

**Bernard Brunhes International**

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

*La restructuration d'un établissement d'une entreprise moyenne  
du textile à Mataró (Catalogne)*

**Septembre 1999**  
**Isabelle Darmon**  
**Isabel Alvarez**  
**ICAS Barcelone**

## Entreprise Manufacturas Gassol, S.A.

### Personnes interrogées:

- à l'extérieur de l'entreprise
  - Sr. Armengol, Concejo Intertextil Español (Fédération des entreprises de la chimie et du textile), chargé des affaires sociales
  - Professeur Dr Pere Jódar, Université Pompeu Fabra, Département des relations de travail
  - Victor Fabregat, Directeur du CITYC, Centre d'Information pour le Textile et la Confection
  - Antonio Ribeiro Ramos, conseiller des relations de travail (accords collectifs, sécurité, hygiène) UGT Fédération des Industries chimiques et du textile au niveau de la 'comarca' Valles Oriental et Badalones du Maresme
  - Sr. Milá, maire adjoint chargé de l'urbanisme, mairie de Mataró.
  - Mireia Ràfols i Tomas, responsable de l'Institut Municipal de Promotion Economique de Mataró
  - Responsables de la coopérative Panty Maresme
  
- dans l'entreprise
  - Juan Antonio Sanfeliu, directeur général
  - Maria Antonia Castella, responsable des ressources humaines
  - Manuel Rodriguez Martin, membre du Comité d'entreprise et représentant syndical UGT
  - Juan Antonio Molano, membre du Comité d'entreprise (Président au moment de la restructuration et actuellement), représentant syndical CC.OO.
  - Esperanza Cayguela, membre du Comité d'entreprise récemment élu (pas au moment de la restructuration), représentant syndical CC.OO.

Ce cas<sup>1</sup> a été choisi du fait du processus de restructuration très important du secteur textile en Espagne, et parce que quelques entretiens téléphoniques, en particulier avec la fédération des employeurs du secteur et avec la DRH de l'entreprise, nous ont convaincus de ce que ce cas de restructuration dans ce secteur, s'il n'avait pas donné lieu à des pratiques sociales ou territoriales innovantes de la part de l'entreprise, s'était cependant mieux passé que nombre de restructurations du secteur, dans lesquels l'entreprise met purement et simplement la clé sous la porte.

L'entreprise était leader national de son marché jusqu'en 1992. La contraction de la consommation et à la concurrence internationale l'ont confrontée à une nécessité de repositionnement sur des activités à plus forte rentabilité, ce qui condamnait en principe le centre de production de Mataró.

L'aspect « bonnes pratiques » nous paraît présent au niveau des négociations avec les acteurs locaux en 1996 (mairie, cellule syndicale locale), négociations qui ont abouti à une reconsidération par l'entreprise de sa décision de fermer son établissement de Mataró et de réinvestir pour le maintien d'une activité non seulement commerciale mais également une activité minimum de production. Dans cette mesure seulement, cette restructuration se distingue de pratiques généralisées de « désertion » des entreprises du secteur. Les autres dimensions de la restructuration (négociation avec les syndicats, mesures d'aide au départ) sont beaucoup plus négatives, et, malheureusement, banales.

Le cas présente des leçons généralisables pour les stratégies de reconversion d'entreprises petites et moyennes de secteurs traditionnels et à fort ancrage local, en mettant l'accent sur le rôle et la responsabilité des acteurs territoriaux, plus que sur l'initiative des entreprises concernées, dans la minimisation des dommages sociaux causés par les plans de licenciement.

---

<sup>1</sup> Pour une description synthétique des principales caractéristiques de la restructuration facilitant la comparaison avec d'autres cas, voir Annexe 4.

## 1- L'entreprise et son contexte économique et social

L'entreprise, Manufacturas Gassol S.A., compte, avant la restructuration, environ 750 personnes réparties sur trois établissements: Barcelone (direction générale, comptabilité, marketing et ventes); Gerona (Salt) (ligne de production Mimi -bas de moyenne qualité et à prix bas pour grandes surfaces; filature); et Mataró (lignes de production Glory -bas de haute qualité pour commerce de détail et de gros; bas spéciaux pour pharmacie). C'est la restructuration du Centre de Mataró qui est l'objet de cette étude.

■ Une entreprise leader national de son marché jusqu'en 1992, confrontée à une nécessité de repositionnement face à la contraction de la consommation et à la concurrence internationale

Sous Franco, l'entreprise était leader de son marché en l'absence de toute concurrence étrangère. Les produits étaient destinés au marché intérieur. Avec l'ouverture politique et l'ouverture subséquente des frontières, l'entreprise parvient à maintenir sa position de leader jusqu'en 1992. Cependant, dès 1991, la pression de la concurrence des marques italiennes qui envahissent le marché espagnol, la baisse générale de la consommation au niveau mondial des bas et collants (-50% de 1990 à nos jours), la baisse encore plus sensible de consommation dans les petites boutiques (qui représentait la majeure partie des débouchés du centre de Mataró), pèsent sur la rentabilité de l'établissement. De plus des facteurs spécifiques à l'économie espagnole (augmentation très forte du chômage et perte de pouvoir d'achat) aggravent la situation du secteur.

Enfin le centre de Mataro a une structure de coûts peu favorable comparativement au centre de Gerona, auparavant compensée par des prix de vente deux fois supérieurs, mais qui devient un problème au moment de la chute des ventes : surcoût d'énergie de 50% par rapport à Gerona, coût de l'assainissement d'eau (l'usine de Gerona a sa station d'épuration), et coûts de personnel plus élevés du fait d'une qualification et d'une ancienneté supérieures.

