

Bernard Brunhes International

Les conséquences sociales des restructurations d'entreprises
Etude pour la DG V de la
Commission de l'Union Européenne

*La fermeture d'un centre sidérurgique emblématique : Altos
Hornos de Vizcaya au Pays Basque*

Septembre 1999
Isabelle Darmon
Isabel Alvarez
ICAS Barcelone

Entreprise Altos Hornos de Vizcaya (AHV) (pour plus de simplicité nous parlons de AHV sans plus préciser, mais il ne s'agit que des usines situées sur la rive gauche du Nervion -les usines d'Etchevarri et de Navarre continuant leurs activités).

Personnes interrogées:

- à l'extérieur de l'entreprise
- L'un des chefs de projet détachés au Ministère de l'Industrie espagnol en charge de la restructuration
- Le conseiller des relations extérieures à la Présidence du gouvernement du Pays Basque
- L'agence de développement du Ministère basque de l'Industrie, la SPRI (Sociedad de Promocion y Reconversion Industrial)
- Le responsable pour Barakaldo de la société Bilbao Ria 2000, société privée de capital public, pour la régénération urbaine de la Rive gauche du Nervion
- Les maires de Sestao, Baracaldo, et Avanto (trois villes de localisation des activités d'AHV)
- L'INEM (agence pour l'emploi) : agence de la province de Vizcaya et agence locale de Baracaldo
- Le directeur de l'Aceria Compacta de Biscaya (ACB)
- Le directeur d'ABRA Industrial, société privée à capital public (Ministère de l'Industrie, AHV), pour le développement d'un polygone industriel de 800.000 m² à Avanto

- dans l'entreprise
- Le chef de projet de restructuration pour AHV au moment de la restructuration (auparavant en charge des relations extérieures de l'entreprise), aujourd'hui membre du bureau de l'UNESID
- Le responsable des Ressources Humaines, également directeur de la filiale de ré-industrialisation de la zone (ODA) et les deux autres membres de son équipe
- Les syndicats (réunion collective) : CC.OO., UGT, LAP (liés à l'aile radicale du nationalisme basque), ELA (liés au Parti Nationaliste Basque)
- 6 anciens employés d'AHV

En 1990, le ministère de l'Industrie espagnol, en lien avec les entreprises sidérurgiques ENSIDESA (publique) et AHV (privée), décide de la fusion de ces deux entreprises au sein de la CSI (publique) dans une perspective de rationalisation, de modernisation et de rentabilité du secteur. Un groupe de projet restreint et technique est constitué pour mener à bien la restructuration et décide de la fermeture de l'ensemble des établissements AHV sauf l'usine d'Etchevarri et l'usine de Navarre, et la construction d'une aciérie compacte sur le site de Sestao. Ce plan de compétitivité est approuvé par la Commission Européenne quatre ans avant la fermeture effective d'AHV. Dès 1992, l'entreprise commence à négocier avec l'ensemble des syndicats réunis en commission de suivi, pour trouver gérer le volet social de la restructuration (4.200 suppressions d'emploi pour AHV). Dès 1993, un bureau de développement est créé à l'initiative de l'entreprise pour l'assainissement et la mise en valeur des terrains et plus généralement pour le redéveloppement industriel de la zone.

Les 'bonnes pratiques' dans ce cas nous paraissent résider :

(1) dans la décision de l'entreprise (et de sa tutelle publique, la SEPI) de trouver une solution «réelle» pour chacun des salariés : de fait les opérations de reclassement et l'attente de la mise à la retraite anticipée devaient initialement prendre fin en 1999, et la date de fin est aujourd'hui fixée à 2001. Les moyens mobilisés sont très importants, tant au niveau financier, qu'en termes d'arsenal de mesures pour le reclassement ou de mesures de pression pour qu'une solution soit effectivement trouvée (en particulier des mesures de pression sur les sociétés privatisées du groupe). Pour ce qui est des solutions hors pré-retraites, l'objectif n'est pas l'employabilité, mais l'emploi, et l'emploi de qualité, c'est à dire 'digne' du point de vue des salariés.

(2) dans la nature de la collaboration entre ce qui reste de l'entreprise et les syndicats, chacun ayant sa place et défendant sa vision mais contribuant à une œuvre commune dans un climat de relative bonne foi en tout cas au niveau opérationnel.

L'action en direction du territoire est plus récente et subordonnée à l'action de reclassement, ce qui ne veut pas dire qu'il n'y ait pas, au moins depuis deux ans des efforts non négligeables de revalorisation des sites en concertation avec les maires, et des effets certains sur le redéveloppement industriel à haute valeur ajoutée de la zone qui dépassent par leur portée le seul intérêt des salariés d'AHV.

En ce qui concerne les résultats, sur environ 4.200 salariés de AHV à la veille de la fermeture (2/7/96), un peu moins de la moitié (1.895) sont aujourd'hui en préretraite (mais 494 devraient s'y ajouter d'ici 2001) ; en fin de processus (2001) il est prévu qu'environ 30% des salariés aient été reclassés dans le groupe; qu'environ 5,3% aient été reclassés à l'extérieur du groupe. Et que le

restant ait opté pour un départ «volontaire». Il reste aujourd'hui 310 personnes à reclasser d'ici 2001, dont 190 en dehors du groupe Aceralia.

1. Historique, contexte

1.1 L'entreprise et son contexte politique, économique et social

- Une entreprise emblématique, fer de lance de la rive gauche du Nervion, de la sidérurgie espagnole, et 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 au début de ce siècle. Entreprise privée, elle a joui d'un monopole du secteur jusque dans les années 50. Dans l'après guerre elle s'est fortement développée 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 marquent les premières difficultés et la fin des années 70, 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 situées à cheval sur trois villes de la rive gauche du Nervion, à deux pas de Bilbao, dans une 'comarca' 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 qui a eu jusqu'à 15.000 salariés, générant 60.000 emplois de sous-traitance, 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.

- Un contexte sectoriel de redéfinition et de réduction des activités sidérurgiques en Espagne 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 CE, 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, consistant en deux types de mesures: les retraites anticipées et un système de transfert des excédents de main d'oeuvre à des 'Fonds de Promotion de l'Emploi'¹.

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

1985: d'importants investissements sont réalisés pour la première fois dans l'entreprise, financés en partie par le Ministère de l'Industrie. 80.000 millions de pesetas servent à l'installation d'un train de laminage à chaud, à la rénovation des hauts fourneaux, à la mise en place de la coulée en continu.

1990 : suivant une recommandation de la Commission européenne, le gouvernement espagnol décide la nationalisation d'AHV et la fusion d'ENSIDESA et d'AHV qui doit donner lieu à une nouvelle rationalisation des activités. Le point de départ du gouvernement, en accord avec les deux entreprises, est de fermer les installations d' AHV sur la rive gauche du Nervion pour les raisons économiques et politiques mentionnées ci-dessous.

■ La légitimation de la restructuration : une entreprise qui produit à perte, malgré certaines unités de production rentables; et une acceptabilité plus forte de la fermeture au Pays Basque qu'aux Asturies

¹ 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 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 ainsi 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.

Les raisons immédiates invoquées en 1990 pour la fermeture sont la faible compétitivité et la faible productivité de l'entreprise comparativement avec 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).

Ces faiblesses viennent de loin: Altos Hornos étant une entreprise privée a pâti, d'après nos interlocuteurs, en particulier syndicalistes, des investissements de l'Etat franquiste dans l'entreprise publique, ENSIDESA (Asturies) créée dans les années 60. D'où un équipement technologique insuffisamment développé, 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 la modernisation de l'entreprise avait nécessité un endettement élevé à une époque de taux d'intérêt défavorables, et 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).

