

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

Site de Philips - France

Marc Knoll

1. HISTORIQUE ET CONTEXTE

1.1. PRESENTATION DE PHILIPS EGP

Bâti en 1956 Philips Electronique Grand Public (Philips EGP) était un centre industriel spécialisé dans la fabrication de sous-ensembles pour récepteurs de télévision et de matériels de péritélévision¹.

Ces sous-ensembles électroniques étaient destinés à d'autres centres français et européens de Philips ainsi qu'à des tiers.

Le centre participait au développement des produits, aux choix technologiques et était responsable de l'industrialisation, des approvisionnements et de la logistique.

Fin 1988, l'entreprise comptait 1 055 salariés.

Le personnel était composé de 65 % de femmes, l'âge moyen était de 38 ans et l'ancienneté moyenne dans l'entreprise était de 17 ans.

Les niveaux de qualification étaient relativement faibles : 58 % d'opérateurs, 29 %, d'employés et ouvriers professionnels, 9 % de techniciens qualifiés et maîtrise et 4% d'ingénieurs et cadres.

1.2. UN BASSIN D'EMPLOI FORTEMENT DEPENDANT DE L'ACTIVITE DE L'ETABLISSEMENT PHILIPS

La ville de Nogent-le-Rotrou est située au cœur du Perche, une région rurale de bocage positionnée à 140 km à l'Ouest de Paris, entre Chartres et Orléans.

Elle comptait 13 000 habitants à la fin des années 80.

Nogent-Le-Rotrou jouxte 4 zones d'emploi sans pôle urbain important (Nogent, Châteaudun, Mortagne, Sarthe Nord), qui comportent au total environ 235 000 personnes.

¹ Châssis de télévisions , tuners TV, Tuners FM, transformateurs d'alimentation à bande d'aluminium, bobinages, décodeurs et désembrouilleurs pour la réception TV par satellites.

La ville était donc située dans une région fortement agricole (principalement d'élevage) où l'emploi avait tendance à croître grâce au poids important de l'industrie agroalimentaire, à l'industrie des biens de consommation et à l'industrie des biens intermédiaires.

Cependant, la vocation rurale de la zone et son accessibilité relativement difficile (l'entrée de l'autoroute pour Paris étant en particulier assez loin), la reconversion des salariés de Philips s'avérait délicate.

Il n'y avait sur la commune que 8 entreprises de plus de 50 salariés, la première entreprise de la commune étant Philips EGP.

Le départ de l'entreprise représenta un préjudice à trois niveau :

- du point de vue de l'emploi ;
- du point de vue de l'image ;
- du point de vue financier : une perte de taxe professionnelle équivalente à 30 % des ressources de la ville !²

2. LE PROCESSUS DE DECISION

L'unité de Nogent le Rotrou située sur les marchés de l'électronique grand public, de la vidéocommunication et de la télématique était confrontée sur le plan mondial, européen et national, à un certain nombre de tendances lourdes qui avaient des répercussions fondamentales et inéluctables sur le niveau et la structure des emplois :

- une globalisation des marchés et une concurrence très vive, avec en particulier une diminution des marges commerciales en France des téléviseurs couleurs ;
- des coûts croissants en recherche et développement ainsi qu'en investissements ;
- une productivité main d'œuvre directe d'au moins 7 % par an, nécessaire pour maintenir la compétitivité de l'entreprise, ce qui conduisait à une tendance structurelle des effectifs à la baisse chaque fois que l'évolution en volume du marché ou de l'ensemble des nouveaux produits ne permettait pas de réemployer le personnel devenu disponible.

² Cette perte considérable sera en partie compensée par des aides des pouvoirs publics mais une hausse de la fiscalité locale pendant plusieurs années après la restructuration s'avérera pourtant nécessaire.

- une sensibilité croissante des produits aux phénomènes de modes, induisant un taux élevé d'innovations, sources d'incertitudes multiples sur les compétences futures à mobiliser, tant en termes quantitatifs que qualitatifs.

