solides et intéressées par une main d'oeuvre industrielle ainsi que par des terrains de bonne qualité et fournis en infrastructures; cette vision est étayée par l'image industrielle de la zone.
- une vision (celle de la SPRI) de développement structurant par la modernisation des infrastructures et de « grands projets », ainsi que par la construction d'un tissu de fournisseurs locaux; cette vision à long terme entre dans un projet de développement à l'échelle du Pays Basque et dépasse les enjeux propres à la Rive gauche.
- enfin une vision (celle de Ria Bilbao 2000, mais qu'appuie également la SPRI) de développement vers une tertiarisation et la conversion en

zone résidentielle de qualité (avec grands centres commerciaux, espaces verts, etc.) pouvant attirer une partie des cadres de Bilbao.

Dans la pratique, ces visions ne sont pas si opposées qu'il paraît puisque la SPRI cherche par exemple à attirer les PME fournisseurs des principales grosses entreprises locales, et que Ria Bilbao 2000 démarche actuellement des entreprises industrielles à haute valeur ajoutée.

Ce sont les maires, pragmatiques, qui, en combinant le recours aux trois acteurs, fédèrent en partie ces approches au niveau local. Ainsi la municipalité d'Avanto, qui collabore avec les trois, et a obtenu des fonds, tant pour la construction d'un musée de la mine et d'une zone de loisirs que pour un polygone industriel.

Quel bilan tirer du dispositif mis en place ?

Mesures sociales : des compromis entre protection immédiate et investissement pour l'avenir, entre engagement moral et recherche de compétitivité

Sur environ 4.200 salariés de AHV à la veille de la fermeture (2/7/96), un peu moins de la moitié (1.895) étaient en préretraite au moment de l'enquête (mais 494 devraient s'y ajouter avant 2001). En fin de processus (2001) il est prévu qu'environ 30% des salariés auront été reclassés dans le groupe et environ 5,3% à l'extérieur, le restant ayant opté pour un départ « volontaire ». Il restait 310 personnes à reclasser jusqu'à 2001, dont 190 en dehors du groupe Aceralia.

- Les mesures passives, c'est-à-dire les préretraites, auront concerné à la fin du processus (2001) 57,1% du personnel, une proportion relativement élevée. Cependant, il faut avoir en tête le fait que l'accord de régulation de l'emploi qui prévoit le nombre de préretraites a été signé en 1992, au moment où la Commission Européenne préconisait l'utilisation de ce type de mesures et où l'ensemble de la sidérurgie européenne y avait largement recours. D'après la direction de l'entreprise, « si l'on avait suivi les recommandations de la Commission de cette époque, on aurait laissé une possibilité d'incorporation jusqu'en 2005, ce qui aurait permis quasiment à l'ensemble du personnel de bénéficier d'une préretraite ».
- Les mesures actuelles concernent 1 640 personnes (39,4 %), dont 1 257 reclassements internes (30,2 %) et 383 reclassements externes (9,2 %). Les « autres cas » (décès, invalidité, etc.) représentent 147 personnes (3,5%).

- Les reclassements au sein du groupe Aceralia posent un problème pour la catégorisation des mesures actives. Par exemple, les entreprises du groupe Aceralia finiront par s'engager (accord de juin 1998), à recruter du personnel d'Altos Hornos mais pour cela exigent d'être considérées comme n'importe quelle entreprise « extérieure », c'est-à-dire de recevoir une prime au recrutement compensant ce qu'elles jugent être une atteinte à leur autonomie voire à leur compétitivité, du fait de l'âge des postulants.

Si l'on avait considéré les transferts à l'ACB et à ACERALIA (donc à partir de début 1998) comme reclassements externes, on aurait obtenu les chiffres suivants :

- « reclassements internes » : 772 personnes, *soit 18,5%* ;
- « reclassements externes » : 532 personnes reclassées, 260 en attente de reclassement (sûr ou probable), soit un total de 792 personnes, donc presque 19%.

Le chiffre des reclassements externes (hors ACB et ACERALIA) apparaît faible. En réalité, c'est presque le double qui a été obtenu, mais des « réincorporations » aux sureffectifs ont eu lieu, en conformité avec les accords signés : la faillite de l'une des entreprises d'accueil, explique une grosse partie de ces « réincorporations ». Le choix fait par l'entreprise de favoriser l'embauche dans des conditions aussi proches que possible de celles d'AHV n'est pas toujours facile à appliquer.

Au départ, l'ensemble du personnel est entré dans « un plan de régulation temporaire ». Aucun licenciement sec n'est intervenu.

Résultats qualitatifs des reclassements : des conditions d'embauche moins avantageuses.

- Les personnes ayant bénéficié de la préretraite ont en partie quitté la région, retournant dans leurs régions d'origine, mais une autre partie est restée, venant ainsi grossir la population inactive de la zone. S'ils ont obtenu des conditions relativement avantageuses et sont considérés comme relativement privilégiés, c'est la génération de leurs enfants qui pose le plus de problèmes.
- Les personnes transférées au reste du groupe ont parfois dû quitter la province, mais les syndicats regrettent aujourd'hui de n'avoir pas cherché à inciter plus de membres au départ, car ils redoutent que les entreprises du groupe privatisé n'honorent pas leurs engagements.

Recrutés sur des postes similaires à des conditions similaires, ceux qui ont pu, du fait de leur situation familiale, faire le choix de

l'« émigration » du temps de la CSI apparaissent aujourd'hui comme « gagnants » aux yeux de ceux qui restent.

- Les salariés qui sont restés sur le territoire, et ont été reclassés, ont rejoint soit l'usine de produits finis d'Etchevarri, soit l'ACB, soit une entreprise extérieure au groupe.
- Dans l'ensemble, les conditions d'emploi des personnes reclassées sont moins bonnes que ne veut bien l'admettre l'entreprise. Les pertes de salaires sont parfois substantielles, surtout dans les entreprises extérieures au groupe, même si la compensation par l'entreprise pendant trois ans aide à la transition. Où que ce soit, « on travaille plus dur » et les avantages sociaux sont moindres parce que les conventions collectives sont moins avantageuses en raison de la faiblesse des syndicats (à ACB) dans le climat traumatisant de la fermeture. A chaque fois, l'effort d'adaptation demandé aux salariés a été important : formation, acceptation de cultures d'entreprise très différentes (en particulier pour ceux qui ont rejoint des PME). Néanmoins, six anciens d'AHV interviewés estimaient avoir de la chance, parce qu'une certaine sécurité leur était revenue.
- Il restait à reclasser une population plus « difficile » d'après l'entreprise, c'est-à-dire tous ceux qui ont refusé des offres et certains groupes professionnels comme le personnel administratif, peu qualifié et aux compétences peu adaptées aux nouvelles exigences du marché du travail. L'entreprise prévoit que, des 200 reclassements à effectuer en dehors du groupe Aceralia, 50 environ vont poser des difficultés, ce qui pourrait conduire à l'utilisation de primes de « départ volontaire » revalorisées.

Résultats des mesures de régénération

- Des résultats directs modestes pour les actions de revitalisation de AHV/ODA

Ces mesures avaient pris un certain retard, notamment du fait de la mobilisation de l'équipe très restreinte d'AHV sur d'autres questions et de la complexité des droits et intérêts en jeu.

Cependant :

- Depuis 1997, sept entreprises se sont installées (ou s'installent, ex : Vicinay) dans des « pavillons » AHV de la « pastille » de Sestao (sur laquelle se trouvent également ACB et ce qui reste des chantiers navals). Ces entreprises représentent 800 emplois, dont 200 créations pour AHV (certains ne se sont pas encore concrétisés).
- Les travaux ont repris pour le polygone d'Avanto et une première tranche devrait être ouverte en fin d'année. 37 entreprises de tout type ont d'ores et déjà posé leur candidature. Les créations d'emplois ne seraient que de l'ordre de 100, car ce sont de petites entreprises, qui s'implantent avec leur personnel. Ces emplois ne devraient pas bénéficier aux sureffectifs d'AHV, car ils arrivent trop tard.
- La revitalisation des trois villes d'implantation d'AHV : trois dynamiques différentes, mais un mouvement enfin lancé

Les maires des trois villes d'implantation d'AHV (Barakaldo, Sestao et Avanto-Ciervana, après avoir subi la dégradation de leurs villes sur tous les plans dans les années 80 et au début des années 90, ont dû se ressaisir et tenter de panacher les différentes sources d'aides de manière cohérente avec les caractéristiques de leur ville :

- Barakaldo, plus proche de Bilbao et au paysage pas trop abîmé, a fait le pari, avec l'aide de Bilbao Ria 2000, de la tertiarisation de son activité et de la conversion en zone de résidences qui pourraient attirer une population de jeunes cadres de Bilbao. Le premier problème du maire est la baisse de population (récemment descendue à moins de 100.000 habitants, ce qui est un seuil pour l'obtention de certaines aides).