En outre certaines caractéristiques structurelles nuisent à la capacité de l'entreprise à augmenter sa productivité, en particulier 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.

L'ensemble des acteurs rencontrés s'accorde pour dire que la décision de fermer l'ensemble des installations basques d'AHV (sauf l'usine d'Etchevarri) plutôt que de mieux répartir avec celles d'ENSIDESA, si elle avait un fondement économique partiel, avait également une motivation politique du fait de la grande dépendance du secteur public aux Asturies, et du risque d'explosion sociale plus fort qu'au Pays Basque malgré les difficultés à prévoir avec ETA. D'après le gouvernement basque, le tissu économique et les capacités entrepreneuriales éprouvées du Pays Basque autorisent à penser que la 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 grandement dû à la façon dont la restructuration a été conduite.

1.2 Le plan de compétitivité : restructuration d'ENSIDESA-AHV (CSI), fermeture d'AHV, privatisation de la CSI, naissance du premier groupe sidérurgique espagnol, Aceralia.

Afin de préparer la restructuration des activités, et la création d'une entreprise compétitive ENSIDESA-AHV, le gouvernement nomme une équipe technique et très restreinte. L'équipe, 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. Tout ceci implique des fermetures.

Les principales composantes du plan stratégique, exposées dans l'encadré ci-après, seront suivies à la lettre.

(1) 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 correspondant aux différentes lignes 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 sera privatisée (création d'ACERALIA), le groupe luxembourgeois ARBED prenant 35% du capital.

- Maintien d'une société commune AHV-ENSIDESA, sous tutelle publique (de la SEPI) pour l'apurement du passif et le 'traitement' des excédents de main-d'oeuvre.

(2) 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.

(3) Plan commercial

Il vise le rapprochement à tous niveaux des entreprises clientes par des prises de participation dans la majorité des entreprises clientes du pays; par l'amélioration du service aux deux principales filières -automobile et produits blancs; par la réduction des coûts d'acheminement.

(4) Plan social (voir ci-dessous, point 3.)

■ Le contexte territorial : une situation très dégradée dès 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 marquées (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 affectées, les deux plus grandes ont perdu des habitants sans discontinuer.

Tableau 1 : Évolution démographique des trois villes d'implantation d'AHV

Villes	1975	1981	1986	1991	1996
Avanto	9.804	9.471	9.346	9.351	9.562
Barakaldo	118.136	118.296	114.094	105.088	100.157
Sestao	41.399	40.274	38.148	35.948	34.497

Source : IBAE, *Proceso de Reflexión Estratégica, Datos Municipales*, Arthur Andersen

La composition de la population a également changé: la proportion de + 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 sans études ou avec seulement un bagage primaire est très important.

Tableau 2 : Comparaison des niveaux d'études sur la 'Comarca' de la Rive gauche du Nervion avec celles de Vizcaya et du Pays Basque (1996)

	analphabètes	sans études	études primaires	formation secondaire professionnelle	études secondaires	études supérieures courtes	études supérieures longues
Comarca	1,6	14,2	50	13	12,4	3,4	5,4
Vizcaya	1,3	11,8	46,6	12,1	15,1	4,7	8,5
Pays Basque	1,1	10,9	48	12,7	14,7	4,7	7,8

Source : IBAE, *Proceso de Reflexión Estrategica, Datos Municipales*, Arthur Andersen

Une étude récente menée par l'INEM révèle que 77% des personnes au chômage de la Comarca manquent d'un niveau minimum d'études professionnelles. Les demandes d'emploi principales sont d'ailleurs pour des métiers sans ou avec peu de qualifications (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 avec 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 la Comarca: 40% d'augmentation contre 27% pour le Pays Basque.

Tableau 3 : Comparaison du nombre de demandeurs d'emplois

	31/12/83	31/12/93	31/12/96
Comarca	19.092	26.763	22.751
Vizcaya	62.389	79.371	66.525
Pays Basque	110.589	142.187	117.678

IBAE, *Proceso de Reflexión Estrategica, Datos Municipales*, Arthur Andersen

D'après les données fournies par l'INEM, 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 dans cette comarca. Près de 25% des demandeurs d'emploi n'ont jamais exercé de métier auparavant.

➤ Mentionnons également brièvement les conséquences des restructurations sur les conditions de vie : les employés d'Altos Hornos vivaient dans des logements très proches des installations de l'entreprise (et donc très dégradés) qui se dépeuplent après la fermeture. Leur coût très bas provoque l'arrivée de groupes à faibles revenus et de

minorités ethniques (gitans, africains, portugais). Les différences dans les façons de vivre provoquent des conflits avec la population plus anciennement résidente. La délinquance a également augmenté. D'autre part les taux de chômage élevés sont accompagnés d'une forte augmentation de la pauvreté.

Il faut bien voir que 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 le 'vide' économique, institutionnel, politique de près de dix ans, entre les premières restructurations et 1997, sur lequel nous revenons plus loin.

2. Le processus de décision

2.1 Une restructuration économique totalement planifiée et maîtrisée par l'entreprise en lien avec le Ministère de l'Industrie et la Commission Européenne

Le plan stratégique est rédigé en un an par une équipe très réduite de 'techniciens' (par opposition à politiques) 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 ne sont consultés entre autres parce qu'il s'agit de décisions de politique industrielle au niveau national, et parce que la rationalisation est impérative. Le gouvernement basque, non impliqué, estime la décision de fermeture justifiée. Les syndicats, lorsqu'on leur présente le plan dans son ensemble, refusent les décisions économiques prises (et s'inquiètent du manque d'actions jusqu'alors pour diversifier l'activité de la zone) mais commencent 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 aboutissent à un aval donné au plan présenté (plan présenté en avril 1992; audit par la CE et négociations : avril-décembre 1992; aval fin 1992). Les marchés financiers et la presse sont tenus au courant au compte-goutte. Tout sera ainsi minutieusement contrôlé jusqu'à la date de fermeture annoncée pour le 4 Juillet 1996 et qui sera en fait effective le 2, pour déjouer les préparatifs de manifestation organisée en partie par des organisations liées à l' ETA.

2.2 Un volet social de la restructuration également très contrôlé par l'entreprise, mais qui recherche et obtient l'aval des syndicats ainsi que leur co-animation du plan

La mise en place du volet social de la restructuration est jalonnée par toute une série d'accords avec l'ensemble des syndicats, dont les plus importants sont :

- Le premier accord cadre de mars 1992, qui fixe les principes généraux de la dimension sociale de la restructuration mais fera l'objet de négociations parfois dures pour l'accord sur les modalités concrètes dans les années qui suivent. (Marche du fer de l'ensemble des employés du secteur sidérurgique début 93 - ce n'est qu'après cette marche du fer que les syndicats commencent à collaborer pleinement à la mise en place d'un volet social.) Une Commission syndicale de suivi (qui inclut l'ensemble des syndicats) est 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, un autre moment de dialogue intense. La Commission syndicale de suivi se montre 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 l'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, qui regrette ce désengagement d'Aceralia comme du Ministère, les convaint de ne pas passer à l'acte et la bonne collaboration entreprise-syndicats jusqu'alors incite ces derniers à lancer une campagne de pression.