Compte tenu de ces réalités structurelles et d'une perte de 72 millions de francs enregistrée en 1988, un diagnostic industriel réalisé par l'entreprise démontrait que dans les 4 domaines d'activités de l'établissement de Nogent-le-Rotrou, la charge de travail avait vocation à être transférée vers d'autres établissements en France ou à l'étranger :

- Les châssis destinés à la télévision seront transférés à Dreux afin de rationaliser la production en l'organisant dans un processus continu ;
- La fabrication des bobinages posait un problème de compétitivité et devait diminuer fortement ;
- La fabrication des tuners avait vocation à l'avenir à être concentrée pour l'ensemble du groupe en Allemagne (à Krefeld) ;
- La fabrication d'indoor-units satellite sera à l'avenir regroupée sur Le Mans pour accompagner un saut technologique.

La décision de fermer le site de Nogent-le-Rotrou répondait donc à une double logique :

- une rationalisation de l'outil de production, la recherche d'économie d'échelle et de tailles critiques pour produire au meilleur coût ;
- une évolution des technologies utilisées et l'abandon de technologies obsolètes.

Il convient de souligner que le désengagement de Philips de Nogent-le-Rotrou ne constitue qu'un élément d'un vaste plan de réorganisation de l'entreprise avec des suppressions d'emplois réalisées dans de nombreux autres établissements et en particulier à Rambouillet, Louvier et Suresnes.

La spécificité de la restructuration de Nogent-le Rotrou tenait à deux éléments :

- l'ampleur : plus de 1000 suppressions d'emplois ;
- les difficultés probables de ré industrialisation du bassin d'emploi compte tenu de son caractère rural et de son relatif isolement.

3. LES MESURES SOCIALES ET TERRITORIALES

Sous l'action conjointe de l'entreprise et des élus locaux, une large palette d'aides ont pu être mis en place au bénéfice des salariés concernés.

3.1. LES AIDES PROPOSEES PAR L'ENTREPRISE

- Aide à la sélection du personnel ayant donné son accord pour un détachement dans une autre entreprise.
- Détachement gratuit pour l'entreprise utilisatrice.
- Subvention à l'emploi de 40.000 F en cas d'embauche à durée indéterminée d'un salarié. Cette aide est versée pour moitié après la période d'essai et pour moitié un an après l'embauche. Une avance moyennant une caution personnelle ou bancaire peut être accordée.
- Subvention de 20.000 F pour des emplois créés, pour lesquels Philips E.G.P. n'a pas les qualifications correspondantes ou de candidats volontaires.
- Cession à un prix avantageux, fonction du nombre d'emplois créés, de locaux appartenant à l'unité Philips Nogent.
- Réalisation d'études sur de nouveaux produits.
- Etudes d'industrialisation et d'organisation avant la délocalisation d'une activité de Paris à Nogent, pour la C.G.A.E.. ; Participation à la mise en oeuvre du plan social et du reclassement du personnel parisien pour cette même entreprise.
- Formation d'adaptation à de nouveaux savoir-faire : JHJ Productions/Valéro, C.G.A.E.
- Sous-traitance électronique avec PHILIPS E.G.P., C.E.M.M., ATELEC, C.G.A.E., SOFREL, ...
- Mise en relation avec d'autres unités de PHILIPS : C.G.A.E./PHILIPS Eclairage.
- Cessions d'immobilisations à un prix avantageux.

Ainsi pour certaines entreprises qui se sont installées et en particulier celles qui ont occupées les anciens locaux de Philips (comme par exemple l'entreprise SOFREL), il a été possible de bénéficier :

- de salariés expérimentées ;
- de machines cédées à des prix défiant toute concurrence ;
- parfois de contrats de sous-traitance sur 1 ou deux ans.

