



REPRISE DE SITE

Réussir un désengagement industriel en préservant le territoire

Une opération de mobilité interne déclenche un conflit social auquel la direction ne s'attendait pas. Une équipe BPI est mobilisée pour renouer le dialogue avec l'ensemble des acteurs, autour d'un véritable projet. L'urgence domine les opérations...

► Le contexte

FRONTIÈRE CULTURELLES

Il y a trois ans, le groupe a racheté une usine située à proximité d'un de ses sites pour accroître ses parts de marché dans la restauration collective. Le doublon industriel est stigmatisé par un vaste plan de réorganisation nationale : décision est prise de développer la première usine pour accueillir les 120 salariés de celle qui a été rachetée. Les dirigeants engagent en confiance cette opération de mobilité interne. C'est sans compter avec une donnée locale : les deux usines sont situées à 25 km de distance dans le même département ; pourtant, une frontière culturelle les sépare. Les salariés s'opposent à la mobilité. La direction monte dans l'urgence un projet de reprise par deux cadres portant sur une activité à potentiel qu'elle ne souhaite pas développer. Celui-ci ne concerne que dix personnes et enflamme le conflit : en juillet, les salariés descendent dans la rue avec les élus locaux. La direction consulte BPI pour être accompagnée dans cette situation.

► La mission

« MÉDIA(C)TION »

La priorité est de reconstruire pour le site un projet crédible et acceptable du point de vue économique, social et politique. Rapidement, il apparaît que les deux cadres qui se sont engagés sous la pression des événements ne peuvent assumer le projet. Se tournant alors vers leurs réseaux de repreneurs, les consultants BPI trouvent sans délai confirmation du potentiel de l'activité et du site : un chef d'entreprise local est très intéressé et souhaite engager la négociation. BPI organise la mise en relation et le **montage de l'opération** : l'activité reprise emploie 30 salariés ; un accord de sous-traitance permet de doubler le nombre de postes maintenus sur le site et d'organiser peu à peu sa reconversion. La partie est bien engagée mais pas encore gagnée.

Un consultant expert est mobilisé pour reprendre le dialogue avec les élus locaux qui se rallient progressivement au nouveau projet. En septembre, le CCE débloque la procédure et engage la négociation sur le plan social remanié. Parallèlement, BPI accompagne le "bouclage" des négociations entre le repreneur et le groupe ainsi que la validation économique du projet.

► Les perspectives

RÈGLES DE L'ART ET RÉSULTATS

Après avoir valorisé l'actif dont il se sépare, le groupe se recentre sur un seul site, qui crée de nouveaux emplois ; le repreneur engage son développement avec des salariés déjà formés et un savoir-faire fiabilisé ; une alternative à la mobilité géographique est proposée à chaque salarié. Une opération totalement reconstruite en l'espace de deux mois, dans laquelle chaque partie est gagnante.

L'équipe BPI a relevé le défi dans un contexte ne laissant pas de place à ses préconisations habituelles : construire le projet dans le temps, **prospector de manière systématique**, scénariser la communication interne et externe. L'essentiel est dans le résultat et dans la **Conduite Positive du Changement**.

Précision juridique

- L'article L 122.12 prévoyant le transfert en l'état des contrats de travail s'applique sans réserve aux 30 salariés travaillant dans le périmètre de l'activité reprise.
- Pour les 30 postes maintenus grâce à l'accord de sous-traitance, un transfert L 122.12 volontaire est proposé aux salariés.
- La cohérence des statuts de l'ensemble du personnel est maintenue.
- Les indemnités de licenciement évitées permettent au groupe de consentir de meilleures conditions au repreneur.

Pôle de prospection européen BPI

La recherche des opportunités de reprise est généralement conduite au niveau européen. Elle est effectuée soit à partir des propres filiales de BPI (29 bureaux en Europe), soit par son pôle de prospection européen.

Les entreprises construisent leur développement au travers de restructurations qui doivent être acceptables pour leurs salariés et leur environnement. Conduite Positive du Changement®, cela signifie pour BPI : bâtir autour des restructurations, des actions qui créent des solutions, voire des opportunités plus porteuses d'avenir pour les salariés et les territoires concernés.