- 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 cela a un coût, les entreprises d'Aceralia exigeant les mêmes aides que toute entreprise reprenant des salariés d'AHV. (Voir graphe temps en annexe 1)

3. Les mesures sociales et territoriales

3.1 Principes sous-jacents

- Obtenir la ‘paix sociale’ dans un contexte politique et social difficile, même si plus favorable qu’aux Asturies; le recours aux pré-retraites doit se comprendre dans ce contexte; plus généralement il s’agit de trouver une solution à chacun.
- Suivre les recommandations et utiliser les ressources de la CECA, qui à cette époque, encourage les retraites anticipées comme moindre mal;
- Rechercher une solution légitime aux yeux des salariés et pour chacun d’entre eux. Pour les personnes non concernées par les pré-retraites, 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; cette vision d’un développement territorial ‘industriel’, partagée par certains maires, s’oppose en partie à un autre modèle promu par d’autres agences, locales et régionale, de développement et d’urbanisme, qui parient sur une tertiarisation de la ‘Rive gauche’ et sur sa conversion en zone résidentielle.
- A partir de 1997, recherche d’équilibre des coûts de redéveloppement par la génération de recettes pour l’entreprise (et donc pour l’Etat). Mise en oeuvre d’une démarche plus entrepreneuriale.

3.2 Mesures d'accompagnement social

■ Plan de régulation temporaire

Le fonctionnement prévu par l'accord de Mars 1992 est le suivant: l'ensemble des salariés en attente de solution entre dans un plan de 'régulation temporaire' dans lequel ils perçoivent 79,8% de leur dernier salaire brut.

Le montant des prestations payés dans le cadre d'accords de régulation temporaire va en Espagne de 75 à 90% du salaire (ce dernier montant s'applique plus dans les cas d'entreprises en restructuration de compétitivité et qui réalisent des bénéfices). Les prestations comprennent une partie de prestations de chômage (pour les salariés d'AHV, maximum de 135.000 pesetas par mois), puis par l'indemnité de chômage une fois les droits assurantiels terminés (autour de 50 à 60.000 par mois). Les deux montants varient en fonction de la situation familiale, et sont indexés sur le coût de la vie. L'entreprise complète ces versements de l'INEM.

■ Pré-retraites

Les préretraites concernent l'ensemble des salariés qui atteindront 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, 60%. Les cotisations retraite pendant toute cette période sont payées par l'INEM et par l'entreprise.

■ 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.

■ Accords de reclassement au sein du groupe

Dès 1992, 223 personnes sont transférées aux autres usines d'AHV pour permettre à d'autres salariés de partir en pré-retraite en 1993: le laps de temps permettant une formation 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 la main d'oeuvre de AHV (dans les plans de création du départ, 700 postes étaient prévus, dans la réalité, ce seront 298 personnes dans un premier temps; 30 sont actuellement recrutées, et 40 devraient s'y ajouter prochainement - mise en oeuvre d'une nouvelle tranche).

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 est très important : 8 mois de formation 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 aider à la mise en marche de l'entreprise; pour ceux qui travaillent dans l'aciérie, visites d'aciéries en France, en Allemagne, en Corée, au Mexique... Cette formation vise à préparer le personnel aux process plus automatisés et à une organisation plus 'plate' avec équipes autonomes et plus 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, car les postes ne diffèrent pas tant que le dit la direction de l'entreprise. 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 depuis la privatisation d'Aceralia se font dans des conditions similaires à celles consenties aux entreprises extérieures au groupe, même si on nous a dit que les aides étaient plutôt en nature. Mais les montants payés aux entreprises doivent être équivalents, soit 4 millions de pesetas.

■ 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, la part du salaire perçue 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.

Dans la pratique également, l'entreprise cherche des solutions 'réelles' pour ses salariés c'est à dire viables pour eux. Sans que ce soit écrit, le salaire net du poste de reclassement doit être supérieur à 2,5 millions de pesetas par an (100.000 FF, ouvriers), à 2,8 millions de pesetas par an (112.000 FF par an, cadres). L'entreprise dit 'se battre' avec les entreprises d'accueil pour obtenir ces niveaux de rémunération. L'entreprise envoie également ses salariés en formation pour les préparer à des postes une fois identifiés -ces actions de formation vont du permis camion à des montages spécifiques avec les organismes locaux de formation pour des postes identifiés. Les entreprises d'accueil bénéficient de terrains AHV (voir 3.3 ci-dessous), 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.

3.3 Mesures de revitalisation territoriale

■ Mesures subordonnées au reclassement 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 (voir 4. Gestion du dispositif). 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 (voir 4.), 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 (voir 4.). Les trois lignes d'action ont été relancées depuis 1997.

1- L'entreprise s'engage à décontaminer et régénérer le sol, à démolir les installations à Ansio et à Sestao, avant de monter ACB, pour laquelle 130.000 m² sont utilisés dans un premier temps, et de libérer certains de ses terrains de Sestao pour accueillir des entreprises. Ces dernières peuvent bénéficier, moyennant le recrutement d'ex-salariés de AHV, soit de terrains gratuits ou à bas prix (fonctions du nombre de recrutements), soit de primes au recrutement.

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 (en cours); 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, qui sont celles qui offrent des perspectives de reclassement à court terme pour les salariés d'AHV. Les projets de captation en cours sont une entreprise de traitement des déchets, une entreprise d'aéronautique, etc. Depuis 1997, l'entreprise a relancé le projet ABRA Industrial mais, du fait de la réalisation tardive du polygone, il ne devrait bénéficier que de manière marginale aux salariés d'AHV.

■ Mesures pour les salariés des entreprises dépendantes

Les entreprises fournisseurs, de sous-traitance et d'activités induites de la rive gauche sont très affectées par la fermeture d'AHV, même si elles ont vu leurs commandes chuter bien avant la fermeture et ont donc cherché à se diversifier. Le problème est que l'ensemble des secteurs de l'industrie lourde étant entré en crise en même temps, il est difficile de trouver des substituts. L'exemple le plus criant des effets de cette crise cumulative est celui du port de Bilbao qui en quelques années perd 50% de son volume. L'estimation faite par l'entreprise est qu'un emploi chez AHV génère 4 emplois induits. Les syndicats, appuyés par les maires qui n'ont pas de prise directe sur les négociations, ont demandé la prise en compte des salariés de ces entreprises.

Mais AHV fait valoir que les dispositions CECA ne s'appliquent pas aux secteurs de sous-traitance: il faut malheureusement tirer une ligne de partage quelque part, et les taxes approvisionnant le fond CECA ne sont

pas versées par les entreprises de sous-traitance. L'entreprise dit s'être engagée pourtant 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.

4. La gestion du dispositif social et territorial

Tout se passe comme si l'entreprise avait tenté de transférer les principes présidant à l'organisation de la restructuration économique (équipe technique et restreinte, rendant directement compte à Madrid) aux volets social et territorial de la restructuration, en y ajoutant une dimension de partenariat avec des syndicats co-décisionnaires et coanimateurs. Cependant le premier modèle d'organisation (1993-1996) est un échec et conduit à repenser la gestion du dispositif dans un sens plus intégré.

■ 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 (ce pourquoi 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 du personnel de l'entreprise, tant de ses compétences que de son état d'esprit en cette phase de fermeture. Les offres sont, comme on pouvait s'y attendre, pour des postes dans les services, peu qualifiés, peu rémunérés, et peu sûrs. Il faut également prendre en compte le fait que l'entreprise ne ferme qu'en 1996, et qu'il est quasiment impossible de demander aux salariés de se reclasser en externe avant cette date (en partie parce que l'entreprise fonctionne avec une main d'oeuvre réduite du fait des départs en pré-retraites, et retient donc les salariés qui restent, ce qui finit par créer un conflit entre la direction des ressources humaines et l'ODA; et en partie également parce qu'il est difficile pour les salariés de quitter l'entreprise alors que tout n'est pas fini).