A ce titre, certains acteurs locaux soulignent les risques liés à la concession de contrats de sous-traitances à des entreprises qui risquent d'être particulièrement fragilisées une fois atteinte l'échéance du contrat de sous-traitance.

3.2. LES AIDES PROPOSEES PAR LES POUVOIRS PUBLICS LOCAUX ET REGIONAUX

3.2.1. AIDES DE LA MUNICIPALITE DE NOGENT ET DU CODEL

- Achat à Valéo d'ateliers et de bureaux transformés en locaux relais loués gratuitement aux entreprises nouvelles créatrices d'emplois.
- Aménagement de près de 9 ha de terrains industriels vendus à un prix symbolique.
- Montage des dossiers de créations d'activités dans le cadre d'opérations CAP-CREATION.
- Achat par la municipalité des terrains jouxtant le centre industriel de PHILIPS à Nogent, afin de créer une zone industrielle.
- Aide financière à la construction : la municipalité fait construire le bâtiment adapté aux souhaits exprimés par l'industriel et cède ceux-ci à une société de crédit-bail immobilier qui prend le risque industriel.
- Exonération de la taxe professionnelle pendant deux ans.

3.2.2. AIDES REGIONALES

✦ Région Pays de Loire – Sarthe

- ARCE : Aide Régionale à la Création et au développement des petites Entreprises

- ♦ Montant : 100.000 à 400.000 F
- ♦ Prêt remboursable en cinq ans avec possibilité de différer l'amortissement de deux ans

- Aide à la construction de bâtiments industriels :
 - ♦ 20% maximum des dépenses, plafonnée à 300.000 F
 - ♦ Taux nul, remboursable en cinq ans avec un différé possible de cinq ans

- Aide à l'aménagement de terrains en zones d'activités industrielles :
 - ♦ Montant : 8 F par m²

- ▲ Région Basse Normandie - Orne

- Aides régionales :
 - PRCE : Prime Régionale à la Création d'Entreprises
 - ♦ De 50.000 F pour 3 emplois à 200.000 F pour 10 emplois
 - ♦ Non cumulable avec la PRE

 - PRE : Prime Régionale à l'Emploi
 - ♦ 20.000 F par emploi créé
 - ♦ Limites : 30 emplois créés ; 15 % des investissements productifs HT

 - Fonds régional d'aide à la commercialisation des terrains en zones d'activité
 - ♦ Prise en charge, à hauteur de 50 % du rabais consenti par les collectivités pour la vente des terrains
 - ♦ Rabais maximum : 9,50 F par m²

- Aides départementales :
 - Aide départementale aux ateliers
 - ♦ Prêt égal à 100 % du coût de construction HT dans la limite de 2.100 F le m²

- ◆ Plafond : 1.500.000 F
- ◆ Durée : 15 ans au taux de 5%
- Aménagement des zones d'activités
 - ◆ Subvention égale à 30 % des dépenses HT
- ❑ Orne Développement :
 - ◆ Prêt d'honneur sans garantie
 - ◆ Montant : 50.000 F, taux : 5 %
 - ◆ Remboursable en 5 ans avec un différé d'amortissement d'un an
- ▲ Aides de la Région Centre - Eure & Loire, Nogent-le-Rotrou
 - ❑ Aides régionales :
 - Prêts participatifs
 - ◆ Montant : jusqu'à 500.000 F
 - ◆ Taux : 9,05 %, remboursable sur 7 ans avec un différé possible de 3 ans
 - Centre investissement
 - ◆ Participation temporaire au capital de S.A.
 - ◆ Montant : 100.000 à 400.000 F
 - ◆ Engagement pour une durée de 3 à 5 ans
 - ❑ Aides départementales :
 - Subvention pour l'acquisition ou la réalisation de locaux industriels
 - ◆ Montant : 20.000 à 25.000 F par emploi créé
 - ◆ Forme : bonification du taux d'emprunt
 - IDEL
 - ◆ Participation temporaire au capital
 - ◆ Engagement pour une durée de 3 à 5 ans
 - ◆ Montant : 50.000 à 150.000 F

3.2.1. LES AIDES PUBLIQUES NATIONALES

Dans le cadre des mesures d'accompagnement du Plan Social, PHILIPS E.G.P. a proposé à ses ex salariés de bénéficier de certaines conventions, gérées par les pouvoirs publics nationaux, destinées à faciliter les reconversions individuelles ou collectives.

