

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

LISNAVE - Portugal

Marc KNOLL

Le choix de ce cas est motivé par l'importance du processus de restructuration en cours au Portugal et plus généralement dans l'Union européenne dans le secteur des chantiers navals.

L'aspect "bonne pratique" paraît plus particulièrement manifeste dans la conduite d'un projet offensif de restructuration visant la compétitivité de l'établissement. Projet qui s'inscrit dans une volonté du gouvernement portugais et de l'Union européenne de garder un chantier naval (en particulier dans le secteur de la réparation navale) à la pointe de la compétitivité internationale.

Le dispositif innovant mis en place repose sur la création d'une société nouvelle, séparée de la société d'origine, avec un double objectif : permettre à la société Lisnave de redémarrer sur des bases financières assainies et maintenir autant que faire se peut l'emploi local.

1 HISTORIQUE ET CONTEXTE

1.1. LES MUTATIONS DE L'ECONOMIE PORTUGAISE

A l'avenir, des secteurs entiers de l'économie portugaise risquent d'être soumis à d'importantes restructurations, davantage sans doute que d'autres économies européennes où ces mutations sont déjà bien avancées.

Désormais, le fait d'avoir un des plus bas coûts de main d'œuvre¹ de l'Union européenne ne constitue plus un critère décisif de compétitivité. La concertation sociale entre gouvernement, syndicats et patronat est également source de progrès. Or le pays a peu d'expérience dans ce domaine.

Les libertés syndicales n'ont été établies qu'en 1974 et le premier grand accord de concertation sociale date de 1986. Deux accords importants ont été signés depuis, dont un accord de concertation stratégique à moyen terme pour la période 1996 - 1999 que le principal syndicat, la CGTP, n'a pas signé, ce qui montre la fragilité de la concertation.

Le taux de chômage particulièrement bas au Portugal (4,6% en Juin 1999) ne reflète pas la situation de l'emploi. Le pourcentage encore important d'actifs dans l'agriculture est une forme de chômage déguisé. De plus, le chômage de longue durée touche près de la moitié des chômeurs.

¹ A titre d'exemple, le coût salarial est de 5 Euros / heure au Portugal alors qu'il est de 21 Euros / heure en France.

Les employeurs soulignent certaines rigidités de la législation, notamment en matière de licenciements. En fait, comme en de pareils cas, les stratégies de contournements sont nombreuses. Et le marché du travail est de fait très flexible : les CDD, le travail à temps partiel, le travail à domicile, le travail indépendant, représentent plus de 40 % de la population employée, beaucoup étant de faux indépendants payés à la tâche.

C'est dans ce contexte de changements économiques et sociaux importants, à mettre en œuvre dans les années à venir pour faire face à la compétition internationale, que prend place la restructuration de LISNAVE.

1.2. UNE ENTREPRISE DONT L'ACTIONNARIAT ET LE PERIMETRE A CHANGE A DE NOMBREUSES REPRISES AU COURS DES DERNIERES ANNEES

Fondée en 1937 par le Groupe CUF , l'entreprise s'installe (en location) sur un chantier naval appelé ROCHA, situé sur le rivage Nord du Tage, à proximité du centre ville de Lisbonne.

En 1961, l'entreprise prend le nom de Lisnave Estaleiros Navais de Lisboa au moment où elle met en chantiers un nouveau site plus important susceptible d'accueillir des navires de plus forts tonnages. En 1967, ce nouveau chantier naval, appelé MARGUEIRA, est inauguré. Il est situé cette fois sur la rive Sud du Tage (et donc en dehors de Lisbonne, à Almada).

En 1973, l'entreprise SETENAVE construit un nouveau chantier naval appelé MITRENA, à proximité de Sétubal (à environ 50 km de Lisbonne). Ce chantier à vocation à travailler dans la réparation navale –comme les deux autres chantiers- mais également dans la construction neuve. Il est implanté sur un site beaucoup plus vaste que les deux précédents chantiers.

En 1975, le chantier de SETENAVE – comme tant d'autres entreprises au lendemain de la révolution portugaise – fait l'objet d'une nationalisation. Les deux autres chantiers, ceux de l'entreprise LISNAVE (ROCHA et MARGUEIRA), restent privés.

La privatisation de SETENAVE (qui s'appelle maintenant LISNAVE Infraestruturas Navais) aura lieu en 1998.

En 1993-94, un premier plan de restructuration de portée limitée est mis en place.

La restructuration qui fait l'objet de cette enquête, commence en 1997 pour une durée de 10 ans et se traduit par la disparition de « l'ancienne » Lisnave (Lisnave Estaleiros Navais de Lisboa) et la création de deux nouvelles sociétés dans lesquelles se répartissent les salariés de l'ancienne Lisnave :

- Lisnave Estaleiros Navais S.A., dont l'actionnariat est composé comme suit : 75 % Groupe Mello, 20 % groupe Blohm et Voss² et 5 % Etat portugais;
- Gestnave : une société à capitaux publics dont l'objectif est double :
 - Economique et industriel : être prestataire de service de la nouvelle société Lisnave mais également devenir opérateur sur d'autres marchés que la construction navale.
 - Social : gérer les départs en pré retraites des salariés de l'ancienne et de la nouvelle société Lisnave;

1.3. UNE CRISE DE COMPETITIVITE DU NUMERO 3 MONDIAL DE LA REPARATION NAVALE QUI DOIT DEVELOPPER FLEXIBILITE ET RENTABILITE POUR SURVIVRE

La restructuration étudiée dans le cadre de cette étude, intervenue en 1997, fait suite à une première restructuration entamée en 1993 et s'inscrit dans un processus de long terme de réorganisation de l'outil industriel et du management des ressources humaines.