■ Un contexte sectoriel en déclin et en redéfinition vers un positionnement du textile espagnol sur des produits à plus haute valeur ajoutée

Au moment de la transition politique en Espagne, le secteur textile présente toutes les caractéristiques d'un secteur marqué par la politique industrielle autarcique de Franco: l'interdit d'importation a fortement limité la concurrence, et le secteur approvisionne en priorité, mais non exclusivement, le marché intérieur; les entreprises ont peu développé leur équipement (malgré les nombreuses aides à

l'investissement du gouvernement espagnol), et se concentrent au contraire sur des produits à faible valeur ajoutée et à forte intensité de main d'oeuvre, rémunérée à des salaires relativement bas comparativement avec le reste de l'Europe (mais beaucoup plus élevés qu'au Portugal et en Grèce). Le secteur est en situation de surcapacité permanente et voulue. Certains évoquent la 'garderie d'enfants' pour décrire la politique d'emploi dans le secteur, qui vise avant tout au maintien de l'ordre social.

Or c'est précisément le moment, dans les années 70, où le commerce international se libéralise et se globalise. L'Espagne, qui à partir du début des années 80, prépare son entrée dans la Communauté Européenne, doit s'adapter à un rythme beaucoup plus rapide que les autres pays de la CE. C'est l'entrée dans la Commission Européenne qui produit le choc décisif: fermeture de nombreuses entreprises, chute de la production, déséquilibre du commerce extérieur (le marché espagnol est envahi par les produits des PED), et chute de l'emploi. Vers la fin des années 80, le diagnostic sur le secteur textile est très sombre: les coûts de main d'oeuvre, certes plus bas que ceux de la majorité des pays d'Europe, sont néanmoins plus élevés qu'au Portugal ou en Grèce, et sans comparaison avec ceux des pays du sud-est asiatique. Mais le positionnement sur des produits à faible valeur ajoutée et l'insuffisance des circuits commerciaux ouvrent le secteur à une concurrence par le haut également, en particulier en provenance d'Italie.

Les premiers plans de politique industrielle dans le secteur textile, 'Plan de Reconversion Textile' (1981-6), 'Plan de promotion du Design et de la Mode' (1985-8), et 'Plan de promotion de la Qualité, du Design et de la Mode'(1988-91), provenant de l'initiative du gouvernement espagnol avaient tenté de pallier aux carences structurelles du secteur. En 1992, c'est le 'Plan de Compétitivité' du secteur textile, traduction espagnole du programme RETEX, qui vient prendre le relais.

Globalement, d'après Victor Fabregat, le plan a été plus efficace jusqu'à présent dans l'amélioration du design et de la qualité que dans une diversification des zones dépendantes du textile. D'après Pere Jodar, si l'on peut noter la mise en place d'unités industrielles à forte composante technologique et innovatrices en matière de produits dans certains sous-secteurs du textile, toute une partie du secteur textile et le secteur de la confection, affectée par une restructuration brutale confinant à l'abandon, a plutôt cherché à se maintenir dans des stratégies de survie, en faisant appel à la tradition du putting out (travail à domicile), et surtout, des ateliers de l'économie informelle.

La restructuration du secteur a produit un 'assainissement' certain par concentration du secteur et réduction de capacité, une forte modernisation de l'équipement et une évolution du secteur vers des

produits à forte valeur ajoutée correspondant à des niches de marché. Avec l'amélioration économique de ces deux dernières années, la consommation intérieure prend le relais d'exportations plus difficiles vu le contexte international. Le solde du commerce extérieur s'est stabilisé et devrait rester déficitaire, l'Espagne s'étant définitivement orientée vers la production à forte valeur ajoutée et dépendant des importations pour les matières premières et les produits de base. La production continue à stagner, voire à baisser, et chaque année se poursuit le fléchissement de l'emploi. (Voir tableau en annexe 1)

#### ■ Un contexte local de spécialisation textile persistante

Mataró est la capitale de la 'comarca' (division territoriale) du Maresme, située sur le littoral catalan, au nord de Barcelone; cette comarca rassemble 30 villes moyennes et 293.000 habitants, bénéficie de bonnes infrastructures et d'une économie diversifiée. En 1991, 47,31% des emplois étaient fournis par le secteur tertiaire, 40,05% par l'industrie, le secteur primaire 4,26% et la construction 8,37%. La tradition industrielle est donc encore très forte dans le Maresme; à Mataró, le développement des services a été plus fort: ce sont 39% des salariés qui étaient employés dans l'industrie en 1995, et 55% dans les services. Mais il faut souligner la très forte spécialisation de Mataró dans le secteur textile (64% des employés de l'industrie). En Juin 1997, d'après l'analyse de conjoncture économique de l'IMPEM de Mars 1998, le secteur textile employait 17,34% des salariés -déclarés- (soit presque 2% de moins qu'en 1996), et la confection 5,53% (stable).

La taille des entreprises de Mataró est extrêmement réduite; la taille moyenne des entreprises est de 5,8 salariés en 1997-8 (IMPEM). Dans le secteur textile, la présence de quelques 'grandes' entreprises élève quelque peu cette moyenne (autour de 8 salariés en moyenne) tandis que dans la confection les entreprises emploient en moyenne 5 personnes. Cela s'explique par la tradition d'entreprises familiales ou individuelles (travail à domicile) dans la région et dans ce secteur, mais cette situation s'est renforcée ces dernières années du fait de la stratégie des moyennes et grandes entreprises du secteur d'opter pour la flexibilisation quantitative et donc pour un recours massif à la sous-traitance et à la décentralisation de la production.