✦ Convention d'allocation temporaire dégressive

Cette convention permet à un salarié qui accepte un emploi moins rémunéré de bénéficier du maintien de son salaire brut antérieur pendant deux ans (dans la limite de 2.000 F par mois).

300 salariés ont bénéficié de cette convention.

✦ Convention de formation prévention

Pour chaque reconversion qui a nécessité un complément de formation, la Société a financé celle-ci par le biais de la Convention de Formation-Prévention.

Au total, 91 salariés ont bénéficié de telles formations, pour 28.820 heures et un coût global de 2,7 millions de Francs.

Cet effort de formation particulier vient en complément, bien entendu, au plan de formation de l'établissement.

✦ Convention de mobilité

Pour les salariés qui acceptent un nouvel emploi à plus de 50 Km de leur domicile et qui déménagent de ce fait, la Convention de Mobilité apporte une aide complémentaire pour couvrir les frais directement liés au déménagement.

15 salariés ont bénéficié de cette aide.

Nota : Pour les salariés qui ont accepté une mutation à l'intérieur du Groupe PHILIPS, PHILIPS E.G.P. prend en charge intégralement, selon des modalités propres, les frais correspondants.

162 salariés ont accepté une mutation dans ces conditions.

Il est à noter que 70 salariés travaillent au Centre Industriel de Dreux tout en ayant gardé leur domicile dans l'arrondissement de Nogent-le-Rotrou.. Des moyens de transport spécifiques par cars ont été mis en oeuvre par la Société.

➤ Convention de conversion

Au total, 335 salariés ont bénéficié d'une Convention de Conversion, cette mesure étant bien entendu cumulable avec l'aide de l'Antenne Emploi.

➤ Convention d'allocation spéciale du fonds national de l'emploi, dérogatoire à 55 ans

Au total, plusieurs Conventions d'A.S.F.N.E. ont été conclues. Elles ont permis de régler le cas de 110 salariés qui continuent, pour la plupart d'entre eux, à résider dans le bassin d'emploi de Nogent.

Au-delà des aides évoquées ci-dessus un dispositif de pilotage approprié a été mis en place.

4. LA GESTION DU DISPOSITIF SOCIAL ET TERRITORIAL

Une fois la décision prise par la Direction Générale du Groupe Philips de mener une opération de désengagement industriel du site de Nogent-Le-Rotrou, l'entreprise a souhaité :

- faciliter les reclassements individuels et collectifs ;
- apporter son appui à un dispositif de conversion du bassin d'emploi.

Il s'agissait alors de proposer un plan d'accompagnement « de pointe » et efficace, ce qui suppose une mobilisation de moyens financiers, mais cela suppose également de travailler avec les partenaires sociaux et l'environnement local.

4.1. DES MOYENS FINANCIERS IMPORTANTS

L'opération de désengagement dans son ensemble est revenue au Groupe Philips à environ 450 millions de francs.

Au sein de ce budget global, le plan social et les mesures sociales d'accompagnements a coûté à lui seul 250 millions de francs, soit environ en moyenne 250 000 F par emploi supprimé.

De même, les possibilités d'aides à l'installation d'entreprises et à la création d'emplois étaient importantes. Un mailing envoyé à un grand nombre d'entreprises titrait : « Quelle ville est capable de vous offrir jusqu'à 100 000 F par emploi créé ? ». Un financement rendu possible par l'action coordonnée de la Municipalité, des acteurs économiques locaux, des Conseils Régionaux et Généraux et de Philips.