➤ D'autre part, l'ODA tente de rassembler tous les acteurs qui peuvent avoir un intérêt à la mise en oeuvre du polygone dans le capital de la société créée pour sa gestion, partant du principe selon lequel le développement territorial doit se fonder sur la mobilisation de ce que les anglo-saxons appellent les 'stakeholders'. Ce principe théorique faisait cependant fi de la réalité, qui était celle d'intérêts divergents : l'agence de développement du Pays Basque, la SPRI, partage la finalité de AHV, à savoir, mettre à disposition des terrains et attirer des entreprises employeuses, mais elle est déjà impliquée dans deux autres polygones de la zone : dans un premier temps, le gouvernement basque cherche, assez logiquement, à freiner le

développement du troisième, par peur d'avoir trop de terrains industriels (par la suite, il s'avèrera que le manque de terrains disponibles est un handicap de la Rive gauche du Nervion!); une grande entreprise prestigieuse est également sollicitée par la SEPI et, ne pouvant refuser, se situe dans la perspective d'une opération immobilière. Difficile, dans cette configuration, 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, en s'appuyant sur deux des consultants de l'organisme d'outplacement mais en tant que membres de l'équipe et sous les ordres de la direction des RH. Une collaboration plus régulière avec la Commission syndicale de suivi s'instaure. Et d'autre part, l'ODA change de directeur et n'assume plus que la partie de développement territorial.

➤ *Un modèle intégré*

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, c'est à dire en charge des 180 personnes qui sont toujours employées par l'entreprise pour préparer la liquidation (gardiennage des bâtiments et terrains, démantèlement...), en charge du 'passif', c'est à dire des pré-retraites et retraites de 21.000 travailleurs (AHV-ENSIDESA)², ainsi que du reclassement de la main-d'oeuvre en lien étroit et constant avec la Commission syndicale de suivi (nous y revenons ci-dessous).

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. La très bonne connaissance que la DRH comme les syndicats ont de chacun des travailleurs est certes un avantage par rapport au fonctionnement antérieur avec la société d'outplacement, même s'il peut y avoir quelques exemples de dérives dues justement à une parfois trop forte personnalisation et individualisation du traitement de chaque 'cas'.

En même temps, l'ODA devient une structure juridique propre, filiale de AHV-ENSIDESA, reconnue par le MINER (Ministère de

² Une loi de 1998 prévoit l'externalisation de la gestion, confiée dorénavant à des entreprises d'assurances.

l'Industrie du gouvernement central) comme agence de développement de la Rive Gauche et donc pouvant se prévaloir des aides MINER aux entreprises. Mais le directeur de l'ODA est toujours le même, c'est à dire, également le directeur des RH de AHV-ENSIDESA, aidé de deux personnes, également dans l'équipe des RH.

Ce qui signifie, en bref, une intégration totale des deux fonctions, avec une équipe de trois personnes et une secrétaire. Le directeur rend compte à sa tutelle (la SEPI) pour ce qui est des ressources humaines, et directement au Ministère de l'Industrie, pour ce qui est du développement territorial. AHV/ODA est alors en mesure de proposer des sols rénovés ainsi que des aides financières aux entreprises qu'elle démarche.

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 : la SPRI se désengage, se concentrant sur ses deux autres polygones industriels, dans un but de répartition des efforts vers un but semblable. Sa part est rachetée par la société nationale d'investissement (INFOINVEST), qui rachète également la part de l'entreprise mentionnée ci-dessus. Le capital d'ABRA Industrial est donc réparti entre INFOINVEST (66%) et AHV (33%) et l'orientation donnée au polygone est en priorité celle d'accueillir des entreprises qui puissent créer des emplois pour les habitants d'Avanto. La société a également racheté des terrains de la 'diputacion' et de la ville (ce qui explique aussi le retard -la ville, qui par ailleurs collabore de manière très étroite avec ABRA, ayant souhaité obtenir le meilleur prix possible). Les travaux ont finalement démarré en décembre 1998.

- 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. De manière générale, AHV cherche aujourd'hui à maximiser les recettes tirées de la liquidation de ses équipements (par exemple vente d'un haut fourneau à une entreprise indonésienne), de manière à apurer au maximum le coût de la restructuration pour l'État.

➤ *Gestion du dispositif social : une forte collaboration entreprise - syndicats*

A partir de 1997, la DRH et les syndicats jouent 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 deviennent des acteurs clé 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, l'ensemble des syndicats peut être perçu par les salariés comme trop oublieux de la mission première de défense des intérêts des salariés, et d'avoir substitué à ce rôle celui de bureau de placement qui cherche à convaincre. Cette tension entre les salariés et la Commission de suivi devrait aller croissant, du fait de la plus grande difficulté à reclasser ceux qui restent, et de la montée de l'anxiété de part et d'autre devant le rapprochement de la date fatidique de Décembre 2000.

➤ *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 excédents 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 ses excédents 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, et 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, sans risque de se dédire, auprès de peu d'entreprises avec lesquelles elle peut en outre entretenir des relations de proximité.

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, et dont la mission est l'urbanisation de la zone pour la transformer en zone résidentielle avec une certaine qualité de vie (avec l'aide, notamment de fonds communautaires). Pour mener à bien cette mission, la société

dispose de certains terrains des villes et de la diputacion, qu'elle peut vendre à des sociétés immobilières après remise en état. Cependant, elle a également commencé à démarcher des entreprises 'propres' et à haute valeur ajoutée pour une partie de ces terrains.

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 de qualification industrielle ainsi que par des terrains de bonne qualité et fournis en infrastructures; cette vision est étayée par un diagnostic selon lequel (1) l'image de la zone est une image industrielle qu'on ne peut nier, et contre laquelle le volontarisme urbaniste peut buter; (2) il y a peu de terrains, et il vaut mieux les mettre à disposition de PME que de les monopoliser pour de grands projets incertains; (3) il existe une main d'oeuvre qualifiée dans le secteur industriel et quelques bonnes écoles de formation professionnelle dans ces domaines.

- 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 est une vision à long terme, qui entre dans un projet de développement à l'échelle du Pays Basque et dépasse les enjeux propres à la Rive gauche. Certains projets ont d'ores et déjà démarré avec succès (première tranche du port, usine d'incinération), mais les autres semblent plus incertains, en l'absence de terrains suffisants ou de garanties de rentabilité.