L'importance de l'économie informelle est traditionnelle dans la comarca, en particulier sous la forme du travail à domicile, même si elle a probablement été renforcée ces dernières années. Une étude récente évalue à 30% la part de l'économie informelle dans la production textile totale de Mataró<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Les auteurs de l'étude précisent qu'il est bien difficile dans ces types d'économie de distinguer clairement entre légalité et illégalité du fait du grand nombre de très petites entreprises, qui peuvent

Bernard Brunhes International

## Impact social global de la crise du textile sur Mataró

La crise a atteint son apogée au début des années 90 qui signalent le début des difficultés pour Gassol. Les chiffres ci-dessous retracent l'augmentation du nombre de plans sociaux et celle des salariés affectés, sur un total d'environ 5 à 6.000 salariés du textile à Mataró :

Année	Nombre de plans sociaux	Nombre de salariés affectés
1987	5	118
1988	8	107
1989	17	328
1990	10	306
1991	16	518

*Source CERES, L'economia submergida e el setor textil-confeccio de Mataro i el seu entorn, Pla Estrategic de Mataro*

La situation semble s'être stabilisée au cours de ces deux dernières années (voir tableaux en Annexe 2).

Il ne semble pas y avoir d'impact social lourd, plutôt des cas de tragédie individuelle. L'économie s'est énormément tertiaisée, ce qui donne des emplois dans le secteur de la restauration, la construction est également un secteur en croissance. Mais il faut souligner l'importance critique de l'économie informelle, déjà mentionnée pour la stabilité sociale de Mataró. Les différents interlocuteurs n'ont noté ni augmentation de la délinquance, ni apparition de problèmes de drogue etc. Cependant le chômage de longue durée s'est notablement accru depuis la crise du textile. Et les chômeurs de longue durée ne retrouvent pas de travail (moins de deux pour cent), bien qu'il soit certain que certains d'entre eux trouvent du travail dans l'économie informelle. De même, le taux de chômage des jeunes qui avait atteint 80% dans les années de crise du textile, est redescendu à 25-30% (UGT), mais les nouveaux emplois créés en particulier dans le secteur textile sont de nature précaire (1% de contrats à durée indéterminée).

### Un plan local et négocié de redéveloppement

En 1990 les syndicats au niveau local prennent conscience de la gravité de la crise affectant le secteur textile, contactent les employeurs et leurs associations et font pression sur la mairie pour que se mette en place un plan global. Les trois parties se mettent au travail en 1993 et publient leurs conclusions en 1995. Les mesures sont de changement du secteur textile (s'orienter vers un secteur à

plus forte valeur ajoutée) et de diversification des activités de la zone, au moyen de création d'infrastructures (priorité de la mairie: autoroute, tunnel, station de dépuración d'eau), accords d'urbanisme, de la création d'un centre de technologie (CETEMMSA, qui d'après le syndicat UGT fonctionne très bien -conseil aux entreprises), d'un polygone industriel bien équipés en services, et moyennant la création de l'Institut Municipal de Promotion Economique. Les parties s'accordent à modifier le programme initial de conversion de Mataró en zone résidentielle par le maintien d'une forte activité industrielle et de services: les activités de transports reprennent, l'hôtellerie est encouragée car la mairie souhaite faire de Mataró une ville de congrès et de foires, ce qui bénéficie au secteur de la construction. Le Plan stratégique permet un repositionnement du secteur textile sur des activités à plus forte valeur ajoutée (voir annexe 2). Un plan local pour l'emploi viendra compléter ces efforts d'encadrement tripartite du redéveloppement économique et social de la ville.

■ Une légitimation de la restructuration contestée : rentabilité défailante ou stratégie de retrait de l'entreprise?

Le centre de production de Manufacturas Gassol à Mataró est touché de plein fouet par la crise du textile:

- chute de la demande et augmentation massive des stocks,
- difficultés du commerce de détail et de gros (canaux de distribution de cette partie de la production de Manufacturas Gassol) du fait de la concurrence des grandes surfaces,

qui s'ajoutent au coût élevé de production au centre de Mataró du fait du recours à une main d'oeuvre très qualifiée dont certaines des tâches restent entièrement manuelles. Alors qu'un 'tour' de huit heures produit 350 douzaines de bas à Gerona, il n'en produit que 80 à Mataró. Les difficultés du commerce de détail mettent ces dysfonctionnements à jour, ce qui est un choc pour le centre de Mataró, la maison mère prestigieuse (plus de cent ans, alors que l'usine de Gerona date de 1934); un audit économique de 1996 confirme l'absence de rentabilité.

Pour les syndicats et le Comité d'entreprise, les raisons économiques invoquées par l'entreprise ne sont que partiellement valables dans la mesure où le marché pour les produits de Mataró continue, à leur avis, d'exister: produits de qualité, à prix plus élevé que dans les grandes surfaces, et dont la production est basée sur le savoir faire des ouvriers. De plus ils ont tout au long du processus de restructuration montré une volonté de sauvegarder l'entreprise par des concessions importantes. Pour eux, la restructuration de Mataró est issue d'une stratégie entrepreneuriale de repositionnement sur Gerona et d'opportunisme (cf. possibilité d'opération immobilière à Mataró), plus qu'une conséquence inéluctable de la crise du secteur. Cette



contestation de la nécessité de la restructuration amènera les syndicats à solliciter une intervention extérieure (de la mairie).

2. Un processus de décision marqué par l'absence de transparence et par l'intervention administrative et territoriale

Globalement on peut dire que dès le début des années 90, la direction de l'entreprise a déjà décidé de supprimer la production à Mataró, et d'aller de plus en plus vers une activité commerciale, un type de stratégie d'ailleurs préconisé tant au niveau de la Communauté Européenne (RETEX) que dans le plan de compétitivité du textile correspondant.

C'est l'entreprise qui pilote la réduction progressive des activités et prend la décision du plan de licenciement final qui devait mener à une fermeture. Plutôt que de jouer la transparence et la négociation, elle fait passer le message, petit à petit par des mesures partielles (dont certaines sont négociées et d'autres non), d'une fermeture inéluctable. On peut distinguer trois phases dans ce processus :

■ 1991-1995 : négociation de mesures partielles de restructuration

L'entreprise a d'abord tenté de prendre des initiatives de réorganisation du travail (accompagnées par de la formation, voir 3.) pour améliorer la rentabilité du centre de Mataró. Certaines mesures visent au maintien de l'emploi bien que de manière conjoncturelle et plus dans le but d'amortir l'effet de la restructuration que pour maintenir l'emploi à long terme, le centre étant jugé non viable. Le Comité et les syndicats (CC.OO et UGT) s'impliquent dans ces négociations mais de manière générale, jusqu'en 1995, s'adaptent à la situation qui leur est présentée par l'entreprise.