En 1994, s'est mise en marche une opération urbaine ambitieuse : relier le centre ville au front de rivière, en assainissant et en aménageant les terrains cédés par AHV à la Diputacion en paiement de ses dettes fiscales, et contaminés à 30 %.

Barakaldo a donc joué la collaboration avec les acteurs publics d'urbanisme et de développement pour un changement complet

d'image. Il est encore tôt pour dire si ce pari a des chances d'être gagné.

- Sestao, la ville voisine, a fait jusqu'à présent le pari exactement inverse, c'est à dire du redéveloppement industriel, ce qui est logique vu sa population, son environnement et ses attentes des grandes entreprises telles ACB qui se situent sur son territoire et souhaitent bénéficier de fournisseurs locaux. Mais ce redéveloppement dépend en premier lieu de l'approbation par l'administration basque du plan de réaménagement des sols qui permettrait l'assainissement et le réaménagement de 25 hectares. Or ce plan tarde à être accepté car il contredit la vision que l'administration a de l'avenir du territoire. Elle a fait parvenir un contre plan donnant beaucoup plus d'espace à de nouveaux logements et à des zones de loisirs. D'après le maire, seulement 20% des terrains sont urbanisables, le reste doit servir à l'industrie une fois réaménagé. Mais il se retrouve assez seul, malgré l'appui de principe d'AHV à sa stratégie.
- Avanto, la plus éloignée de Bilbao, en zone semi-rurale malgré les mines, et proche de la mer, joue sur les deux tableaux : le développement d'une activité industrielle et le développement d'une zone résidentielle et touristique. Le chemin est encore long : le maire décrit sa ville comme un « paysage lunaire », où se trouvaient les exploitations minières d'AHV, fermées en 1994. La dégradation environnementale est très poussée, le sol est truffé de galeries minières dangereuses. La ville collabore avec Bilbao Ria 2000 et, par cette voie, a obtenu des fonds FEDER (150 millions de pesetas), auxquels s'ajoutent une contrepartie du gouvernement basque, de la diputacion et une participation propre, pour la mise en place du polygone du Campillo (150 entreprises, 1400 postes de travail).

Même lents, tous ces efforts commencent à porter leurs fruits au niveau de l'emploi : les taux de chômage sont passés de 22,5% pour Avanto en 1995 à 14,5% aujourd'hui; de 28% à Barakaldo en 1995 à 13% aujourd'hui et de 30% à Sestao en 1995 à 25,6% aujourd'hui. Cependant, il faut prendre en compte la baisse de la population active.

La population s'est stabilisée à Avanto et à Sestao mais continue de baisser à Barakaldo. Les efforts d'urbanisme et d'aménagement en infrastructure (assainissement du fleuve, construction d'une voie rapide, métro, promenade verte le long de la rivière...) commencent à changer l'image de la zone. Les deux dernières années de liquidation d'AHV devraient y contribuer (en particulier par le démantèlement des hauts fourneaux de Sestao, l'un d'entre eux étant maintenu dans un but éducatif!).

La lenteur des développements s'expliquent en bonne partie par les divergences de stratégie. Chaque ville a sa cohérence propre et peut logiquement opter pour un redéveloppement spécifique.

Des points forts et des points faibles

Pour l'entreprise, la restructuration a été très positive : l'Aciérie Compacte de Bizkaia produit aujourd'hui plus qu'AHV avec seulement 300 employés, et la privatisation de la CSI a généré une manne financière qui a permis de « rembourser » l'Etat et de financer les opérations de reclassement et de remise en état des terrains de manière quasi autonome.

Le volet social a été contrôlé et l'objectif de paix sociale atteint, du fait de préretraites généreuses et massives, d'un réel engagement de l'entreprise, appuyé par une volonté politique forte, à trouver une « vraie solution » à chacun.

La recherche de ressources financières n'a pas constitué un réel problème ; les entreprises d'Aceralia ont négocié leur accord contre une indemnisation comme n'importe quelle autre entreprise pour le recrutement d'anciens salariés d'AHV.

La qualité du dialogue avec les syndicats a été essentielle pour mener à bien ces différentes mesures. Ce dialogue a été maintenu en permanence, même dans les moments de crise (marche du fer, et menaces de grèves et de manifestations en 1997). Les deux parties parlent de véritable collaboration autour du processus de restructuration.

En jouant la collaboration totale avec l'entreprise, et en cherchant à maintenir leur présence au sein du groupe Aeralia, les syndicats ont dû prendre en compte les critères de reclassement des salariés, ce qui a pu les faire apparaître comme étant de parti pris. D'une manière générale le traumatisme de la fermeture a généré un certain individualisme (la règle du « sauve qui peut » généralisé selon l'expression d'un salarié) qui a retardé par exemple la signature d'un véritable accord collectif dans la nouvelle entreprise (ACB) et a donc installé dans la durée des conditions de travail difficiles.

Les graves conséquences de la fermeture pour la population ont pour l'environnement ont été d'autant plus ressenties que la mise en place d'une stratégie de réindustrialisation a été lente. Même aujourd'hui où des procédures et dispositifs sont en place, les divergences sur les intérêts, les droits, et les responsabilités obligent les acteurs à des négociations longues, ce qui retarde les projets de polygones industriels. Dès lors, il semble inévitable qu'AHV continue de se préoccuper de reclasser sureffectifs sans réelle intégration dans une stratégie d'ensemble.

Il s'est agi, dans une première phase, d'une restructuration « traditionnelle » avec un début et une fin (par opposition aux processus continus de rationalisation observables aujourd'hui dans certains secteurs), inséré dans une politique industrielle sectorielle définie par l'Etat en lien avec les entreprises et la Commission Européenne, le secteur public prenant à son actif le passif et les excédents d'une entreprise qui a été nationalisée en vue précisément de cette restructuration. On peut parler de transférabilité vers les PECO et l'Amérique Latine peut-être mais peut-être plus guère vers d'autres pays de l'Union Européenne.

La deuxième phase de la restructuration, plus attentive à la dimension économique, présente des leçons stratégiques plus généralisables.

Isabel Alvarez
Isabelle Darmon

Chantiers Navals Helléniques de Scaramanga – Grèce : l'appel aux salariés actionnaires

Les plus grands chantiers navals de Méditerranée

Une bonne conjoncture a permis aux CNHS d'acquérir du savoir-faire dans des activités très diversifiées

Les Chantiers Navals Helléniques dits de «Scaramanga » (CNHS) ont été fondés en 1957 par le milliardaire Niarkos. Lors de sa création, l'entreprise a bénéficié des installations construites en 1936 à l'usage de la marine grecque, mais qui n'ont jamais été utilisées à cause de la Seconde guerre mondiale. En échange des investissements apportés par Niarkos, l'Etat grec lui a cédé des terrains (800 hectares).

De 1957 à 1985, les CNHS construisent tous types de navires commerciaux (plus de 120 types) et les réparent. Depuis leur création, les CNHS ont réparé plus de 8500 bateaux de tout genre.

En 1985 l'entreprise signe son premier contrat avec la marine nationale grecque et se lance dans la construction des bateaux de guerre. Les années suivantes apportent des contrats avec des pays étrangers : lance-missiles, sous-marins, frégate.