4.2. MAIS EGALEMENT UNE CONJUGAISON DE DISPOSITIFS APPROPRIES

Aucun des responsables locaux qui allaient s'impliquer dans la gestion de la restructuration n'avaient d'expérience antérieure en matière d'accompagnement d'une restructuration. C'était en particulier le cas du Maire et de son équipe (qui venaient d'entrer en fonction), du Sous-Préfet et du responsable du Comité d'expansion du département.

Seul le cabinet de conseil en charge de la ré-industrialisation possédait une expérience.

4.2.1. Un pilotage à deux niveaux :

- La participation à une structure locale de concertation avec les autorités régionales et locales présidée par M. le Sous Préfet et comprenant :
 - le maire de Nogent ;
 - le député ;
 - le conseiller général ;
 - le directeur du centre industriel de Philips EGP ;
 - le directeur des ressources humaines de Philips EGP ;
 - des représentants du personnel de Philips EGP
- la mise en place d'une task force opérationnelle capable de prendre rapidement des décisions importantes.

Cette task force était composée :

- du secrétaire général ;
- du directeur technique et industriel ;
- du directeur administratif et financier ;
- du directeur des ressources humaines.

4.2.2. Le recours à une société de conversion industrielle : GERIS Consultants, en charge :

- d'apporter aux salariés de Philips une aide dans leur projet de création d'entreprise ;
- de développer les entreprises locales ;
- de susciter le développement exogène en favorisant l'implantation d'entreprises nouvelles.

Le travail de GERIS Consultants a commencé de Mars à Août 1989 par une analyse économique du bassin d'emploi :

- diagnostic du tissu économique ;
- étude des sous-traitances et fournisseurs ;
- inventaire des aides à la création ou au développement d'entreprises mobilisables sur le territoire ;
- définition des cibles d'entreprises à contacter.

La zone géographique d'étude était volontairement large, en pariant sur une certaine mobilité nécessaire de la population dans cette zone rurale. Bien au delà de la ville de Nogent-le-Rotrou l'analyse par filière d'activités portait sur 4 zones d'emplois (Nogent-le-Rotrou, Châteaudun, Sarthe Nord et Mortagne), soit un périmètre qui recouvrait trois départements et deux régions.

Ce travail a en particulier permis de mettre en évidence les filières et sous-filières qu'il convenait de renforcer.

Il s'agissait en l'occurrence :

- d'une part de trois filières bien représentées : la mécanique, la chimie et l'électronique
- d'autre part de trois sous-filières ayant un bon potentiel de développement : la viande, l'édition-presse et le papier-carton.

Il est cependant intéressant de souligner que malgré ce diagnostic sur les filières d'activité à développer, il a fallu plus d'un an avant de voir la première entreprise s'installer sur la zone et de plus, celle-ci ne faisait pas partie des filières ciblées puisqu'il s'agissait d'une entreprise de textile.

Pour autant, l'ensemble des acteurs rencontrés soulignent l'utilité de mener un diagnostic territorial à la fois pour mieux cerner les besoins et les opportunités d'un territoire mais aussi et surtout pour permettre aux acteurs locaux de se rencontrer .

Cette démarche nécessaire mais qui demande un certain temps, souligne l'importance d'anticiper autant que faire se peut les conséquences d'une restructuration lourde.

Comme c'est souvent le cas, cette première installation qui s'est faite attendre, a ensuite joué un rôle de locomotive.

Pour autant, cette première entreprise n'a pas eu recours à d'ancien salariés de Philips. En effet les cadences imposées par le textile se sont révélées trop importantes et les quelques salariés de Philips qui avaient tentés l'aventure ne sont pas restés longtemps dans l'entreprise et sont retournés dans les effectifs de Philips en mettant à profit une clause prévue à cet effet.

A l'inverse, une société comme Methacryl, créée peut après reste composée à 90 % d'anciens salariés de Philips.