Principales mesures prises :

- Réduction des coûts
  - mises au chômage partielles;
  - réduction négociée de salaires (non application de la Convention collective)
- Rationalisation
  - transferts de lignes de production :  
Transfert de 16 ouvriers de la ligne de production de chaussettes dans une autre entreprise du groupe.  
Refus du Comité pour le transfert de 30 personnes à Gerona (baisse de qualifications requises et de salaire)
  - fermeture de lignes de production et transfert des ouvriers à d'autres postes de travail, en particulier au magasin qui a un surcroît

d'activité (l'entreprise faisant de plus en plus appel à la sous-traitance).

➤ **Flexibilisation**

- L'entreprise tente d'implanter un quatrième et un cinquième 'tour' dans la chaîne de production. Le Comité présente un recours et l'emporte. La mairie avait interdit le tour de nuit du fait des nuisances pour le voisinage.

- Accord avec le comité sur la 'distribution irrégulière de la journée de travail' (rend possible des journées de 11 heures).

- Appel accru à la sous-traitance.

■ **1995-1996 : mesures décidées unilatéralement par l'entreprise**

L'entreprise 'négocie' verbalement avec 104 personnes pour des licenciements individuels (mise en oeuvre sur deux ans). Cette mesure avait été précédée de rumeurs de fermeture possible de l'entreprise et de suspension des salaires. 104 personnes préfèrent donc l'indemnisation offerte (2,5 millions de pesetas soit 15.000 Euros environ pour 35 ans de service) au risque de faillite. L'indemnisation offerte correspond au minimum légal pour les plans de régulation temporaires (20 jours par année de service, plafond à un an de salaire) mais l'entreprise évite le recours à cette procédure en 'démarchant' individuellement les salariés.

Les relations se détériorent considérablement et les syndicats entreprennent des actions de défense (recours auprès de l'inspection du travail qui stoppe le processus, l'entreprise ayant fait appel à de l'intérim; contacts informels avec la mairie pour la tenir au courant).

■ **1996-1997 : présentation par l'entreprise d'un plan de licenciement collectif (les 127 personnes de la production) visant la fermeture du centre de Mataró**

Les négociations très difficiles (un sitting de l'entreprise est organisé pendant onze jours) se prolongent jusqu'à Décembre 1996. Une fois présenté le plan de licenciement, et suite à une intervention de la mairie auprès de la direction de l'entreprise, se met en place un groupe de négociation impliquant :

- les avocats de la direction d'un côté : la responsable des ressources humaines et le directeur de production qui avaient été chargés de l'annonce se retirent du processus entièrement confié à des tiers du côté de l'entreprise

- les syndicats et le Comité, les syndicats à niveau comarcal et leurs avocats et économistes.

Un accord est finalement signé mi-décembre 1996, ne prévoyant plus « que » 87 licenciements à Mataró et 7 à Gerona.

La mairie reste en dehors dans un premier temps. Mais rapidement après la fin de la négociation du plan de licenciement la mairie exige la formation d'un groupe constitué de la mairie, du Comité et de l'entreprise pour un accord sur la requalification du terrain qui a des implications pour l'activité de l'entreprise et le maintien du personnel restant.

En Janvier 1997, un accord tripartite est signé entre l'entreprise, le Comité et la Mairie, portant sur la requalification partielle du terrain en terrain urbanisable. En contrepartie l'entreprise s'engage à investir pour permettre le maintien de lignes de production à Mataró et le transfert des bureaux de Barcelone à Mataró.

Pour toute cette dernière phase, il faut souligner le rôle des sections syndicales locales, décisif pour l'intervention de la mairie. En effet, en Espagne, les syndicats et associations d'employeurs sont présents au niveau de la 'comarca'. Dans le cas du Maresme, comme on l'a vu ci-dessus, la négociation tripartite entre collectivités locales (mairies), syndicats et employeurs a pris un essor considérable au début des années 90. Cette démarche a sans doute influé sur la mairie et ses prises de position dans le cas de la restructuration de Manufacturas Gassol, en particulier du fait de ses liens privilégiés tant avec les associations d'entreprises qu'avec les syndicats. Les syndicats de la comarca ont également joué un rôle important dans les négociations autour du plan de licenciement.

Tous les acteurs interviewés sont d'accord pour souligner le rôle crucial de la mairie qui, par la pression exercée sur l'entreprise pour maintenir une partie de l'activité en vie, a évité la fermeture totale vers laquelle la Direction de l'entreprise se dirigeait. En effet, si la mairie ne porte pas de jugement sur la rationalité économique de la décision de l'entreprise, voit d'un mauvais oeil les prétentions de l'entreprise à la vente de la totalité du terrain sans aucune considération pour ses responsabilités sociale et locale.

L'entreprise sollicite en 1997 la requalification totale du terrain comme zone urbanisable mais cette stratégie échoue, la mairie ayant imposé que 6.000 m<sup>2</sup> sur 29.000 continuent d'être réservés à l'activité de l'entreprise. Elle oblige ainsi l'entreprise à maintenir une part de l'activité de production sur le site et à centraliser ses activités commerciales à Mataró plutôt qu'à Barcelone. Le pacte tripartite est signé entre l'entreprise, les syndicats locaux et la mairie pour avaliser cette décision et prévoir des contreparties: l'entreprise s'engage à restructurer les bâtiments qui restent de manière à les adapter à la production (concentration) qui continue et aux normes d'hygiène et sécurité et de maintenir la main d'oeuvre. L'entreprise s'engage de plus à transférer les bureaux de Barcelone (administration et commercial, marketing, achats) à Mataró.