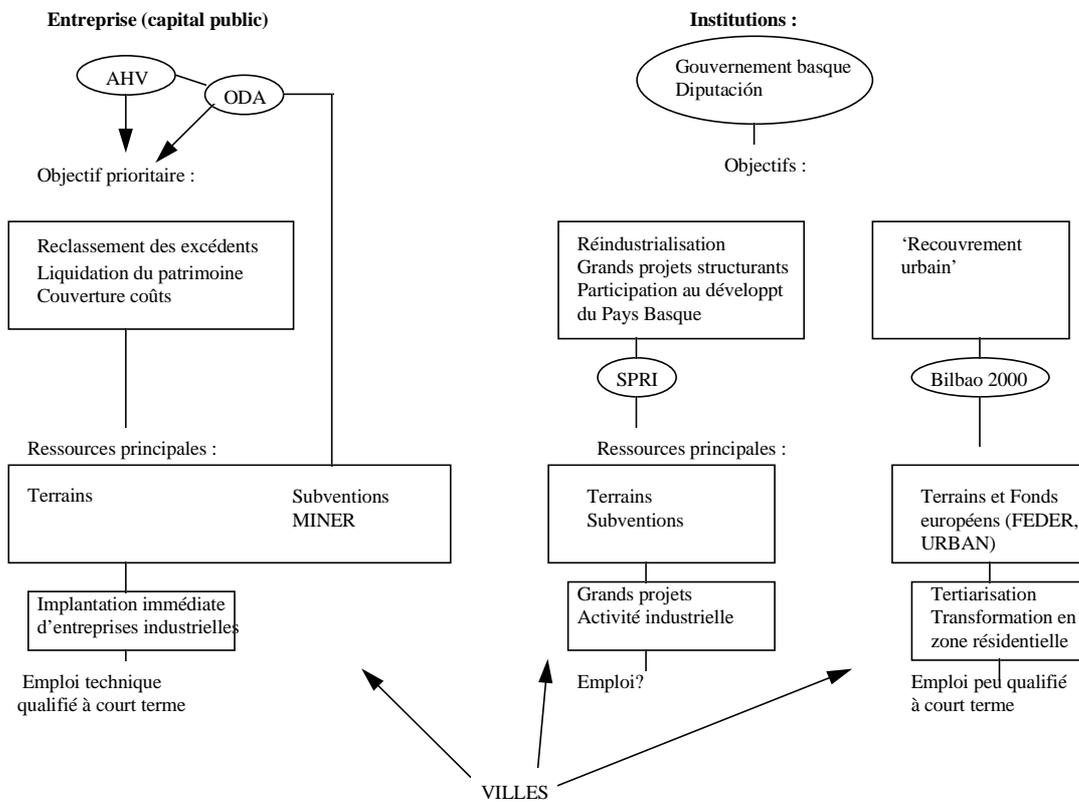
- enfin une vision (celle de Ria Bilbao 2000, mais qu'appuie également la SPRI) de développement vers une tertiarisation et la conversion en zone résidentielle de qualité, avec grands centres commerciaux, espaces verts, etc. et pouvant attirer une partie des cadres de Bilbao. Cette vision, très volontariste, ne s'en appuie pas moins sur un diagnostic de la zone qui fait ressortir la faible qualification de la population en général (taux d'échec scolaire records) et donc la 'nécessité' de créer des postes non qualifiés dans les services, et qui voit la pollution et de la contamination des sols comme des handicaps majeurs de la zone qu'il faut vaincre avant d'entreprendre quoi que ce soit d'autre.

Dans la pratique, cependant, ces vision ne sont pas si opposées, 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 plus

ou moins le recours aux trois acteurs, fédèrent plus ou moins ces approches au niveau local : cela est le cas par exemple de 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.

Le schéma page suivante illustre de manière volontairement simplifiée ces trois stratégies :

Schéma 1 - Stratégies de revitalisation de la Rive gauche du Nervion



5 - Les résultats du dispositif

5.1 - Résultats des mesures sociales

■ Les chiffres sont révélateurs des compromis entre protection immédiate et investissement pour l'avenir, entre engagement moral et recherche de compétitivité

Le tableau suivant (tableau 4), qui tente une catégorisation des mesures homogène avec le reste des cas, fait apparaître clairement les tensions et compromis qui ont jalonné le processus de liquidation, ainsi que quelques problèmes de classification spécifiques.

➤ Les mesures passives, c'est à dire les pré-retraites, auront concerné à la fin du processus (2001) 57,1% du personnel, une proportion relativement élevée par rapport aux autres cas considérés dans cette étude. Cependant, il faut avoir en tête le fait que l'accord de régulation de l'emploi qui prévoit le nombre de pré-retraites 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 (autour de 100.000 personnes en pré-retraites dans le secteur sur toute l'Europe). 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 pré-retraite". De plus, de l'avis de la direction comme des salariés interviewés, "les pré-retraites étaient un moindre mal. Sinon, cela aurait été le chaos (social)". De fait, on a déjà eu l'occasion de souligner le climat de paix sociale remarquable pour la zone (cela s'est passé bien différemment pour les chantiers navals).

➤ Les reclassements au sein du groupe ACERALIA posent un problème pour la catégorisation des mesures actives.

En effet, dans un premier temps, les transferts de personnel se font à la CSI, c'est à dire, au sein du groupe public, et il s'agit donc clairement de reclassements 'internes'. Mais une première question se pose pour l'ACB, qui, dès sa création, est une entreprise privée, avec seulement 30% de participation de la CSI. Certes, d'emblée, la construction de l'ACB est vue comme une solution pour une partie des excédents, et, de fait, l'ensemble du personnel (y compris la direction), encore aujourd'hui, provient d'AHV, et on retrouve la même structure syndicale (les mêmes syndicats et le même taux d'affiliation, dépassant les 90%). Mais il s'agit bien d'une autre entreprise, et les recrutements, s'ils s'effectuent uniquement parmi le personnel d'AHV, sont, en général, rigoureux.

De même, la privatisation de la CSI change quelque peu la donne: les entreprises du groupe ACERALIA finiront par s'engager, comme nous l'avons vu, dans un 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.

Dans le tableau, malgré ces incertitudes, on a considéré les transferts au groupe ACERALIA comme des reclassements 'internes'; 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%*.

➤ Enfin, le chiffre de ‘reclassements externes’ effectués jusqu’à présent (hors ACB et ACERALIA), apparaît dans le tableau comme faible. En réalité, c’est presque le double qui a été obtenu, mais des ‘réincorporations’ aux excédents 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’. Ceci illustre la difficulté du choix fait par l’entreprise, non de favoriser l’employabilité des excédents, mais leur emploi dans des conditions aussi proches que possible de celles d’AHV.

Tableau 4 : Les mesures et pourcentages de personnes concernées

Mesures	Personnes concernées jusqu’à présent	Personnes concernées à l’avenir	Total (total et en %)
I. Licenciements "secs"	0	0	0
II. Mesures passives:			2,389 (57,1%) (100%)
indemnisation en attente de solution	(4.180 ³)		
préretraites, retraites	1.895	494	2.389 (57,1%)
indemnisation de l’inactivité			
III. Mesures actives:			1.640 (39,4%)
reclassements ‘internes’:			1.257 (30,2%)
- "Classiques" (reclassements dans les usines de CSI)	772 <i>formation sur le tas d’1 à plusieurs mois en ‘doublage’ pour tous</i>		772 (18,5%)
- reclassement au sein d’ACB	298 <i>formation 9 mois</i>	70 (en cours)	368 (8,8%)
- reclassement au sein d’Aceralia	67	50 (sûrs)	117 (2,8%)
reclassements externes:			383 (9,2%)
aidés ⁴	82	140 (probables)	222 (5,3%)
pas aidés (départs volontaires)	111	50 (probables)	161 (3,8%)
personnes en formation, en vue d’un reclassement	(une partie des salariés en attente de solution est en formation, du permis poids lourd à des formations spécifiques pour postes en vue)		
IV. Autres	127 (décès, invalidité etc)	environ 20?	147 (3,5%)
V. Pas de solution pour le moment	environ 210, mentionnés en colonne 3, III. et en IV		

³ L’ensemble du personnel entre dans le ‘plan de régulation temporaire’ (79,8% salaire brut) jusqu’à solution

⁴ Il s’agit d’emplois **négociés et obtenus par AHV**. Aide au salarié (compensation perte salaire) et prime à l’entreprise.

■ Résultats qualitatifs : des reclassements avec une perte générale de salaire et d'avantages sociaux et plus d'exigence de productivité, mais assumés par le personnel

➤ Les personnes ayant bénéficié de la pré-retraite 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 par l'ensemble de nos interlocuteurs comme relativement privilégiés, c'est la génération de leurs enfants qui pose 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, qui ont déjà trois ans de 'Bourse' (de placement) derrière eux.