4.2.3. La création d'une Antenne-Emploi

Cette structure était composée de membres permanents issus de l'entreprise et appuyée par un cabinet spécialisé (MOA), chargé de transférer son savoir-faire aux conseillers de l'antenne et de piloter l'action de l'antenne de 1989 à fin 1991.

Ce centre de ressources pluridisciplinaire et permanent était fait pour :

- aider la réorientation professionnelle des salariés ;
- permettre des formations en groupe de façon à acquérir des techniques de recherche d'emploi ;
- mettre à disposition des intéressés des offres d'emplois (dans le cadre des démarches d'investigations réalisées tant par l'antenne emploi elle-même que par GERIS consultants).

Des points d'étapes étaient réalisés de façon mensuelle et communiqués aux représentants du personnel de façon à disposer d'un état des lieux régulier des actions réalisées, des résultats obtenus mais également des éventuelles améliorations qu'il s'avérait nécessaire de réaliser.

L'antenne emploi a mené, comme c'est souvent le cas, des actions dans deux directions :

- Des actions en interne auprès des salariés de l'entreprise, à travers :
 - l'organisation de sessions de bilans-évaluation ;
 - des actions d'information et de communication : brochures d'accueil, maquette de présentation, journées « métiers », campagnes spécifiques (par exemple sur la création d'entreprise) ;
 - des actions de mobilisations personnelles à la recherche d'emploi : repositionnement professionnel, reclassement interne, création d'entreprise, élaboration de projets personnels, etc.
 - la préparation de la hiérarchie et des structures relais.
- Des actions vis-à-vis de l'environnement de l'entreprise :
 - une recherche d'emploi susceptible de convenir aux salariés de l'entreprise : contacts par mailing et un suivi téléphonique.
 - une participation à des groupes de travail locaux : ANPE, ETR, CCI, etc.
 - des échanges d'informations avec les pouvoirs publics locaux, les médias, les partenaires industriels, les services publics de l'emploi³.

4.2.4. Un ensemble d'autres initiatives permettant de susciter le développement local de l'emploi

- CAP CREATION, lancé en Avril 1990 par le CODEL était une initiative qui visait à promouvoir la création et la reprise d'entreprises.

Cette initiative a permis de susciter 200 contacts et la création ou la reprise de 50 entreprises.

³ Tous les postes détectés ont été systématiquement communiqués à l'ANPE.

- L'association Nogent vallée de l'Huisne, avait pour objectif :
 - de promouvoir le bassin de Nogent aux Etats-Unis ;
 - de développer les échanges entre les élus et les chefs d'entreprises ;
 - de créer des interdépartementaux entre l'Orne et l'Eure et Loir ;
 - de mener des visites d'entreprises ;
 - de promouvoir la sous-traitance réciproque entre industriels ;
 - de participer à la création d'un Comité de Bassin d'Emploi, qui a effectivement vu le jour.

- Enfin, la municipalité de Nogent a été à l'initiative de la création :
 - d'une zone d'activité, en association avec d'autres communes et avec le soutien financier du Conseil Général ;

 - d'une pépinière d'entreprises dans des locaux libérés par une entreprise importante.

5. RESULTATS

La consolidation de résultats lorsqu'il s'agit de faire un bilan des actions réalisées par chacun dans une opération de reclassement de salariés est toujours une affaire délicate dans la mesure où la paternité d'une action est souvent revendiquée par plusieurs acteurs. De fait, il apparaît que c'est souvent la conjonction de plusieurs démarches qui permet d'obtenir un résultat en matière d'emploi.

On présentera donc de façon globale ces résultats en termes de création d'emplois au plan local, sans distinguer le travail réalisé par GERIS Consultants, l'antenne emploi et les acteurs locaux.

Ces résultats s'inspirent du bilan réalisé par GERIS Consultants en Octobre 1996, soit 5 ans après la fin de son intervention.