L'activité de construction métallique, complémentaire à la construction navale et à la réparation, a débuté en 1960 (fabrication de conteneurs, pompes à pétrole, etc.). Depuis 1986, les CNHS ont entamé la construction des wagons pour le métro et les chemins de fer grecs, notamment grâce aux programmes de coopération technique avec l'allemand Siemens et une firme espagnole.

Aujourd'hui, les CNHS sont les plus grands chantiers navals de la Méditerranée Est, notamment grâce à cinq cales de taille exceptionnelle (sur ce point les CNHS n'ont pas leur égal dans le pourtour de la Méditerranée), trois cales flottantes et deux bassins à radoub (« floating » et « graving docks »).

Actuellement, l'entreprise est présente dans quatre activités : réparation des bateaux (entre 35 et 45% du chiffre d'affaires), construction de navires pour la marine grecque et l'étranger, construction des navires commerciaux, construction métallique dont la construction de trains.

L'avenir demeure conditionné par les commandes de l'Etat

Pour la première fois depuis 1981, les CNHS ont enregistré des bénéfices durant trois années consécutives 1996-98. Mais 1999 devrait se terminer par une perte, due au retard des commandes de la marine nationale et des chemins de fers.

Un pourcentage important du carnet de commandes des CNHS est en effet rempli par la marine et les chemins de fer grecs. Dans les dernières années la marine grecque a signé un important programme avec les CNHS, ce qui assure à l'entreprise du travail pour plusieurs années mais ne la met pas à l'abri des retards.

Le programme en cours avec les chemins de fer, pour un montant de 230 milliards de drachmes, prévoit la construction de différents types de wagons – électriques, voyageurs, marchandises etc. (au total 6 composantes). Cette commande directe, sans appel d'offres, a été permise par l'entrée en vigueur au 31 décembre 1997, d'une directive européenne qui permet aux gouvernements des pays de l'Union Européenne de passer des commandes directes à leurs compagnies nationales, dans le secteur du transport et des télécommunications, sans passer par les appels d'offre, à condition de limiter la participation de ces compagnies nationales à 35% de la valeur ajoutée. Ainsi, les matériaux et le design sont fournis par les étrangers et la main d'œuvre par les Grecs.

Dans le secteur de la construction des navires commerciaux, la situation est favorable, car les armateurs grecs opérant dans les îles sont en train de renouveler leur parc de ferries.

En ce qui concerne les réparations, les commandes sont toujours nombreuses, et de plus les CNHS jouissent d'un monopole pour les très grands bateaux, les autres chantiers navals n'ayant pas de cales aussi grandes.

Les CNHS sont toujours face à un dilemme : choisir entre la construction (qui immobilise les cales pour plusieurs années, mais est plus profitable) et la réparation (délais plus courts).

La tendance des restructurations de chantiers navals dans d'autres pays européens, et notamment en France, est au recentrage des activités sur un ou deux créneaux. Les CNHS ont décidé de continuer avec quatre activités assez différentes. L'entreprise (soutenue par le cabinet Alpha Finance) affirme qu'elle peut être compétitive dans trois domaines :

- dans la réparation, pour des raisons de qualité et de bon respect des délais (tout en ayant un quasi monopole pour la réparation de très grands bateaux),
- dans la construction des wagons, parce que les CNHS sont le seul constructeur en Grèce,
- dans la construction commerciale, pour des raisons de qualité (le seul problème étant les prix, plus bas dans les pays d'Asie).

De plus, les CNHS affirment qu'à cause de la menace turque, la construction pour la marine nationale relèvera toujours de la « sûreté nationale » et que le carnet de commandes est donc garanti à long terme.

Mauvais résultats économiques, diminutions d'effectifs, restructuration

En 1970, les CNHS employaient près de 7500 personnes. La crise de la construction navale intervenue à la fin des années 70 détériore la situation de l'entreprise qui, en 1982, commence à perdre de l'argent. En conséquence, le propriétaire décide l'arrêt de son développement et des diminutions des effectifs, qui, malheureusement, ne sont pas accompagnés d'une réorganisation.

Le 1^{er} avril 1985, Niarkos annonce au gouvernement grec sa décision d'arrêter l'activité de construction navale. Cette décision est un choc pour les salariés et les pouvoirs publics - à l'époque les CNHS étaient la plus grande compagnie industrielle grecque, employant environ 4500 personnes. Le gouvernement s'engage alors à racheter l'entreprise qui croule sous une dette importante (les taux d'intérêt sont alors de l'ordre de 30% pour une inflation de plus de 15%) contractée auprès d'une banque publique - la Banque du Développement (EDVA).

Peu après les élections remportées par les socialistes, le 1^{er} septembre 1985 l'Etat réembauche les 4500 personnes restées sans travail depuis le 1^{er} avril. Il s'engage à apporter des commandes aux CNHS (marine nationale). Mais aucune restructuration n'est menée.

La période qui suit est marquée par de graves difficultés financières : les CNHS manquent de trésorerie, même pour payer les salaires. Ils ont des difficultés pour régler les cotisations de sécurité sociale (les obligations doublent en cas de retard de plus de six mois) .Le coût du service de la dette, non compensé par le peu de profits générés par les commandes de l'Etat, fait croître les pertes de manière géométrique entre 1985 et 95.

Enfin, l'entrée en vigueur de la septième directive européenne sur les chantiers navals impose dès 1991 la privatisation de l'entreprise. Plusieurs tentatives de privatisation se soldent par un échec et ce n'est qu'en 1995 qu'un changement important survient pour éviter la mise en liquidation : l'introduction de l'actionnariat des salariés, accompagné d'un plan de restructuration.

Vers un actionnariat des salariés

L'échec de la privatisation amène l'Etat et le syndicat à signer un accord de restructuration

Trois tentatives successives de privatisation, menées entre 1991 et 95 par l'Etat et le Ministère du Développement, se soldent par un échec. Les réactions du syndicat des CNHS sont très vives et l'Etat n'arrive pas à trouver d'investisseur stratégique prêt à acheter l'entreprise à un prix intéressant.

L'idée de l'actionnariat des salariés germe dès 1989, mais le syndicat s'oppose au départ. Ensuite une équipe de cadres réalise une étude sur cette possibilité dans le contexte législatif européen (la législation européenne, permet aux Etats de l'Union Européenne de garder au maximum 51% des actions des entreprises jusqu'alors publiques, pour des raisons de « sûreté nationale »). Un appel d'offres est réalisé et le prix le plus bas offert est retenu pour évaluer le capital de la société (et en déduire le prix auquel les actions pourraient être vendues aux salariés). Parallèlement, une autre tentative de privatisation (par la vente de l'entreprise à un investisseur stratégique) connaît encore un échec.

Dans cette situation, pour sauver l'entreprise, le syndicat soumet au gouvernement une proposition d'achat des actions par les salariés, à hauteur de 49%, l'Etat conservant 51%.

La Direction fait alors appel au cabinet de conseil Alpha Finance (filiale de la première banque privée grecque) pour construire un business plan pour les CNHS ainsi qu'un plan d'investissements, de mener un appel d'offres pour trouver une entreprise chargée du management des CNHS. Ce cabinet travaille près de un an et demi sur ce projet. Son rôle est assez large, ce qui est novateur – il va de la stratégie (au sens des cabinets de stratégie anglo-saxons) à la conduite du changement et à l'analyse des process (les consultants rencontrent beaucoup de salariés pour s'assurer de la faisabilité sociale du dispositif proposé).

Un seul syndicat fait de plusieurs tendances

En Grèce, il existe plusieurs syndicats « partis » - les trois principaux sont de tendance « socialiste », « communiste » et « de droite ». Au niveau national, tous les syndicats sont regroupés au sein d'une seule confédération, la Confédération Générale des Travailleurs. De même, dans chaque entreprise (sauf exception), il existe un seul syndicat, dont les sièges au conseil d'administration sont répartis entre les syndicats présents dans l'entreprise, suivant le pourcentage des voix obtenu aux élections.