➤ 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. Six entretiens avec d'anciens employés d'AHV ont permis d'établir le tableau suivant (tableau 5), qui tente une comparaison des conditions de travail nouvelles avec celles d'AHV. Dans un second temps nous évoquerons les processus d'insertion pour chacune de ces six personnes.

Tableau 5 - Conditions de travail, avant et après

ACB	Bandas Etchevarri	Entreprises hors groupe ACERALIA
Postes obtenus : qualifications requises en général semblables mais formation longue (8 mois) pour polyvalence, contrôle informatisé etc. Certains ont accepté de prendre des postes nettement - qualifiés	Postes obtenus : nouveaux pour ceux qui viennent d'AHV (produits finis); formations courtes, multiples (sécurité, polyvalence...)	Postes obtenus : qualifications semblables, formation professionnelle pour adaptation au poste
Postes obtenus : catégorie plus basse (réduction du nombre de catégories et ajustement sur la + basse); progression par changement de poste (pas d'ancienneté) CDI	Postes obtenus : catégorie plus basse (postes offerts = ceux auparavant tenus par intérimaires). Progression par changement de poste, pas d'ancienneté CDI	Postes obtenus : catégories distinctes (secteurs distincts), mais se traduit par une perte salariale et une progression moindre. CDI
Perte salariale (moins pour la catégorie 'employés') sur un même type de poste jusqu'à 10%	Perte salariale	Pertes salariales importantes (de 25-30%) compensées pendant 3 ans par AHV
Journée de travail : plus de jours annuellement (moins de jours de repos compensatoire)	Journée de travail : travail par quarts	Journée de travail : - dans un cas, 9h-17h au lieu des 'tours' antérieurs
Avantages sociaux : perte d'avantages sociaux (indemnité s maladie...), en cours de renégociation	Avantages sociaux globalement maintenus	Avantages sociaux : mieux au niveau des jours de repos, ou des heures supplémentaires
Conditions de travail : sécurité meilleure environnement pire (bruit, saleté)	Conditions de travail : environnement 'propre'	environnements propres, moins de bruit, conditions de sécurité semblables
Organisation du travail semblable (hiérarchique) mais + de travail en équipe, + de polyvalence, et petit à petit + de participation des salariés. Rythmes de travail plus élevés, mais assumés par le personnel, assez 'motivé'	Organisation du travail hiérarchique. Pas de participation. Polyvalence seulement du personnel 'volant'.	Organisations du travail complètement différentes vu la taille des entreprises (30 à 300 personnes). Moins de hiérarchie. "tout le monde travaille".
Relations syndicales : au départ syndicats en position faiblesse, peur; aujourd'hui reprise de négociations + offensives pour retrouver une part de ce qui a été perdu.	Implantation syndicale moins forte (population jeune)	Culture syndicale distincte : relations plus directes avec la direction.

➤ 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 en trois paiements aide à la transition. Où que ce soit, "on travaille plus dur", et les avantages sociaux sont moindres, soit du fait de conventions collectives moins avantageuses, soit du fait de la faiblesse des syndicats (à ACB) dans le climat de peur et de traumatisme du lendemain de la fermeture (Tous reviennent sur cette période comme sur un cauchemar). A chaque fois, l'effort d'adaptation demandé aux salariés a été important, tant en termes de formation, que d'acceptation de cultures d'entreprise très différentes (en particulier pour ceux qui ont rejoint des PME).

Néanmoins, les six anciens d'AHV interviewés estimaient avoir de la chance, parce qu'une certaine sécurité leur était revenue (quoique l'expérience de la fermeture d'AHV les rende très prudents sur le sujet), parce qu'ils avaient regagné une force syndicale (à l'ACB) et étaient en train d'obtenir une "reconnaissance de l'effort accompli". De plus, pour des ex-employés d'une entreprise très hiérarchique, la découverte d'organisations où "la maîtrise se retrouse les manches", où tout le monde participe à l'effort de production est un plus à leurs yeux. D'autre part, les références constantes à ceux qui sont restés dans la 'Bourse' montrent assez la conscience qu'ils ont d'être 'privilegiés'. (Pour les parcours d'insertion, voir tableau 6 page suivante).

➤ Il reste à reclasser une population plus 'difficile' d'après l'entreprise, c'est à dire, tous ceux qui jusqu'à présent 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.

Tableau 6 - Six parcours d'insertion

<p>- Ancien paletiste de la mine de fer d'Agrominsa, président et secrétaire du comité d'entreprise de la mine; entré dans la mine à 24 ans, travail dur 'mais ce n'est plus le 19ème siècle'; 16 ans de mine - Obligation de rester à la mine jusqu'à la fermeture (1994) vu son poste syndical - Transfert immédiat à Bandas Etchevarri, sur un poste de 'volant' - Formation d'un mois en doublure - Formation permanente dans les temps où il ne fait pas de remplacements - "ici, on te parle du 'client'" - "les syndicats à la mine c'était la vieille garde... c'est dur de s'adapter"</p>	<p>- Ancien chargé de maintenance d'un haut fourneau de Sestao. - Entré dans l'entreprise à 22 ans comme ouvrier spécialisé, a suivi une formation de maintenance mécanique, obtient ainsi son dernier poste (en 81), 20 ans d'AHV - En février 96, AHV lui propose une place dans une entreprise de composants auto avec 4 autres. Régime disciplinaire. Pas payé le 3ème mois, Réincorporé aux excédents AHV - pendant 2 ans, chômage; AHV l'appelle de temps en temps pour une formation, un entretien. ("pour un atelier de 10 personnes? j'avais peur depuis la 1ère expérience ratée") - depuis un an chez Vicinay, une PME de réputation internationale et en croissance. - formé en école professionnelle (hydraulique 1 mois 3 h/j) + sur le poste - poste de maintenance "c'est le travail qui commande, je ne m'ennuie pas". "je suis bien mieux ici" (qu'à AHV)</p>	<p>- Ancien ouvrier électricien - Fait partie du personnel qui reste après la liquidation; n'a pas eu de période de chômage - 3 offres : une entreprise sous-traitante de l'ACB et Vicinay (ne passe pas les sélections), puis Fortelec, l'une des entreprises situées dans les 'pavillons' de AHV à Sestao. - Poste équivalent, pas de formation.</p>	<p>- Ancien électromécanicien à Ansio (10 ans), auparavant au contrôle thermique (10 ans) - incorporation immédiate à ACB dès 1995 sur un poste similaire mais perte d'ancienneté - 8 mois de formation et d'aide à l'installation de l'entreprise ("une fatigue nerveuse, physique : on voulait faire, on était capable de faire") - "Il y a eu beaucoup de peur au début" - "Je suis un privilégié"</p>	<p>- Ancien ajusteur - 1 an 1/2 de chômage avant d'être recruté par l'ACB sur un poste de catégorie inférieure (aciérie) - pendant l'année de chômage a refusé 3 offres (normalement 2 maxi) : diminution trop importante de salaire et ne correspondaient pas à son profil de qualification - 1ère tentative à l'ACB : échec aux examens - recrutement en février 1998 - "les conditions de travail ont empiré : chaleur, bruit, pollution"</p>	<p>- Formation d'analyste chimique, poste au contrôle qualité - 21 ans d'AHV (entre à 20 ans) - Recruté par ACB en juillet 96 (aucune période de chômage) - Poste similaire, rémunération similaire, ce qui est l'exception - Formation sécurité, environnement, polyvalence... - "Les relations sont plus proches avec les cadres intermédiaires, ça nous motive, mais la direction a une mentalité purement capitaliste, il y a une très forte pression"</p>
---	---	---	---	---	---