5.1. LES RESULTATS EN TERME DE RECLASSEMENT POUR LES EX-SALARIES DE PHILIPS

Pour les ex-salariés de Philips, si l'on tient compte des mutations internes dans le groupe (162 salariés), des reclassements individuels dans les secteurs du service, du commerce et de la fonction publique, le taux de reclassement est de 80 %.

Dans l'absolu il s'agit d'un bon score, mais dans le contexte particulier, ce taux de reclassement est particulièrement performant. En effet, comme cela a été souligné précédemment la fermeture de l'établissement de Philips représentait une proportion importante de l'emploi local dans une économie relativement peu dynamique où on pouvait s'attendre à rencontrer de réelles difficultés à attirer des industriels compte tenu d'un certain isolement de la zone par rapport à d'autres bassins d'emplois (plus proches de l'autoroute et donc de Paris).

Par contre, du point de vue du bassin d'emploi, les résultats sont plus mitigés.

5.2. LES RESULTATS EN TERMES D'EMPLOIS NOUVEAUX CREES LOCALEMENT

Ainsi, même si la situation de la plupart des ex-salariés de Philips est résolue, la situation du point de vue du bassin d'emploi est moins bonne : seuls 64 % des emplois perdus ont été recréés, et ceci malgré semble-t-il de nombreux efforts.

a) Les entreprises installées par la mission reconversion

Sur les 14 entreprises installées entre 1990 et 1992, 13 étaient toujours présentes fin 1996, et le nombre d'emplois créés était de 467 .

Il convient de souligner ce taux de survie particulièrement important.

b) Les emplois créés par les créateurs d'entreprises

Sur les 32 entreprises créées ou reprises par les ex-salariés de la RPIC, 26 étaient toujours en activité 5 ans après, soit un taux de survie important de plus de 80 %. Ceci a permis une création net de 86 emplois.

Comme c'est souvent le cas dans de telles opérations, le soutien à de micro projets s'est donc révélé payant, en particulier dans le secteur du commerce (56 % des sociétés créées) mais aussi dans les secteurs de l'industrie et des services (20 % chacun des entreprises créées).

c) Les entreprises installées après 92 et la fin de l'action de la mission de reconversion

Les partenaires économiques locaux, la Mairie et le Comité d'expansion ont continué leurs actions après le départ du Geris et 4 nouvelles entreprises, dont trois de plus de 20 salariés, se sont installées créant 77 emplois.

Par ailleurs, les collectivités territoriales ont été à l'origine de la création de 65 emplois dans le domaine gériatrique (à travers deux maisons de retraites).

d) Un bilan en demie teinte

La plupart des acteurs impliqués soulignent que le principal regret que l'on puisse avoir est de ne pas être parvenu à attirer une entreprise de taille importante, proche de la culture de Philips. Ceci aurait bien évidemment permis de reclasser un nombre important de salariés mais aussi et surtout dans des conditions sans doute plus facile. En effet, il semble que pour de nombreux ex salariés de Philips, le passage d'une culture de grande entreprise à une culture de petite entreprise a été difficile en raison des nombreux changements que cela supposait en particulier en ce qui concernait les niveaux de salaires, les avantages en nature en particulier via le Comité d'entreprise, les mode de management, les cadences du travail, etc.

La taxe professionnelle est passée entre 1989 et maintenant de 11 % à 15,48 % avec pourtant une perte fiscale de plus de 21 MF pour la ville en 4 ans, très partiellement compensée par le mécanisme de la péréquation financière.

Cette hausse de la taxe professionnelle qui ne pouvait sans doute être évitée obère sans doute en partie l'implantation de nouvelles entreprises.

La situation financière de la ville est aujourd'hui rétablie. Une part importante de la taxe professionnelle repose sur seulement deux entreprises (présentes avant le désengagement de Philips). Pour autant avec 18 entreprises installées à Nogent-Le-Rotrou depuis 1990, le nombre d'entreprises a doublé en cinq ans et le tissu industriel s'est largement diversifié permettant d'amoinrir les crises sectorielles à venir.