Extraits de l'accord signé:

Article 3 : “ Pour éviter le démantèlement total de l'entreprise ou le transfert de l'entreprise, ..., la direction de l'entreprise, la mairie et les représentants des syndicats ont maintenu le contact tout au long de 1996, afin de rechercher des solutions permettant d'éviter que Gassol ne quitte Mataró.

Ces conversations partent de l'accord de ce que si l'entreprise s'engageait à revoir sa décision de quitter Mataró, la mairie s'engageait à étudier et mettre en marche la requalification d'une partie des terrains de localisation de l'usine actuelle, et de cette manière à aider l'entreprise à faire face à une partie des indemnisations et à lui permettre de faire face à l'avenir au moyen de nouveaux investissements.”

### 3. Gestion du dispositif

Aucune procédure n'a malheureusement été mise en place pour le suivi de cet accord. La mairie n'a pas signé la requalification en attendant les investissements de l'entreprise, et l'entreprise n'investissait pas, arguant de la nécessité d'avoir le produit de la vente pour procéder aux investissements. La requalification du terrain vient d'être signée, et il reste à voir si l'entreprise procédera bien aux investissements promis. Le fait que la direction mentionne un équilibre retrouvé des comptes au niveau de Mataró et ait préparé le personnel de Barcelone à son transfert peut laisser penser que ces investissements vont bien être réalisés, mais force est de constater que l'accord pêche par manque de mécanismes de suivi et de contrôle.

### 4. Les mesures

Au cours de cette période de restructuration (1991-1997), l'entreprise met en place deux types de mesures :

- des mesures de formation visant une polyvalence accrue, et
- des mesures d'aide au départ.

En 1997, l'entreprise s'engagera, en outre, sur des mesures de relance de son activité à Mataró.

Les mesures de formation ne sont pas des mesures d'accompagnement d'une restructuration mais plutôt des mesures visant à une modernisation afin d'éviter la fermeture. De fait, le plan de licenciement final ne fait aucune différence entre ceux qui ont suivi une formation et les autres.

■ Un investissement certain dans la formation (polyvalence, qualité) pour rationaliser la production

Dans un premier temps, l'entreprise parie sur la formation pour

instaurer une approche différente de la production, fondée sur une standardisation des procédures (tentative d'implantation de normes de qualité) et sur la polyvalence, de manière à accroître la productivité, et à préparer une baisse des effectifs.

A cette fin, l'entreprise réhabilite un local de l'usine de deux étages pour salles de cours et paie les heures passées en formation. Elle obtient des subventions partielles de l'INEM, de la Generalitat (gouvernement catalan), et du FORCEM (fonds tripartite pour la formation continue) pour le paiement des formateurs (cours théoriques dans l'entreprise, par l'Université Polytechnique de Barcelone ou par le syndicat local, CC.OO.).

Exemples :

- Formation de 10 ouvriers de l'équipe de maintenance à la polyvalence et à l'automatisation;
- Formation de 20 employés de confection- finitions à la polyvalence;
- Formation théorique des 10 personnes de l'équipe de contrôle qualité sur la norme ISO 9001;
- Formation des 10 contremaîtres au contrôle assisté par ordinateur des machines de tissage.

#### ■ Mesures d'aide au départ

Elles restent limitées et peu innovantes, d'autant plus que le Comité d'entreprise n'intervient pas, sauf dans la dernière négociation : le départ d'ouvriers de la ligne de chaussettes pour une entreprise du groupe se négocie directement avec eux et ils obtiennent le maintien du salaire pour des postes identiques sur des machines identiques (16 départs en 1991, 7 en 1997). De même, le transfert de 5 ouvriers de teinture à Gerona s'est négocié directement avec eux en 1997.

Le départ de 104 personnes ('volontaires' en réalité choisis par l'entreprise parmi les plus de 59 ans) est seulement accompagné d'une prime correspondant au minimum légal. Les indemnités de licenciement obtenues en 1996 seront plus élevées. Les indemnités finalement versées sont 40% au dessus des montants initialement prévus par l'entreprise.

La seule action quelque peu innovante est l'aide au départ de huit volontaires et l'aide à leur installation en coopérative, l'entreprise fournissant l'équipement, remboursé sur les ventes (l'entreprise étant le client principal au départ). Cette action, qui est un succès du point de vue des membres de la coopérative, permet à l'entreprise de continuer à externaliser certaines lignes ou étapes de la production, et est évidemment mal vécue par le reste du personnel.

#### ■ Mesures de relance de l'activité

Le plan de viabilité de l'entreprise négocié avec la mairie et les syndicats locaux prévoit :

- la relocalisation des activités de Barcelone et fermeture des bureaux de Barcelone (restructuration des bâtiments pour accueillir 42 personnes supplémentaires, dont 32 de Barcelone);
- la relocalisation du central téléphonique de Barcelone (8 personnes travaillant 24 heures par jour et 350 jours par an);
- le développement des lignes de produit à valeur ajoutée supérieure (ligne Glory silk) qui continueront d'être produites intégralement à Mataró où se maintiennent finitions, repassage et emballage, ainsi que la confection sur machines Mauser (automatisées);
- la restructuration des ateliers actuels (réduction de 29.000 à 6.000 m<sup>2</sup>);
- les investissements correspondants (total 125 millions de pesetas, ou environ 750.000 Euros).

Une fois ces opérations réalisées, et elles doivent se réaliser en principe sur un an, la mairie s'engage à mettre en marche le processus de requalification du terrain.

## 5. Résultats

Les résultats intéressants de ce processus de restructuration, on l'aura compris, ne sont pas à rechercher dans les types de mesures offerts aux salariés mais dans le fait que l'entreprise a maintenu sa présence sur Mataró et n'a pas arrêté totalement ses activités de production, bien qu'elle les ait considérablement réduites.

Le tableau ci-dessous ne vise qu'à permettre la comparaison avec les autres cas.