Aujourd'hui le conseil d'administration du syndicat des CNHS Triena comprend 7 membres ; 4, dont le président du conseil d'administration du syndicat, sont issus du syndicat « socialiste » qui a obtenu 64 % des voix aux dernières élections, trois membres sont issus du syndicat « communiste » (22 % des voix) et 1 personne est du syndicat de droite (12%). Tous les salariés sont syndiqués à l'exception des salariés de Brown & Root, la société anglaise qui assure le management.

Le syndicat était connu a une forte position dans l'entreprise et jouissait d'une importante représentativité.

L'emploi n'a pas été une résultante mais l'inverse

Dans une situation où une grande partie des actions est rachetée par les salariés, la question des effectifs est délicate. Les différents interlocuteurs sont d'accord sur ce point : ce n'est pas la situation économique ou encore l'analyse de l'organisation qui ont déterminé le nombre final des employés des CNHS, mais une fois le consensus sur les effectifs atteint (grâce aux discussions entre l'Etat et le syndicat), le cabinet de conseil Alpha Finance a déterminé dans quelles conditions ces personnes pourraient être employées dans les quatre activités tout en rendant ces activités profitables. L'emploi n'a donc pas été une résultante, mais l'inverse.

Le 15 septembre 1995, l'EDVA, l'actionnaire des CNHS représentant l'Etat, signe, après une discussion - marathon, un accord avec le syndicat des CNHS. Cet accord prévoit :

- la vente à terme de 49 % des actions de la société à ses salariés,
- la conduite d'un appel d'offres pour la gestion des CNHS par une entreprise extérieure,
- La diminution de l'effectif de 3000 à 2000 personnes minimum, en utilisant des mesures de départ volontaire, supportées par l'Etat (à l'exception de la formation et de l'assurance chômage, payées par l'OAEV - l'agence pour l'emploi grecque). Un départ immédiat de 600 personnes est prévu (le nombre total des départs ne doit pas être supérieur à 1000),
- la réduction du nombre des heures supplémentaires (le coût, qui était de 30%, doit être divisé par deux),
- l'augmentation de la productivité,
- la diminution des frais généraux,
- l'engagement de maintien de la paix sociale pendant 4 ans (donc jusqu'en 1999),
- la limitation des augmentations salariales au taux de l'inflation pendant quelques années,
- un plan d'investissements de 12 milliards de drachmes, financé en partie par les salariés.

Par ailleurs, la création d'une coopérative est prévue, afin de gérer les actions des salariés et de les représenter en tant qu'actionnaires au Conseil d'Administration des CNHS.

Après la signature de l'accord, une partie de l'équipe de la Direction, de concert avec le Ministère du développement, a préparé une loi, soumise

au Parlement grec sur les procédures du montage financier, le programme d'investissement, les mesures de diminution des effectifs, l'annulation de 98 % des dettes, le contrat avec la marine nationale (y compris les délais de livraison).

Cette loi entre en vigueur en 1995. Elle confirme ce qui avait d'abord été négocié.

Une nouvelle structure coopérative représente les intérêts des salariés - actionnaires

Les termes de l'accord entre l'Etat et le syndicat sont annoncés par écrit par la Direction de l'époque. Les cadres sont tenus informés grâce à de nombreuses réunions du travail ou encore à travers leur participation au groupe de travail ayant réalisé l'étude de faisabilité de l'actionnariat des salariés. Le syndicat convoque une assemblée générale des salariés où 85 % des personnes présentes votent en faveur des mesures sociales prédéfinies, y compris les suppressions d'emploi.

Suite à la conclusion de l'accord, il fallait mettre la coopérative sur pied. Tout d'abord, l'assemblée générale des salariés élit un Conseil d'Administration provisoire de la coopérative, chargé d'organiser l'élection du Conseil d'Administration permanent. Ce Conseil d'Administration est élu pour trois ans.

Le dispositif de restructuration

A terme tous les salariés seront actionnaires à part égale

Chacun des salariés de l'entreprise détiendra à terme la même quantité d'actions. Au total 49% des actions de l'entreprise seront détenues par les salariés. Le paiement de ces actions, au prix déterminé grâce à l'évaluation externe, est mensuel. Au moment de l'entrée en vigueur de l'accord (ou au moment de l'embauche pour les nouveaux arrivants), chaque salarié signe un contrat individuel dans lequel il s'engage à payer chaque mois une somme (environ 15 000 drachmes en 1999, prélevée avec son accord, directement sur son salaire). Il s'engage en outre à effectuer deux versements exceptionnels à Pâques et à Noël (de 40 000 drachmes en 1999, ces versements sont équivalents aux primes auxquelles avaient droit les salariés des CNHS avant la mise en place de l'accord). Aucun versement initial n'a été prévu. Chaque année le montant mensuel est revu à la hausse - en 2004 ce montant sera de 50 000 drachmes par mois. Ce rythme permettra aux salariés d'arrêter les paiements en 2012 environ. Au total, chaque salarié aura payé 4,5 millions de drachmes. Le paiement viendra plus rapidement à terme si l'entreprise enregistre des bénéfices.

Les versements, prélevés par l'entreprise sont reversés à la coopérative, qui, à la fin de chaque année les reverse à son tour à l'EDVA. La coopérative est formellement, dès le début du processus, le propriétaire des 49 % des actions et paie, chaque année, ses redevances à l'EDVA.

A son départ de l'entreprise, le salarié vend ses actions à la coopérative qui les revend aux nouveaux embauchés (il n'y a pas de versement exceptionnel, mais les versements périodiques sont plus élevés pour les nouveaux embauchés). De cette façon chacun des salariés aura acquis le même montant d'actions, les échéances de paiement étant différentes pour les nouveaux arrivés.

Les versements des salariés ont servi en premier lieu à réaliser une partie des investissements (1 milliard sur 12 milliards au total) prévus par l'accord. Ces sommes seront converties en actions grâce à une augmentation du capital.

L'avenir de l'actionnariat de CNHS est perçu un peu différemment par la coopérative et par le représentant de l'Etat. Le représentant de la coopérative songe à une introduction en bourse des actions des CNHS, tandis que l'Etat considère que cette introduction ne pourra se faire que si un investisseur stratégique rachète une partie des actions auparavant, investit et apporte du savoir-faire pour valoriser la société. Tous les acteurs sont convaincus que si la compagnie ne fait pas de pertes, sa valeur pourra au moins doubler à l'échéance. Leur opinion est basée sur le succès de la mise sur le marché des actions du concurrent direct des CNHS, les chantiers navals Néorion de Syros.

Un management extérieur et un cahier des charges précis

L'accord entre l'EDVA et le syndicat des CNHS prévoyait la conduite d'un appel d'offre pour choisir une entreprise extérieure afin d'assurer le management de l'entreprise pendant 5 ans. Ce point a été dicté par la nécessité d'avoir une direction stable (dans les années 1985-95, 13 directions « politiques » s'étaient succédé à la tête de l'entreprise) et crédible vis-à-vis des clients, méfiants par rapport aux solutions de l'actionnariat des salariés.

L'appel d'offres a été conduit par la société Alpha soutenue pour des raisons de crédibilité et d'accès aux marchés internationaux par l'entreprise britannique Samuel Montagu (filiale d'une société japonaise HSBC). C'est la société britannique Brown & Root qui a été retenue. La décision finale appartenait à l'Etat, elle était en accord avec l'opinion du syndicat des CNHS, mais aussi de la société Alpha Finance. L'expérience de l'équipe et le prix ont permis à la société Brown & Root

de se placer devant son concurrent HDV (les chantiers navals allemands).

Le contrat avec Brown & Root a été conclu pour 5 ans et se terminera donc en 2001. En échange d'une rémunération de 600 millions de drachmes par an, la société doit fournir des services de management, qui permettent de rendre les chantiers navals profitables après 15 ans de pertes. Cet objectif implique la mise en place d'un programme d'investissement important (60 millions \$ ou 12 milliards de drachmes), la réduction des coûts (meilleur contrôle, nouveau système comptable, augmentation de la productivité) et l'acquisition de nouveaux contrats, apportant une marge plus importante.