5.2 - Résultats des mesures de régénération

■ Des résultats directs modestes des actions de revitalisation de AHV/ODA

On a vu que ces mesures avaient pris un certain retard, notamment du fait de la mobilisation de l'équipe très restreinte d'AHV sur d'autres questions déjà évoquées et du fait de la complexité des droits et intérêts en jeu. Cependant :

- Entre 1997 et aujourd'hui, 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 le personnel existant. Ces emplois ne devraient pas bénéficier aux excédents 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 effets des différentes stratégies de revitalisation du territoire de la Rive gauche sont à rechercher en particulier au niveau des trois villes d'implantation d'AHV, Barakaldo (bureaux et anciennes installations avant transfert à Sestao, depuis démantelées par le gouvernement basque), Sestao (hauts-fourneaux) et Avanto-Ciervana (mine de fer). Les maires, (celui de Sestao et celui d'Avanto sont tous deux des anciens d'AHV), 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 d'une façon qui soit cohérente avec les caractéristiques de leur ville :

- *Barakaldo*, plus proche de Bilbao et au paysage moins 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 étant 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, se met 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 Diputación en paiement de ses dettes fiscales, et contaminés à 30%; la Diputación cède ces terrains à Ria Bilbao 2000 pour rien. D'autre part les fonds URBAN obtenus en 1994 (3.200 millions de pesetas, soit 19 millions d'Euros, dont 50% de l'Union Européenne) permettent de lancer la première phase des travaux : après décontamination des sols, il s'agit de concevoir une aire résidentielle (2000 logements, dont 550 'sociaux' et le reste pour financer le coût de l'urbanisation), avec parcs, commerces, aire de sport, et également une petite zone d'activités pour un 'parc technologique' , dont la SPRI possède 50% du capital. Les fonds URBAN ont été engagés à 100%, les travaux sont en cours.

Barakaldo a donc joué la collaboration avec les acteurs publics d'urbanisme et de développement pour un changement complet d'image. La ville tente de se détourner largement de son passé industriel, mais il s'agit là d'un pari qui s'appuie en grande partie sur la capacité d'attraction d'une nouvelle population jeune et aisée. 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, vu les attentes des grandes entreprises telles ACB qui se situent sur son territoire et souhaitent bénéficier de fournisseurs locaux et vu son environnement. 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 contreplan donnant beaucoup plus d'espace à de nouveaux logements et à des zones de loisirs. Le gouvernement basque avait d'ailleurs dans un premier temps fait pression pour que l'ACB s'installe hors de Vizcaya avant de devenir l'un des détenteurs du capital. 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, au moment de faire pression sur l'administration pour l'accord sur son plan des sols.

- Enfin, la ville d'Avanto, la plus éloignée de Bilbao, et en zone semi-rurale malgré les mines, et proche de la mer, joue sur les deux tableaux : tant le développement d'une activité industrielle (en particulier avec le polygone d'Abra Industrial , mais aussi avec le polygone du Campillo -géré par la SPRI), que 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, au travers de laquelle elle a obtenu des fonds FEDER (150 millions de pesetas), avec une contrepartie du gouvernement basque, de la diputacion et une contrepartie propre, pour la mise en place du polygone du Campillo (150 entreprises, 1400 postes de travail). De plus la mise en place de ce polygone a demandé la construction complémentaire d'infrastructures. La dernière phase du Campillo devrait permettre d'héberger un terrain de golf et une zone hôtelière. D'un autre côté la ville héberge le polygone d'ABRA Industrial (800.000 m²). La ville en a retiré 1000 millions de pesetas, dont la moitié en cash et l'autre en équipements (zones vertes, extérieur du musée de la mine, parking, ...).

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 même si elle 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 également (en particulier par le démantèlement des hauts fourneaux de Sestao, l'un d'entre eux étant maintenu dans un but éducatif!).

Mais on ne peut que constater la lenteur de ces développements, à laquelle il nous semble que les divergences de stratégie, les freins mis par les uns aux stratégies des autres, ont fortement contribué, alors que chaque ville a sa cohérence propre et peut logiquement opter pour des chemins de redéveloppement distincts. D'autre part, si AHV/ODA obtient quelque succès aujourd'hui, force est de constater, également, qu'il lui reste encore beaucoup à faire pour laisser un territoire relativement propre et pour contribuer de manière un peu plus vigoureuse à la concrétisation de sa vision du développement du territoire, en complémentarité avec d'autres, puisqu'elle dispose aujourd'hui de fonds du Ministère de l'Industrie pour mener à bien cette tâche.

6. Evaluation et enseignements

6.1 L'évaluation des coûts

■ Le coût des mesures sociales

Tableau 8 : Les mesures sociales et les coûts en KEuros

Mesures	Eléments de calcul	- Coût total - Coût total par personne	- Coût pour l'entreprise - idem par personne
I. Licenciements "secs"	0	0	0
II. Mesures passives:		558.000	279.000
<input type="checkbox"/> indemnisation en attente de solution	effectif moyen dans le plan de régulation x salaire moyen x 0,798 x durée moyenne de 'séjour' dans le plan	127.000 30/personne	63.500 15/personne
<input type="checkbox"/> préretraites, retraites		431.000 180,3/personne	215.500 90,1/personne
III. Mesures actives:			
<input type="checkbox"/> reclassements 'internes':		6.409	6.409
♦ "Classiques" (reclassements dans les usines de CSI)	coût marginal (prime de mobilité en cas de transfert à un autre groupe)		
♦ reclassement au sein d'ACB	primes pour l'entreprise correspondant aux 70 derniers, suite à accord de 98	1.900 27/personne pour 70 personnes	1.900 27/personne pour 70 personnes
♦ reclassement au sein d'Aceralia	prime aux entreprises pour l'ensemble des 167 personnes	4.509 27/personne pour 167 personnes	4.509 27/personne pour 167 personnes
<input type="checkbox"/> reclassements externes:		19.533	19.533
♦ aidés ⁵	primes réparties entre l'entreprise et le salarié pour 222 personnes	11.322 51/personne pour 222 personnes	11.322 51/personne pour 222 personnes
♦ création d'entreprise pas aidés (départs volontaires)	primes à 161 salariés	8.211 51/personne pour 161 personnes	8.211 51/personne pour 161 personnes
♦ personnes en formation, en vue d'un reclassement			non estimés
IV. Autres	primes assimilées à primes de départ volontaire pour 147 personnes	7.497	7.497
V. Pas de solution pour le moment			comptabilisé ailleurs
Total	Total par personne rapporté aux 4.180 personnes	591.439 141,5 /personne	312.439 71,9/personne

⁵ Il s'agit d'emplois négociés et obtenus par AHV. Aide au salarié (compensation perte salaire) et prime à l'entreprise.

⁶ compte tenu d'une aide CECA de 12 millions d'Euros.

■ Coût des mesures de revitalisation territoriale

Le coût de la remise en état des terrains de Sestao ne nous a pas été communiqué. En revanche on connaît le montant des fonds MINER qui ont transité par l'ODA pour aider à l'installation d'entreprises (1/3 en subventions, 2/3 en crédits à taux zéro) :

1997	1,8 million d'Euros
1998	2,4 millions d'Euros
1999	5,7 millions d'Euros

soit 9,9 millions d'Euros.

En ce qui concerne le polygone d'Avanto, on a vu que les prix de vente des terrains devraient couvrir l'ensemble des coûts d'assainissement et de réaménagement.