**Tableau 1 : Mesures et nombre de personnes concernées**

<i>Mesures</i>	<i>Personnes concernées jusqu'à présent</i>	<i>Total (en %)</i>
I. Licenciements "secs"	191	84%
II. Mesures passives:		
III. Mesures actives:		
reclassements 'internes':		
- "Classiques"	28	12,5%
- réintégration de la sous-traitance		
reclassements externes:		
aidés		
création d'entreprise	8	3,5%
pas aidés (départs volontaires)		
personnes en formation, en vue d'un reclassement		
IV. Total des personnes ayant quitté l'entreprise	227	100

■ La situation des personnes ayant quitté l'entreprise : majoritairement, le chômage

De manière sûre nous savons que 36 personnes ayant quitté l'entreprise depuis 1991 (c'est à dire sur les 227 personnes qui ont quitté l'entreprise) ont un travail:

- les 23 qui ont été transférés à l'entreprise Golo
- les 5 qui ont été transférés à l'entreprise de Gerona
- les 8 qui ont créé leur propre coopérative

Dans ces deux cas de transfert, les ouvriers travaillent sur des postes similaires et dans des conditions salariales similaires. La coopérative, qui a acquis une certaine autonomie par rapport à l'entreprise et est en pleine croissance, procure à ses membres des revenus supérieurs à ceux qu'ils avaient comme salariés.

Comme Mataró continu d'être fortement spécialisé dans le textile, certaines des personnes qui ont quitté l'entreprise ont cherché à explorer les différentes voies dans ce secteur, y compris -et surtout- dans l'économie au noir, ce qui rend toute comptabilité des nouveaux

emplois trouvés difficile; mais certains ont été embauchés par une entreprise japonaise qui vient de s'installer à quelques kms (entreprise de bas pour la pharmacie).

Il faut bien voir cependant que ces ouvriers avaient un type de travail plus artisanal qu'industriel et hautement qualifié alors que la plupart de entreprises de fabrication de bas ont des process très automatisés et ne recherchent pas ce type de qualification. De plus Gassol est la seule entreprise de fabrication de bas à Mataró.

Avec l'argent de l'indemnité, certains ont pris des initiatives individuelles (ouverture de bars, en particulier pour des couples qui ont tous deux bénéficié d'indemnisations).

Il semble que la majorité de ceux qui sont partis à la suite du plan de licenciement, sont, plus d'un an après toujours au chômage. Le Pacte local et tripartite pour l'Emploi tripartite signé à l'automne dernier pourrait fournir certaines solutions à certains d'entre eux, puisque les plus de 45 ans sont l'un des groupes prioritaires, mais il est trop tôt pour en juger, et les chiffres prévus de personnes aidées restent très limités.

#### ■ Situation de ceux qui restent (86 personnes)

Globalement aucune personne n'est restée exactement sur le même poste puisque l'entreprise, avec un personnel très réduit (voir tableau sur la composition du personnel avant et après le plan de licenciement en annexe 3), a mis en place une stratégie complète de polyvalence.

Cette polyvalence signifie une disponibilité pour toutes les tâches qui requièrent un effort à un moment donné et non une augmentation des compétences se traduisant par un passage à une catégorie plus élevée. Par exemple, des dix cadres intermédiaires auparavant employés au service qualité, six se maintiennent dans l'entreprise et sont passées maintenant aux postes suivants:

- l'une d'elles fait maintenant les révisions sur l'ensemble du process au lieu d'être spécialisée sur une partie de la production;
- deux travaillent sur la Mauser (production);
- une travaille à la production des bas pour la ligne de pharmacie, une travaille à la production des bas traditionnels;
- L'ancienne responsable du service est maintenant responsable des finitions, ce qui représente également une baisse de catégorie.

Les changements dans l'organisation et les conditions de travail se sont réalisés progressivement toutes ces années et la situation postérieure au plan de licenciement ne fait que renforcer des dispositions déjà acquises, certaines depuis toujours d'ailleurs (comme la rémunération sur rendement, pour tout le personnel de production), mais aussi comme la réorganisation de la journée de



travail depuis le début des années 90 et l'acceptation d'une certaine polyvalence. Le personnel extrêmement réduit pousse bien entendu cette polyvalence à son maximum.

#### ■ Résultats pour l'entreprise

Il ne fait pas de doute que la réduction de la production qui s'ajuste maintenant mieux à la demande, la réduction de personnel et leur utilisation sur une variété de tâches, l'investissement dans des machines automatisées etc. ont eu des effets positifs sur la rentabilité du centre de Mataró, lequel s'achemine vers un bénéfice cette année. (Il y a eu encore des pertes l'an dernier).

Les objectifs du plan ne comprenaient pas la meilleure qualification des employés, mais la rentabilité, l'efficacité et la maximisation des ressources (réduction par exemple du nombre d'avaries et utilisation de peu de personnel de maintenance, passage sur un niveau de la production etc.), qui devaient initialement s'effectuer au travers de la fermeture du centre, et s'effectuent maintenant en gardant une partie de production minime.

Les relations avec les syndicats ne se sont améliorées que 'grâce' au climat de peur qui subsiste dans l'entreprise ; les syndicats ont besoin de jouer la souplesse pour maintenir la confiance de leurs membres, et ils n'osent plus émettre aucune revendication par peur d'accélérer une fermeture.

D'un autre côté, les relations se sont 'améliorées' avec le personnel de l'entreprise, qui n'est d'ailleurs syndicalisé qu'à 30% et tend à marginaliser les syndicats et le comité qu'ils accusent de mal représenter leurs intérêts. Cette tendance est renforcée par la présence de personnel contractualisé par les entreprises de travail temporaire et qui n'ont aucun moyen de pression sur l'entreprise: le personnel semble moins cohésif et plus passif.