Brown & Root a délégué une équipe de 9 personnes aux CNHS : 5 appartiennent au Comité de Direction (qui accueille aussi 3 directeurs grecs - notamment le directeur du personnel et de l'assurance qualité) et 4 autres exercent des postes de management. Le Comité de Direction répond devant le Conseil d'Administration, notamment grâce à la présence du Directeur Général et du Directeur Financier aux réunions mensuelles du Conseil. Les réunions avec le syndicat ont lieu à la demande d'une des parties. Les personnes de Brown & Root demeurent salariés de cette société.

Actuellement, le Conseil d'Administration des CNHS est composé de 7 membres (4 choisis parmi les actionnaires représentant l'Etat et 3 issus du personnel) :

- deux représentants de l'EDVA (dont un est le Président du Conseil),
- le représentant de la marine grecque,
- le représentant du Ministère du Développement (sous-secrétaire d'état chargé des privatisations),
- le président de la coopérative (Vice-président du Conseil),
- le directeur du personnel et de l'administration,
- le directeur de la qualité technique.

Toutes les décisions du Conseil d'administration ont jusqu'ici été prises à l'unanimité.

La diminution des effectifs est accompagnée d'un programme de soutien intensif

Finally, the restructuring plan accompanying the implementation of the action plan for employees and providing for 1 000 job cuts led to the implementation of the following measures :

- 720 personnes en préretraite ;
- 55 personnes puis 105 personnes en départs volontaires : aides à la création d'entreprise, formation pour reclassement, départ au chômage à 55 ans pour atteindre l'âge de départ à la retraite ;
- 190 personnes sont reclassées dans le secteur public (hôpitaux, ministères).
- 970 personnes reçoivent une indemnité de licenciement : 125% de l'indemnité légale (à comparer avec l'indemnité due en cas de départ à la retraite qui est de 40% - 50%).

The measures, and in particular the creation of companies, have not been followed up by the Human Resources Directorate or the union. The NHS managers suppose that about half of the people who have started their own business have succeeded, as it was often about the development of a second « job » already existing.

Les résultats du dispositif

The high cost of the measures is supported in large part by the State

Mesures	Financeurs	Sommes
Préretraites	Etat	61,6 millions d'euros
Aides à la création de l'entreprise	Etat	Non connu
Formation pour reclassement	OAEV	923 000 euros
Départs au chômage à 55 ans pour atteindre l'âge de départ à la retraite	OAEV	
Reclassement dans le secteur public (hôpitaux, ministères)	Etat	Coût nul
Indemnités de licenciement	Etat	24,6 millions d'euros
Dettes	Etat/EDVA	75,4 millions d'euros

Au total, l'Etat a déboursé autour de 86 millions d'euros (sans compter le coût des emplois dans les services publics, ni l'annulation de la dette – qui a coûté 75,4 millions en plus), soit 80 400 d'euros par salarié. L'Etat aurait pu faire une économie d'environ 9,2 millions sur les indemnités de licenciements payées aux personnes parties en préretraites (ces indemnités de licenciement étaient très généreuses comparées aux dispositions légales ordinaires afin d'inciter les gens à partir). De plus, il était difficile de connaître ex ante le nombre de personnes ayant droit à la préretraite, car l'entreprise ne disposait pas de leur ancienneté cumulée.

Les avantages et les inconvénients d'un management extérieur

Le bilan des actions des managers de Brown & Root est aujourd'hui difficile à établir. L'opinion du syndicat à leur égard est très négative ; elle est plus nuancée en ce qui concerne la coopérative et l'Etat.

Les reproches du syndicat sont multiples :

- La barrière culturelle reste trop difficile à franchir (la première barrière étant celle de langue).
- L'introduction des mesures disciplinaires a eu un effet négatif et a contribué à élargir le fossé entre le management anglais et les salariés grecs.
- Le syndicat estime que le management n'a pas bien su gérer les relations commerciales (le démarrage a été trop lent vis-à-vis de la forte demande - seulement 2 bateaux commandés au moment de l'enquête).
- Les tentatives de réorganisation se sont révélées infructueuses (une partie des salariés est restée inoccupée alors qu'une autre partie faisait des heures supplémentaires).
- La méthode de réduction des frais généraux choisie était, selon le syndicat, mauvaise : une partie des salariés est restée inoccupée alors qu'on payait de la sous-traitance.
- Le management a pris du retard dans le renouvellement du parc des machines qui sera difficile à combler dans l'avenir.

Le syndicat et la coopérative demandent aujourd'hui de façon conjointe le départ anticipé de l'équipe en place, négocié avec Brown & Root (si cela se réalise, les actionnaires des CNHS s'engagent à ne pas tenir compte de tous les engagements de Brown & Root qui figurent dans le contrat).

Mais ils ne nient pas qu'un management extérieur était et demeure la meilleure solution pour les CNHS – d'ailleurs personne ne semble remettre en cause la tenue du prochain appel d'offres à la fin du mandat de Brown & Root, même si un management grec est souhaité par les uns et les autres.

L'Etat reconnaît la distance culturelle entre le management anglais et les salariés grecs, mais souligne aussi les avantages de cette solution et les difficultés auxquelles sont confrontés les nouveaux managers. Tout d'abord cette solution a permis une stabilité et une continuité dans les décisions prises par l'entreprise. Par ailleurs, les clients extérieurs ont mieux accepté l'actionnariat des salariés grâce à la crédibilité des nouveaux managers. Enfin, le retour aux bénéfices témoigne d'un certain succès du management dans un contexte difficile : rigide à cause des règles régissant les entreprises publiques qui continuent à s'appliquer aux CNHS (depuis un an et demi la direction essaie d'embaucher une vingtaine d'ingénieurs et n'y arrive pas pour des

raisons de bureaucratie) et contraignant dans les méthodes de management, à cause de la présence des salariés dans le Conseil d'Administration de l'entreprise.

Ni les managers anglais, ni la coopérative, ni le syndicat n'ont accordé suffisamment d'importance au management intermédiaire : or c'est par lui que pourraient être concrétisées des réorganisations du travail et réalisés des progrès de production.

Quels enseignements tirer de cette mutation ?

Un cas pilote de restructuration pour le gouvernement grec

■ Une privatisation difficile et des solutions innovantes

La transformation de la structure de l'actionnariat des CNHS s'inscrit dans le programme des privatisations, mené depuis 1993 par le gouvernement grec. Dans la période 1993-99, 68 entreprises ont été privatisées pour le montant de 5 trillions de dollars. 59 entreprises ont été vendues à un investisseur stratégique, d'autres ont été introduites en bourse par une offre publique d'achat. Certaines entreprises sont passées par la procédure de mise en liquidation avant d'être vendues.

Cinq entreprises ont ou sont en train de conclure un accord de management avec une firme extérieure – parmi elles deux chantiers navals, une entreprise du secteur de la défense et la compagnie aérienne grecque Olympic Airways. Pour trois d'entre elles cet accord a été conclu avant la privatisation et les firmes extérieures se sont engagées à restructurer pour conduire à une meilleure privatisation. Deux de ces entreprises resteront dans le secteur public.

Le bilan de ces accords fait par l'Etat grec est plutôt positif, même si les différences culturelles ont souvent été une source de malentendus et de blocage.

Dans le cas des CNHS, l'Etat grec n'a pas eu de logique particulière de privatisation, car le cas était urgent après les nombreux échecs de privatisation. Pour cette raison, le cas des CNHS a été un cas pilote de restructuration difficile pour le gouvernement grec. L'idée d'introduire de l'actionnariat lui a été transmise par les gouvernements des pays de l'Europe Centrale (Hongrie, Pologne) qui, quand la privatisation s'avère difficile, misent sur l'actionnariat des salariés.

Par ailleurs, l'Etat n'est pas toujours le meilleur client pour les CNHS. A la question « est-ce que l'Etat propriétaire peut faire quelque chose pour que l'Etat commanditaire respecte les commandes ? », notre interlocuteur du Ministère du Développement représentant l'Etat dans le Conseil d'Administration des CNHS a répondu que les bons managers savent appréhender ce genre de problèmes.

Aujourd'hui il existe plusieurs programmes gouvernementaux de soutien aux restructurations – différents pour chaque secteur. La tendance est à unifier ces programmes et à les inscrire dans une politique nationale de lutte contre le chômage.