Les coûts plus globaux de réaménagement de la zone sont extrêmement élevés mais difficiles à chiffrer exactement, vu l'étalement dans le temps, la multiplicité des acteurs impliqués, et des lignes budgétaires concernées (infrastructures, assainissement, urbanisation, subventions à l'installation, formation etc.).

6.2 le modèle de restructuration mis en place par AHV : synthèse

■ Principes directeurs :

- Maintien de la paix sociale dans un contexte politique délicat et suite à une fermeture totale à certains égards contestables. D'où forte volonté politique au niveau du gouvernement central pour que la fermeture se passe 'bien'.
 - Une solution 'digne' pour chacun.
 - Redéveloppement par l'implantation de PME industrielles, pouvant accueillir des 'excédents' AHV.
 - Équilibre des coûts pour la SEPI pour les opérations de développement industriel et de reclassement.
- (Suite page suivante)*

(Continuation page précédente)

- Dispositif (à partir de 1997) :
 - Contrôle total par l'entreprise (pas d'appel à des cabinets ou agences extérieures).
 - Intégration des fonctions de reclassement et de redéveloppement.
 - Équipe restreinte (3 personnes).
 - Dispositif social :
 - étalé dans le temps
 - entièrement négocié et cogéré par la Commission syndicale de suivi
 - utilisation maximale des possibilités de reclassement offertes par le groupe : capacité de pression même une fois l'entreprise privatisée
 - Dispositif territorial :
 - orienté industrie, d'où travail en solitaire de l'entreprise avec les maires (les objectifs provinciaux et du gouvernement basque étant autres)
 - utilisation des sols et de l'ensemble des subventions disponibles (primes ODA, primes MINER)
 - approche entrepreneuriale au niveau de la gestion, mais de philosophie publique dans ses objectifs (tutelle publique) : reclassement des excédents mais aussi investissement pour le territoire.

6.3 Points forts et points faibles de ce modèle

- Pour l'entreprise, la restructuration a été très positive: l'Acierie 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.
- En ce qui concerne le volet social, il a été contrôlé et l'objectif de paix sociale atteint, du fait de pré-retraites généreuses et massives, et, il faut le souligner, d'un réel engagement de l'entreprise, appuyé par une volonté politique forte, à trouver une 'vraie solution' à chacun. Cet engagement a

été particulièrement visible au moment de la privatisation de la CSI, lorsque l'équipe d'AHV s'est trouvée d'accord avec les syndicats pour tenter de faire évoluer l'attitude d'Aceralia, et pour obtenir un engagement écrit.

Cela a été rendu possible également par le fait que les ressources financières ne sont pas 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 absolument 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. Cette qualité est la suite d'une longue histoire de partenariat entre l'entreprise et les syndicats, qui ont à la fois été les plus vigoureux en Espagne dans la recherche de bénéfices sociaux dans les années de croissance, et ont toujours eu une approche pragmatique et soucieuse des intérêts de l'entreprise.

D'un autre côté, les syndicats, en jouant la collaboration totale avec l'entreprise, et en cherchant à maintenir leur présence au sein du groupe ACERALIA, ont dû prendre en compte de nombreux critères pour le reclassement des salariés, qui ont pu faire apparaître certaines actions (la mise en valeur d'un salarié plutôt que d'un autre) comme de parti pris. D'une manière générale le traumatisme de la fermeture a généré un certain individualisme (la règle du 'sauve qui peut' généralisé comme nous a dit un salarié) qui a retardé par exemple la signature d'un véritable accord collectif dans la nouvelle entreprise (ACB) et par conséquent l'installation dans la durée de conditions de travail difficiles.

➤ Il reste que cette fermeture, intervenue au moment où d'autres secteurs entraient en crise, a eu un impact tout à fait dramatique sur une zone entièrement modelée par l'industrie lourde. Les conséquences pour la population et l'environnement ne pouvaient qu'être tragiques, mais la lenteur dans la mise en place d'une stratégie de réindustrialisation par l'ensemble des acteurs a contribué à cette dégradation. Même aujourd'hui où des procédures et dispositifs sont en place, les divergences sur les intérêts, les droits, et les responsabilités en jeu obligent les acteurs à des négociations longues, ce qui retarde les projets de polygones industriels. Dès lors, il nous semble inévitable qu'AHV continue de se préoccuper de

reclasser ses excédents sans réelle intégration dans une stratégie d'ensemble.

Le cas présente des leçons généralisables pour les stratégies de reconversion de grandes entreprises de l'industrie lourde, affectant des effectifs très importants. Il s'agit, dans une première phase, d'une restructuration 'traditionnelle' dans le sens où le processus a un début et une fin (par opposition aux processus continus de rationalisation observables aujourd'hui dans certains secteurs), où il s'insère dans une politique industrielle sectorielle définie par l'Etat en lien avec les entreprises et la Commission Européenne, et dans la mesure où le secteur public prend à son actif le passif et les excédents d'une entreprise qui a été nationalisée en vue précisément de cette restructuration. Dans cette mesure on peut parler de transférabilité vers les PECO et l'Amérique Latine peut-être mais plus guère vers d'autres pays de l'Union Européenne. Une deuxième phase de la restructuration, plus attentive à la dimension économique, présente des leçons stratégiques plus généralisables.

Le tableau page suivante fait ressortir les caractéristiques principales de la restructuration dans un but comparatif.

Tableau 9 : Caractéristiques principales de la restructuration

<i>Pays / entreprise</i> caractéristiques	Espagne / AHV
1. Type de restructuration (capacité/compétitivité, etc.)	Rationalisation de compétitivité suite à fusion avec ENSIDESA aboutit à fermeture d'AHV
2. Ampleur / entreprise	100% du personnel d'AHV concerné
3. Ampleur / région	premier employeur (de loin) de la comarca
4. Processus de négociation	- syndicats et personnel mis devant le fait accompli sur le volet économique - négociations périodiques fructueuses et suivi continu sur le volet social
5. Nombre de licenciements	4.180
6. Personnes licenciées	
7. Transparence du processus	processus de fermeture volontairement peu transparent processus de reclassement moyennement transparent
8. Rapidité du processus	processus économique très rapide (1 an élaboration, 1 an approbation) processus social long (1993-2001)
9. Implication de l'entreprise (financière, pilotage du processus, reclassement...)	contrôle total par l'entreprise, sous tutelle publique
10. Implication des syndicats	co-gestion par les syndicats de la dimension sociale
11. Implication de l'agence pour l'emploi	non
12. Implication des collectivités territoriales	villes
13. Implication de l'Etat	oui, très forte
14. Implication des autres acteurs	CECA
15. Communication	communication en continu avec les syndicats une fois la fermeture décidée
16. Climat social après restructurations	N/A pour la région et les salariés c'est un traumatisme
17. Coût par personne	141,5 KEuros
18. Efficacité "industrielle" de la restructuration	Très forte Aceralia 1er groupe espagnol, bénéfices et croissance forts
19. Mesures innovantes:	
♦ Formation	formations d'adaptation au poste parfois poussées
♦ Reclassement	- covalidation par entreprise et syndicats des offres d'emploi - garantie de sécurité sinon réintégration - qualifications et salaires pas trop éloignés de la situation antérieure
♦ Développement économique	- création de l'ACB (1ère aciérie compacte d'Europe) - réindustrialisation des sites AHV
20. Comparaison formation cols blancs / cols bleus	N/A
21. Comparaison / pratiques du pays	Souci de reclassement pour 43% des salariés. Peu de départs volontaires et moins de préretraites que d'habitude.

Annexe 1 : Graphe temps