6. ENSEIGNEMENTS

Avec le départ de Philips, la principale entreprise de la ville, Nogent-le-Rotrou devait faire face à deux problèmes majeurs :

- une perte importante en termes d'emplois et de taxe professionnelle ;
- une atteinte à l'image de la ville qui était connue en partie à travers la présence de l'établissement Philips.

Face à ces difficultés, il apparaît que l'entreprise a fait face à ses responsabilités sans mettre en place de dispositifs particulièrement innovants mais en mobilisant de façon large et appropriée un ensemble d'actions et de démarches susceptibles d'apporter des résultats intéressants.

Il apparaît donc que les éléments positifs de cette opération peuvent s'expliquer comme suit :

1. Une implication importante de l'entreprise :

Les aides de Philips, en particulier en matière d'appui à la création d'activité et d'emplois, ont certainement jouées comme des effets de leviers importants pour convaincre certaines entreprises à venir s'installer sur la commune.

2. Une bonne collaboration entre les élus locaux et la ville

Bien avant l'annonce de la restructuration, le Maire et ses proches collaborateurs étaient parfaitement au courant du projet de l'entreprise.

Tout au long de l'opération, à chaque annonce importante, l'entreprise et la ville étaient bien coordonnés.

Malgré une opposition ancienne et importante dans le paysage politique local entre la Mairie et le Département, les élus n'ont pas utilisés la fermeture de Philips comme sujet de divergences.

3. Une action dans la durée :

- une cessation progressive de l'activité industrielle :
 - le désengagement a démarré en 1989
 - les activités industrielles ont réellement cessé en Juin 1991
- des mesures dans le cadre du plan social mises en place sur longue période :
 - le maintien de l'antenne emploi ;
 - la poursuite des activités de reconversion économiques jusqu'en Décembre 1991, donc au-delà de la fermeture de l'établissement.

4. Une bonne communication

Malgré la gravité de cette fermeture, à aucun moment elle n'a fait l'objet d'une médiatisation nationale. Cela est sans doute à mettre sur le compte d'une communication, notamment interne, appropriée, en particulier avec l'action de la cellule emploi.

Des pistes d'améliorations

Pour autant - selon les acteurs eux-mêmes - certaines actions auraient dû sans doute être menées pour limiter encore les conséquences négatives de la fermeture de l'établissement et en particulier :

- Un accompagnement plus poussé des entrepreneurs volontaires pour venir s'installer. Comme c'est souvent le cas dans de telles opérations, il a sans doute manqué en partie un travail de proximité et d'après vente pour tenter par exemple d'identifier et de tenter de résoudre les difficultés rencontrées par les entreprises, tant en terme de ressources humaines, d'immobilier d'entreprise, que de sous-traitance.

A titre d'exemple, on peut citer l'entreprise d'ameublement LMD, délocalisée de la Région Parisienne qui n'a sans doute pas su s'adapter aux contraintes locales.

Un tel accompagnement permet notamment de compenser les effets pervers, ici relativement limités, des aides mobilisées par les différents partenaires et de transformer d'éventuels « chasseurs de primes » en de réels développeurs.

- Une plus grande vigilance lors des dernières semaines d'activités de l'établissement quand au management des salariés : certains salariés venaient de façon inutile au travail dans la mesure où il n'y avait plus rien à faire.
- Une politique plus appropriée vis à vis des commerçants pour qui le désengagement de Philips représentait un préjudice important.

7. LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

Jacques RIGOLOT, actuel DRH de la Compagnie française Philips

Dominique MARTIN, Secrétaire Général de la Mairie de Nogent-le-Rotrou au moment de la restructuration

Jean Luc ANSEL, responsable du CODEL, Comité de Développement Economique d'Eure-et-Loire

Charles THOORIS, responsable de la restructuration de Nogent-le-Rotrou pour GERIS Consultant, cabinet d'appui à la ré industrialisation.