■ **L'actionnariat des salariés : un projet idéologico-social, dont le succès n'est pas encore entièrement assuré**

L'introduction de l'actionnariat des salariés a été la dernière roue de secours pour les CNHS. Le bilan de cette action est aujourd'hui difficile à établir. Sur les sujets économiques, tous les acteurs appréhendent l'avenir de façon optimiste et les bénéfices de trois dernières années sont la preuve d'un possible redressement avec développement des chantiers navals, y compris sans subventions de l'Etat à partir de 2002.

Habitué à travailler dans une entreprise artificiellement soutenue par l'Etat durant les années 1985-95, les salariés ont-ils entièrement épousé ce nouveau rôle des actionnaires ?

Au début du processus, peu d'entre eux comprenaient ce que l'actionnariat des salariés signifiait. Aujourd'hui, après une action de communication importante de la Direction des Ressources Humaines, ils sont plus nombreux. Mais cela n'a pas pour autant modifié leur manière de travailler. Le syndicat et la coopérative affirment que le mode de fonctionnement n'a pas changé parce que le droit du travail grec est toujours le même (malgré les tentatives du management de Brown&Root). Par ailleurs, le syndicat considère que les salariés des CNHS "sont les seuls au monde qui payent pour travailler".

D'autre part, la situation des salariés – actionnaires est ambiguë. Jusqu'où doivent-ils épouser leur nouveau rôle d'actionnaire sans nuire à leurs intérêts de salariés? Sur ce point l'avis du consultant d'Alpha Finance est révélateur. Pour lui l'actionnariat des salariés a été un "good sweetener" et un poison à la fois. Par l'introduction de l'actionnariat, on a demandé aux salariés de devenir managers pour inciter à un changement de mentalité qui ne s'est pas encore réalisé. Pour le faciliter, la Direction des Ressources Humaines des CNHS est à la recherche d'idées novatrices de formation – action. Dans ce but, une collaboration avec l'ANPE de Brest et l'Institut du Travail du Ministère

de l'Emploi grec a été développée. Des programmes européens pourraient également être sollicités.

De même, la coopérative ne joue pas encore pleinement son rôle d'administrateur de biens, mais demeure le flambeau du syndicat. Les comptes officiels et autres informations sont communiqués par la Direction les salariés ont le droit de demander des informations supplémentaires à la coopérative, mais ne le font pas.

La coopérative pourrait faire appel à une expertise extérieure sur des points intéressant les salariés, mais ne le fait pas car elle considère que la Direction des CNHS les réalise déjà. Il semblerait donc que la coopérative n'a pas encore pris toutes les initiatives qui permettraient un accès à l'information suffisant pour les salariés – actionnaires.

D'autres problèmes de management ne sont pas résolus : le « middle » management demeure contrôlé par le syndicat et n'exerce pas ses responsabilités de management des ouvriers. La construction d'outils de gestion par le cabinet Alpha Finance lors de son intervention (analyse des process) n'a malheureusement pas été poursuivie... Mais ces points feront partie d'une étape suivante dans le développement de l'entreprise.

Des décisions quantitatives et centralisées

- Une restructuration sans licenciement ni travail qualitatif sur les effectifs restants a des effets négatifs sur la qualification et la motivation

Les CNHS manquent de qualifications dans certaines activités et ont des sureffectifs de salariés peu qualifiés dans d'autres. C'est que le projet a été préparé avec un objectif quantitatif et non qualitatif. La restructuration des chantiers navals Néorion a été attentive sur ce point : la direction a choisi les collaborateurs qui devaient continuer à travailler dans l'entreprise au lieu de laisser jouer le critère d'âge et le volontariat. Il est vrai que la restructuration était de moindre ampleur que celle des CNHS.

- L'Etat grec demeure le principal opérateur dans les restructurations

Le manque de participation des autorités locales au processus de restructuration peut s'expliquer en partie par la proximité d'Athènes. Combiné à une participation très réduite de l'OAEV, il est une preuve que jusqu'à maintenant les décisions concernant les restructurations étaient prises de manière très centralisée. Ceci est notamment dû au

fait que le secteur public représente encore aujourd'hui presque 60 % de l'économie nationale.

Tous les interlocuteurs ont souligné que la municipalité de Scaramanga, pas plus que celle du Pirée tout proche, ne sont à aucun moment intervenues, par même pour protester.

Jolanta Dorrer
Danielle Kaisergruber

Fujitsu Microelectronics - Royaume-Uni : un processus de fermeture coordonné

D'abord une ère de prospérité

Le Groupe japonais Fujitsu réalise un chiffre d'affaires annuel de 38 milliards d'euros et compte 180 000 salariés ; il est l'une des plus puissantes sociétés au monde. Son activité principale est le Process d'Information qui dépasse de loin les secteurs des Télécommunications, de l'Electronique. Elle concerne les semi-conducteurs, et les autres opérations qui comprennent des systèmes G.P.S. (système de navigation pour automobiles).

Fujitsu Microelectronics Ltd a investi plus de 675 millions d'euros entre 1989 et 1998 : l'usine a été inaugurée par la Reine et le Duc d'Edimbourg en novembre 1991. Cette usine qui produit des microprocesseurs de 4 mega-bit, a été la première au Nord-Est de l'Angleterre à constituer 85 % de son effectif d'un personnel local et inexpérimenté dans le domaine des microprocesseurs. Cela a entraîné un programme annuel de formation qui s'élève au moins à 1,5 million d'euros.

Parmi les 576 salariés on compte : 50% d'opérateurs, 20% de techniciens, 10% d'ingénieurs, 10% de chargés de direction et de supervision, 10% d'administratifs.

Le style de management est typiquement japonais et donne une importance considérable au travail en équipe et à une structure horizontale de management dont l'objectif est d'abolir la hiérarchie qu'on trouve dans les entreprises traditionnelles. Une trentaine de Japonais, la plupart ingénieurs, ont fourni la direction technique et le know-how nécessaire pour l'installation et le démarrage de nouveaux équipements, les autres cadres et agents de maîtrise sont anglais.

Le mode de management semble être très bien accepté par les salariés. Le seuil de rentabilité a été atteint en avance sur les prévisions grâce à des améliorations importantes de productivité.

Les opérations se sont si bien déroulées qu'une extension avait été programmée afin d'élargir la gamme de produits pour inclure la fabrication de microprocesseurs de 16 et 64 mega-bits. Elle aurait amené l'effectif total à 1200 personnes.

Une baisse catastrophique des prix de vente mondiaux

En 1995, une baisse de 80 % des prix de vente mondiaux a provoqué l'annulation de ce projet d'extension. Cette évolution est due à la concurrence d'immenses usines taiwanaises et sud-coréennes construites et démarrées au milieu des années 1990 qui ont inondé le marché de produits peu chers. Ces sociétés ont été créées pour fabriquer des microprocesseurs au prix le plus bas possible, sous licence, la propriété intellectuelle restant à d'autres groupes, tel Fujitsu.

Ce phénomène a touché d'autres producteurs de microprocesseurs en Europe, et notamment l'usine Siemens, proche de l'usine de Fujitsu au Nord-Est de l'Angleterre. Siemens a connu la même pression sur ses bénéfices et n'a pas pu développer la fabrication de microprocesseurs de 64 mega-bits, celle-ci n'étant plus rentable.

Le fruit de la diversification d'une région

L'usine Fujitsu est située dans le Parc industriel de Aycliffe à proximité de l'autoroute reliant Londres et Edinbourg. La ville de Newton Aycliffe se trouve à mi-chemin entre les villes de Durham et Darlington. Cette région du Nord-Est de l'Angleterre a longtemps été l'un des principaux centres minier et d'industrie lourde, la sidérurgie servant à la fabrication de rails, de locomotives et de navires. La dernière mine de charbon a été fermée en 1963.