## 6. Evaluation et enseignements

### 6.1 Les coûts de la restructuration

Ils sont entièrement portés par l'entreprise. Les seules aides dont l'entreprise a bénéficié sont des subventions pour les actions de formation mises en place dans les années 90 (et non chiffrées). Cependant, le coût des primes de licenciement a été complètement absorbé sur un exercice. Et la vente du terrain promet une rentrée de fonds substantielle (700 millions de pesetas, ce qui correspond exactement au montant total des indemnités versées).

Tableau 8 : Les mesures et les coûts en KEuros

Mesures	Calcul	Total
---------	--------	-------

I. Licenciements "secs"	104 personnes ont touché 2,5 millions de pstas en 1995  87 personnes ont touché entre 3,5 millions et 4,5 millions de pesetas en 1996	1.563 Keuros 15 Keuros par personne  2.091 Keuros 24 Keuros par personne
II. Mesures passives:		0
III. Mesures actives:		0
reclassements 'internes':		0
reclassements externes:		0
création d'entreprise	coût compensé par prix d'achats à la coopérative; coût nul	0
personnes en formation, en vue d'un reclassement	formation non chiffrée	?
IV. Total des personnes ayant quitté l'entreprise	227 personnes concernées	3.654 moyenne de 16 KEuros

Le coût principal est donc celui des indemnités de licenciement, pris en charge par l'entreprise, ainsi que le coût prévu de transfert des opérations de Barcelone à Mataró. Cependant celle-ci, en difficulté, n'effectue pas le paiement de ses charges sociales en 1996 ce qui représente une économie substantielle. La Sécurité Sociale réclame aujourd'hui le paiement de ces charges de manière rétroactive, arguant de la bonne santé financière retrouvée mais la direction de l'entreprise se nie à le faire.

## 6.2 Enseignements

### ➤ Une restructuration de capacité et de redéfinition

L'entreprise a cherché, entre 1991 et 1997, à se repositionner sur des activités rentables vu la nouvelle configuration du secteur textile : à Gerona, la filature et la production de bas bon marché continuent d'avoir une pertinence économique et commerciale. En revanche, la production du centre de Mataró (haut de gamme) ne pouvait être

maintenue dans des conditions de rentabilité suffisante et l'entreprise a opté pour l'externalisation de la production à des petites entreprises (y compris individuelles et de l'économie informelle) et le maintien d'une activité de design et de vente. Ce repositionnement correspond aux préconisations nationales et de la Commission Européenne, mais n'est rentable pour l'entreprise que 'grâce' à un secteur informel très développé.

➤ Le rôle fondamental des acteurs locaux, syndicaux et territoriaux : mettre l'entreprise devant ses responsabilités

Cet exercice de restructuration est relativement tardif par rapport aux années de crise les plus dures à Mataró. De ce fait, il a pu bénéficier de la réflexion stratégique des acteurs territoriaux, qui, quelques années auparavant, avaient parié sur le déclin du textile au profit d'une 'résidentialisation' de leur zone, et qui au moment de l'annonce du plan de licenciement par Gassol, avaient modifié cette stratégie, réalisant l'importance de maintenir le textile dans une ville tellement identifiée à lui.

D'autre part, depuis le début des difficultés, tant la Direction que le Comité d'entreprise de l'entreprise maintenaient des relations informelles mais suivies avec la mairie et pour le Comité, avec les syndicats locaux. De sorte que ceux-ci se transforment en médiateurs efficaces au moment de la crise déclenchée par l'annonce du plan de licenciement.

Enfin, dans une certaine mesure, la recherche par la Direction de l'entreprise de gains via une opération immobilière donnait prise à la Mairie sur les décisions de cette entreprise. La Mairie, alertée par les syndicats, avait ainsi les moyens de mettre l'entreprise face à ses responsabilités sociales et locales. Cette pression n'a d'ailleurs aucun caractère anti-économique, et l'entreprise ne maintient pas une activité de production par charité. Ce qui conduit à s'interroger sur la rationalité de la décision initiale de fermeture.

➤ Une restructuration moins traumatique qu'elle n'aurait pu l'être

Il faut bien voir qu'au sein du secteur textile, un secteur condamné en partie, et d'entreprises petites et moyennes, sans aucun cadre de régulation pour ce qui concerne la protection du personnel, ce qui s'est fait dans ce cas précis, grâce à l'initiative des acteurs locaux plus que de l'entreprise est déjà de l'ordre des bonnes pratiques. Nos interlocuteurs locaux ont souligné le manque totale d'habitudes de la part des entreprises du secteur de se préoccuper du coût social et local de leurs initiatives, dans un secteur laissé largement à l'anarchie. Le cas Gassol a été traumatique, mais sans doute moins que beaucoup d'autres où aucun acteur extérieur n'intervient ni ne peut intervenir. Les résultats de ce processus dans ce cas concret sont loin de correspondre à l'image d'une restructuration idéale:

- la direction de l'entreprise est mécontente qu'on lui ait forcé la main et attend de pouvoir mener à bien ses projets; cependant il est indéniable que la rentabilité de l'entreprise est meilleure aujourd'hui;
- les salariés licenciés ont retrouvé peu de solutions légales de travail; mais ils ont bénéficié d'une indemnité de licenciement relativement élevée dans un secteur où ne se pratiquent pas les retraites anticipées.
- seul les acteurs locaux sortent, momentanément en tout cas, gagnants, dans la mesure où un accord équilibré a été signé pour la requalification du terrain.