Pendant les années 1980 et 1990, County Durham a lancé une politique énergétique pour attirer de nouvelles industries diversifiées. De 1985 à 1990, plus de 37,5 millions d'euros ont été dépensés par la Commune de Sedgefield, où se trouve l'usine de Fujitsu, afin de créer des parcs industriels, des zones d'activités, et d'améliorer les infrastructures routières. La Commune a également planifié le réaménagement du territoire ; jusque là elle manquait d'une stratégie globale.

Aujourd'hui Sedgefield sert de base à plus de 250 sociétés allant de groupes internationaux (Flymo, 3M, Tallent Engineering, Sanyo, Perstorp, etc) à des sous-traitants locaux et des sociétés de mécanique générale, l'emploi total représentant environ 10000 personnes.

Trois ans de résultats déficitaires

Un processus progressif de décision et de négociation

L'usine faisait des pertes depuis 1996, des sommes colossales auraient été nécessaires pour rééquiper le site afin de le rendre efficient. La Direction Générale du groupe a donc décidé de fermer l'usine.

Pendant les années 1996 et 1998, il s'est confirmé que les chutes des prix de vente étaient irréversibles. Des résultats déficitaires pendant presque 3 ans ont conduit la Direction Générale du Groupe au Japon à envisager la fermeture de l'usine. Cette fermeture a été annoncée en septembre 1998, d'abord aux salariés puis à la presse.

Cette décision s'est accompagnée, dans les jours qui ont suivi, de la création d'un « Response Group » (Groupe de Conseil) et d'un Centre destiné à aider les salariés à trouver un nouvel emploi.

Les circonstances de la fermeture

La fermeture signifiait la cessation de la production de microprocesseurs par Fujitsu au sein de l'Union Européenne. Cette production continue dans les usines du groupe aux Etats-Unis et en Asie, mais ces unités disposent d'usines destinées à fabriquer des produits multiples ce qui n'était pas le cas de l'usine très spécialisée de Newton Aycliffe.

Le plan social évalué par un service officiel d'arbitrage

Il n'y avait pas de syndicats chez Fujitsu Microelectronics Ltd, mais la société avait créé un forum de salariés pour discuter les problèmes sociaux et la politique sociale à adopter. Chaque département a envoyé un représentant à ces réunions et, même si le forum était une organisation purement consultative, il a servi de véhicule pour discuter des problèmes.

Des délégués élus par chaque site européen du groupe se sont rencontrés au Forum Consultatif des Salariés Européens pour délibérer des questions purement européennes. Le Forum des salariés locaux est devenu plus tard le Comité d'Entreprise (Works Council).

Mais sans pouvoirs formels de négociation, cette organisation représentait néanmoins tous les salariés et a été utilisée comme moyen d'effectuer des changements.

Le Works Council a demandé au service d'arbitrage gouvernemental ACAS de le conseiller et d'évaluer le plan social proposé par la société. ACAS a préconisé l'acceptation du plan. Il a été convenu qu'à court terme les salariés japonais devraient retrouver leur unité d'origine au Japon s'ils le souhaitaient.

Des primes d'équipe ont été intégralement payées pendant le délai légal de 90 jours ainsi que pendant la période de préavis qui était d'une semaine pour chaque année travaillée entamée. A ce titre, le minimum légal, qui est conditionné à deux années de présence, s'élève à 330 euros pour chaque année de service effectuée par ceux ayant 40 ans ou moins et de 495 euros pour ceux qui ont plus de 40 ans. Dans tous les cas, ces périodes de préavis s'appliquent quel que soit le niveau du salarié.

Vingt personnes sont restées pour gérer l'usine jusqu'au 31 décembre 1998 et la préparer pour une éventuelle mise en vente. En outre, quinze personnes ont assuré la maintenance et d'autres tâches jusqu'au 30 juin 1999.

Les autorités locales prévenues avant l'annonce

Avant l'annonce de la fermeture de l'usine, Fujitsu avait déjà prévenu les différentes autorités locales de cette fermeture imminente afin que des dispositions soient mises en place pour gérer la situation. Pour ce faire le Département of Trade and Industry a préconisé la mise en place d'un Groupe de conseil pour coordonner le processus de restructuration (Fujitsu Response Group) dont le président serait le Directeur Général des Services de Durham County Council.

Un dispositif très fourni

Des groupes d'action mobilisés

Pour impulser le processus de restructuration, le Groupe de conseil (Fujitsu Response Group) a agi pour :

- focaliser l'attention sur l'impact de l'annonce de la fermeture sur les personnes licenciées et sur l'économie locale,
- préparer une vision, une stratégie et un plan d'action,

- assurer une liaison étroite entre les différentes directions-clés amenées à résoudre les problèmes résultant de cette fermeture,
- analyser la progression du dispositif.

Le Groupe était composé de : Durham County Council (Chairman) ; Fujitsu Microelectronics Ltd ; Sedgefield Borough Council ; Sedgefield and Sheldon Development Agency ; Darlington Borough Council ; County Durham Development Company ; Northern Development Company ; Government Office for the North East ; Employment Service County Durham Training and Enterprise Council ; English Partnerships ; Central Office of Information.

Quatre points-clés pour une stratégie

La stratégie a été construite sur quatre points-clés :

☒ Une approche d'équipe

L'élément de base de la stratégie a été l'adoption d'une approche d'équipe et la création de trois Groupes de Travail : Fujitsu Workforce Working Group (Groupe de Travail du Personnel) ; Fujitsu Local Impact Group (Groupe de Recherche de l'Impact sur l'Economie Locale) ; Fujitsu Plant - Equipment and Land Working Group (Groupe de Recherche pour trouver un acquéreur du site)

La Société a adopté une attitude très positive envers ces groupes de travail et a reconnu, dès le début, que cette approche intervenait dans l'intérêt des salariés et dans son propre intérêt.

☒ La création d'un Centre d'opportunités

La stratégie pour soutenir les efforts des salariés à trouver un nouvel emploi a été basée sur la création d'un « Centre d'opportunités » (Employee Opportunity Centre) et sur la promotion de leur expérience et de leur savoir-faire.

Ce Centre a fait appel aux médias et a eu recours à des annonces dans la presse.

☒ Evaluer l'impact sur l'économie locale et régionale

Une stratégie a été adoptée pour évaluer et quantifier l'impact direct et indirect de la fermeture sur l'économie locale et régionale. Fujitsu Microelectronics n'a jamais eu recours localement à beaucoup de sous-traitants ou de sociétés de prestations de services. Cependant, une évaluation de l'impact sur les fournisseurs de la région a été faite en

collaboration avec Siemens Microelectronics Ltd, qui avait annoncé la fermeture de son usine voisine quelques mois avant.

▣ Vendre le site

La stratégie adoptée consistait à vendre le site soit à un autre fabricant de microprocesseurs soit à un fabricant dans un autre secteur. Il était évident que la première option serait difficile à réaliser compte tenu de la crise mondiale du marché des microprocesseurs.

Par contre, l'implantation de l'usine sur le parc industriel d'Aycliffe était un atout complémentaire à la possibilité de disposer de salariés qui pourraient être embauchés rapidement et à la flexibilité du Groupe Fujitsu sur les conditions de cession du site.

Une action personnalisée

Le Fujitsu Workforce Working Group (Groupe de Travail du Personnel) entendait :

- Traiter les conséquences pour chacun (e) de la fermeture de l'usine.
- Créer un Centre d'opportunités pour les salariés afin de favoriser leur outplacement : recherche de postes disponibles, identification des attentes de chaque personne, appui à chacun pour son entretien avec un employeur potentiel, sa mutation ou sa réembauche. Ainsi chaque personne bénéficiait d'une coopération totale entre les organismes de County Durham, Fujitsu et le cabinet d'outplacement. Une fois identifiée, la formation était financée. Il s'agissait d'une gamme complète de cours assurés par de nombreuses écoles, en parallèle avec le développement d'une stratégie de perfectionnement des compétences dans le but de permettre aux salariés de changer de secteur d'activité.

Etaients membres de ce groupe : Fujitsu Microelectronics Ltd (Président)
Capita Grosvenor (Cabinet d'Outplacement sélectionné par Fujitsu,
District Employment Office (Agence Nationale pour l'Emploi), Collèges
Techniques de County Durham, Darlington et Bishop Auckland, Fujitsu
Local Impact Working Group

De les faits, 91% des salariés permanents ont bénéficié de conseils. En moyenne chaque salarié a assisté à 4 sessions de conseil. On a dénombré 31 employeurs venus dans l'usine pour présenter leur société et 1292 propositions d'emplois reçues. En outre, 68 salariés ont assisté à des cours intensifs ou à des séminaires.

En ce qui concerne l'action de l'Employment Service, des demandes d'aide ont été formulées par 234 salariés, 754 lettres ont été rédigées avec les candidats à des postes et 57 salariés ont été aidés dans leur recherche du financement d'une formation complémentaire.

A la date du licenciement de la plupart de l'effectif, 339 salariés avaient déjà trouvé un nouvel emploi ou suivaient une formation à temps complet.

Taux de satisfaction exprimé par les salariés : 95%.

Repérer les effets économiques directs et indirects

Pour le groupe de recherche de l'impact sur l'économie locale, il s'agissait de :

- rechercher l'impact direct de la perte d'emploi et déterminer l'effet sur les emplois indirects aux niveaux local et régional,
- aider les fournisseurs à minimiser l'effet des pertes de commandes et de contrats,
- identifier les effets directs et indirects de la fermeture dans tous les secteurs de l'économie et ses effets sur les communautés locales,
- conseiller le Fujitsu Response Group (Groupe de Conseil) sur des actions éventuelles afin de résoudre les problèmes identifiés.

Membres : Sedgfield Borough Council (Président), Darlington Borough Council, Northern Development Company, Fujitsu.

Résultats : Fujitsu versait 20,4 millions d'euros en salaires annuels. Il faut y ajouter 10,5 millions d'euros représentant la valeur de la sous-traitance et des prestations de services rendues à la société. L'impact a donc été considérable sur l'économie régionale.

Cependant, le nombre de licenciements anticipés dans les sociétés extérieures ne devait pas dépasser 16 personnes. La limitation de ce nombre est dû au fait que Fujitsu avait recours à très peu de sous-traitants, le process de fabrication étant très intégré sur le site.

L'impact négatif a aussi été ressenti par les collèges de technologie, notamment ceux qui avaient organisé des cours de génie électrique et électronique et bénéficiaient d'un soutien financier considérable de la société.

Des efforts sont entrepris par la région pour encourager la compétitivité des PME, en particulier dans le secteur de l'électronique afin d'éviter de perdre le savoir-faire développé pendant les années 90.

Tous les fournisseurs de Fujitsu ont été contactés afin qu'ils puissent bénéficier de l'aide du réseau Business Link pour trouver d'autres marchés.

La difficile recherche d'un acquéreur

Le Groupe Fujitsu Plant, Equipment and Land Working Group avait pour objectif la recherche d'un acquéreur pour l'ensemble de l'usine avant le 28 février 1999 afin d'essayer de poursuivre les activités de l'usine.

Ses Membres étaient : Fujitsu, Government Office and Invest in Britain Bureau, Northern Development Company, English Partnership (société de financement).

Au début de l'année 2000, et malgré l'intérêt manifesté par 5 ou 6 sociétés, aucun acquéreur n'a été trouvé.

Le groupe de travail et Fujitsu ont été très optimistes au début des recherches. Cependant en raison de la chute des prix de vente sur les microprocesseurs le marché mondial.

Il est peu envisageable qu'un autre fabricant de microprocesseurs se présentera. C'est donc une reconversion vers un autre secteur qui paraît l'hypothèse la plus crédible.

Les médias et le Gouvernement ont fixé un rôle positif

Le fait que l'usine se trouve dans la circonscription du Premier Ministre a attiré l'attention des médias dès l'annonce de la fermeture. Le Premier Ministre a eu des discussions avec la direction générale de la société pour déterminer ce qui pourrait être fait en cas de fermeture définitive.

Le gouvernement a démontré son engagement par la mise en place rapide du Groupe de Conseil (Fujitsu Response Group) et par l'adoption des mesures suivantes :

- annonce de l'octroi de 150 millions d'euros au titre de la reconversion des régions en difficulté,
- déclaration permettant à des salariés victimes de grandes restructurations de bénéficier de l'aide financière prévue à cet effet,
- pour la première fois au Royaume Uni, annonce d'un Rapid Response Fund afin de soutenir des sociétés qui devraient procéder à des licenciements massifs à cause de la conjoncture,
- soutien actif des ministères concernés, surtout le Department for Trade and Industry et le Department for Education and Employment,
- participation du Central Office of Information au sein du Groupe de Conseil pour préparer et coordonner des rencontres avec la presse.

Les bonnes relations établies avec la presse ont permis aux reportages de jouer un rôle très positif et de faciliter la recherche de nouveaux emplois.

Quel impact financier sur l'économie locale ?

L'impact financier sur l'économie locale a été partiellement compensé car des salariés ont retrouvé assez vite un autre emploi. Fujitsu a dépensé 375 000 euros pour que ses salariés retrouvent du travail. En plus, 120 000 euros ont été utilisés pour faire un don à une fondation locale d'aide aux plus démunis.

Le Rapid Response Fund créé par le Gouvernement a permis d'accorder des aides s'élevant à 937 500 euros. Plusieurs autres financements de l'ordre de 187 500 euros ont été trouvés pour faire la formation.

Les coûts de l'opération (en milliers d'euros)

A la charge de Fujitsu	
Indemnisation à l'inactivité	5100
Indemnités de préavis	2750
Outplacement	375
Don à une fondation locale	120
Sous-Total	8345
A la charge de l'Etat	
Rapid Response Fund	188
Sous-Total	342
TOTAL	8687

Des résultats rapides

Selon les conclusions du Response Group, composé surtout d'acteurs locaux indépendants de la société Fujitsu, les résultats rapides obtenus par les différents groupes de travail ont été réalisés grâce au leadership dynamique existant aux niveaux local, départemental et régional. A cela s'ajoute un niveau élevé de coopération positive de la part de Fujitsu.

Ce point de vue est partagé par toutes les personnes concernées par cette fermeture.

La réputation de la société s'est renforcée grâce à l'exemplarité de l'organisation de la restructuration. Beaucoup de salariés ont même exprimé leur souhait de travailler pour Fujitsu à l'avenir, malgré les évènements.

D'anciens salariés ont parfois accepté des réductions de salaire pour trouver un travail ailleurs.

Néanmoins, l'action de l'Employment Service (Agence Gouvernementale Pour l'Emploi) a été appréciée par les représentants du personnel.

Le fait que cette fermeture ait eu lieu dans la circonscription du Premier Ministre, a contribué à la publicité de ce cas.

Le partenariat entre groupes de travail a été efficace et primordial.

Tous les acteurs ont eu une vision claire et positive de la nécessité de saisir toutes les opportunités pour trouver des emplois et un acquéreur du site.

David Jackson

4^e de couverture

Comment les crises industrielles locales se déroulent-elles quand une grande entreprise ferme? Comment en gère-t-on l'impact social? La Commission européenne (Direction générale Emploi et Affaires sociales) a demandé à Bernard Brunhes Consultants de mener une enquête approfondie sur ces thèmes à l'échelon européen.

Les cas étudiés dans divers pays montrent que si les stratégies adoptées peuvent être différentes, les problèmes qui se posent sont pratiquement les mêmes. Et en particulier celui de faire accepter des restructurations de compétitivité qui font coexister suppressions d'emploi et embauches. Si les préretraites sont encore largement utilisées, on privilégie, pour les autres salariés, un retour rapide à l'emploi pour limiter les périodes d'inactivité. en faisant appel à la formation sans pour autant en faire un remède-miracle.

Les démarches d'accompagnement social sont de plus en plus professionnalisées.

La participation, y compris financière, des entreprises est aujourd'hui davantage sollicitée et le souci de créer, au niveau local, les conditions d'une diversification industrielle et d'un redéveloppement économique est largement partagé.

L'enjeu est de taille, car gérer les conséquences sociales et locales des restructurations fait partie de la construction d'une Europe sociale dont un des objectifs majeurs est d'allier compétitivité économique et cohésion sociale.