## Annexe 1

### Emploi et production dans le secteur textile espagnol

Année	Emploi total(milliers) Textile et confection (hors fibres chimiques)	Indice de production industriel (1990=100)
1982	409	N/A
1985	N/A	102,3
1987	N/A	104,3
1988	376,8	N/A
1989	371,9	N/A
1990	378,4	100
1991	361,8	N/A
1992	324,2	87
1993	288,6	N/A
1994	278,2	N/A
1995	271,6	83,9
1996	264,1	81,6

*Sources: 1982 = Bréal, L'Espagne et le Portugal, le défi européen, 1989, p.141.*

*1985-1995 = ACTE, El sector textil. Una aproximación territorial, 1997.*

*1996 = Informe del MINER, 1996-7, La Industria Española*

## Annexe 2

### Le secteur textile dans l'économie de Mataró

#### ■ Evolution des taux de chômage

Le chômage a fortement augmenté entre 1991 et 1996 du fait de la crise du secteur textile, et de l'augmentation du nombre de fermetures d'entreprises locales dans ce secteur. Il y aurait une légère amélioration récente du fait du 'boom' actuel de la construction, et d'une certaine reprise du textile (mais les emplois créés sont essentiellement précaires comme dans le reste de l'économie espagnole).

Tableau 1 - Chômage à Mataró

	Population active	Population au chômage	Taux de chômage
1986	41.097	9.268	22,55%
1991	45.120	7.731	17,13%
1996	46.702	12.095	25,90%

Source: *IMPEM*

Tableau 2 : Evolution de la population active et des entreprises par secteur à Mataró

Nb	12/95	06/96	12/96	06/97	12/97
<b>Salariés</b>					
- text	4.063	4.030	3.505	3.758	3.706
- confect	1.142	1.145	1.049	1.199	1.155
- tous sect			20.700		22.064
<b>Entreprises</b>					
-text	481	472	471	459	470
-confect	218	225	207	238	214
-tous sect			3.636		3.764
<b>Sal/entr</b>					
-text	8,45	8,54	7,44	8,19	7,67
-confect	5,24	5,09	5,07	5,04	5,4
tous sect			5,69		5,86
<b>Croissance</b>					
<b>Salariés</b>					
-text	-5,86	-8,47	-13,73	-6,75	2,88
-confect	-0,61	-12,46	-8,14	4,72	10,10
<b>Entreprises</b>					
-text	- 0,21	-5,60	-2,08	-2,75	-0,21
-confect	7,39	-3,02	-5,05	5,78	3,38

Sal/Entre					
-text	-5,67	- 3,04	-11,90	-4,11	3,10
-confect	-7,45	-9,74	-3,26	-1	6,50

*Source Institut Municipal de Promotion Economique de Mataro*

## ■ Plan stratégique du textile à Mataró

La mise en oeuvre du plan stratégique du textile à Mataró a impliqué le changement et le re-développement du secteur au moyen d'actions:

- de formation,
- de promotion (création d'une marque Moda Mataró, financement Retex, participation à des foires internationales, création d'une foire virtuelle, création d'un répertoire d'entreprises),
- de regroupement de 40 entreprises autour de l'Institut, favorisant la mise en marche de processus qualité dans ces entreprises (initiative Adapt pour la première phase puis du Ministère de l'Industrie -plan de compétitivité textile, voir plus haut: formation, création d'un outil de diagnostic qualité, promotion des exportations) etc..

D'après les évaluations de l'IMPEM, il y a déjà des indices de ce que Mataró et sa marque se sont positionnés sur les marchés internationaux, et les entreprises moyennes et grandes ont fait part d'une augmentation de leurs ventes. Il y a également des indices d'augmentation de l'emploi, mais très faibles. Les fermetures d'entreprises semblent avoir ralenti, et l'objectif de faire passer les entreprises à un modèle de création et de commercialisation plutôt que de production semble être en bonne voie de réalisation.

### Annexe 3

Le personnel de l'entreprise à Mataró et Barcelone avant et après le plan de licenciement (en 1990, l'établissement de Mataro comptait environ 350 salariés).

Départements/ services	1996	Actuellement
Finitions	42	27
Repassage	25	-
Confection	47	28
Maintenance	10	3
Tissage des bas	14	-
Chaussettes	7	-
Manoeuvres	2	-
Echantillonnage	4	-
Magasin	15	11
Création	-	2
Teinture	8	3
Qualité	4	1
Administration	12	9
Gardien	-	2
<b>TOTAL</b>	<b>190</b>	<b>86</b>

*Source : Manufacturas Gassol*



## Annexe 4 – Type de restructuration

Pays / entreprise <i>caractéristiques</i>	Espagne Manufacturas Gassol
1. Type de restructuration (capacité/compétitivité, etc.)	Capacité, redéfinition de positionnement
2. Ampleur / entreprise	Entre 1991 et 1997, 227 personnes ont quitté le centre de Mataró, soit 30% du personnel total de l'entreprise, et 70% du centre de Mataró
3. Ampleur / région	Petite entreprise de faible impact économique local mais fort impact psychologique vu crise textile
4. Processus de négociation	Conflit permanent à partir de 1995
5. Nombre de licenciements	Très élevé, 191
6. Personnes licenciées	Proches retraite puis personnel de production
7. Transparence du processus	faible
8. Rapidité du processus	Long processus de dégradation mais dernier plan de licenciement relativement rapide
9. Implication de l'entreprise (financière, pilotage du processus, reclassement...)	Décisions unilatérales Implication sociale faible
10. Implication des syndicats	Forte
11. Implication de l'agence pour l'emploi	non
12. Implication des collectivités territoriales	Oui, intervention clé
13. Implication de l'Etat	non
14. Implication des autres acteurs	Sections syndicales territoriales
15. Communication	Forcée par intervention des syndicats locaux et de la mairie
16. Climat social après restructurations	apathique
17. Coût par personne	16.000 Euro
18. Efficacité "industrielle" de la restructuration	bonne
19. Mesures innovantes:	
♦ Formation	
♦ Reclassement	Aide à la création d'une coopérative
♦ Développement économique	Annulation de la décision de fermeture importante pour le tissu local
20. Comparaison formation cols blancs / cols bleus	
21. Comparaison / pratiques du pays	Comparaison secteur textile: abandon pur et simple évité, alors qu'assez général dans le secteur

**Annexe 5 : Graphe temps**