Alors que dans les années 70 les chantiers navals de LISNAVE comptaient environ 14 000 salariés, en 1997 l'effectif était de moins de 5000 salariés³.

Si LISNAVE est encore actuellement le numéro 3 mondial du secteur de la réparation navale⁴, l'entreprise est confrontée depuis de nombreuses années à une crise profonde, liée en particulier à une concurrence de plus en plus radicale, notamment en provenance de pays Asiatiques.

Le groupe s'est donc engagé dans une stratégie visant à accroître efficacité et rentabilité au moyen d'une réduction des coûts.

Le plan de restructuration lancé en 1997 devait répondre à deux préoccupations majeures :

- le désendettement (le groupe avait environ 200 millions d'Euros de dettes);
- une organisation plus compétitive de l'activité.

² Groupe allemand qui détient le 3^{ème} chantier naval d'Europe.

³ Ce chiffre est même très largement sur évalué si on prend en compte le fait que dans le cadre du plan de restructuration, dès 1997, 1500 de ces 5000 salariés bénéficieront de mesures de pré retraites.

⁴ Après le Sud Coréen Hyundai et le singapourien Jurong

En 1997, cette stratégie s'est principalement matérialisée par :

1. un programme foncier : le rassemblement en 2001 de l'activité sur un site unique et la fermeture de deux sites ;
2. un nouveau projet industriel qui doit permettre de maintenir une partie de l'activité dans des conditions de meilleur compétitivité ;
3. une politique innovante de GRH, en particulier avec la création de la société GESTNAVE, mais également avec une refonte en profondeur du management des ressources humaines.

1.4. UNE ENTREPRISE IMPORTANTE DU PAYS, PARTIE PRENANTE DU MOUVEMENT SOCIAL DES DERNIERES ANNEES

Alors que le taux de syndicalisation au Portugal est relativement faible, Lisnave est une entreprise où les syndicats sont fortement implantés, en raison notamment du secteur concerné (la métallurgie).

Avec environ 80 % de salariés syndiqués (très majoritairement affiliés à un syndicat communiste, la CGTP), l'entreprise a participé de façon active au cours des dernières décennies à l'histoire du mouvement syndicale au Portugal.

1.5. LA VILLE D'ALMADA, INQUIETE DES CONSEQUENCES DU RETRAIT DE L'ENTREPRISE

la région de Lisbonne et de la vallée du Tage bénéficie d'un potentiel économique remarquable.

Elle concentre les principales instances de décisions politiques et économiques , les entreprise les plus importantes du pays et une grande partie des organismes de recherche scientifique et technologique.

La restructuration de l'entreprise Lisnave aura plus particulièrement des conséquences sur deux bassins d'emplois : La ville d'Almada (avec la fermeture du site de Margueira) et la ville de Sétubal (dont le chantier naval à vocation à se développer mais avec une augmentation semble t-il limitée de l'emploi).

La ville d'Almada est la collectivité territoriale principalement concernée par la fermeture du chantier de Margueira. Elle a une population active d'environ 100 000 personnes. Dans les années 70, Lisnave représentait environ 20% de la population active de la ville. Actuellement, c'est encore la plus importante entreprise de la ville.

Almada a connu au cours des dernières décennies un développement très important mais fortement déséquilibré, symptomatique des communes situées à la frontière de grandes agglomérations, avec une implantation massive de logements et un nombre proportionnellement moins important d'activités économiques et de services à la population. Ce n'est que depuis les années 90 que la ville a pu en partie compenser ce déséquilibre⁵.

Le départ de l'entreprise au profit d'un vaste projet immobilier⁶ risquerait selon le maire de la commune d'aggraver, si il était confirmé, ce déséquilibre, si d'importantes mesures d'accompagnement n'étaient pas mises en place de façon simultanée (Voir point 3.3).

En ce qui concerne le tissu industriel de la péninsule de Sétubal, il était en 1990 l'un des districts les plus affecté par le chômage, car mal structuré et fondé sur des secteurs en crise (exemple : industrie lourde). Cette situation s'améliore aujourd'hui nettement, grâce à la diversification du tissu industriel⁷. La concentration de l'outil de production de Lisnave sur Sétubal devrait donc accompagner ce dynamisme.

⁵ Actuellement, 51% des habitants travaillent dans la ville.

⁶ Il s'agit d'un projet qui permettrait de loger environ 30 000 personnes.

⁷ Selon le ministère de l'économie, le dynamisme de la région de Sétubale devrait permettre l'embauche de 3500 salariés supplémentaires dans les 3 ans à venir .

2. PROCESSUS DE DECISION

2.1. UN PROCESSUS COMPLEXE NECESSITANT LA PRISE EN COMPTE D'ASPECTS FINANCIERS, INDUSTRIELS ET SOCIAUX

Le processus suivi par LISNAVE s'organise ainsi :

<i>Etapes</i>	<i>Actions</i>	<i>Calendrier</i>
1. Préparation de la décision industrielle	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diagnostic industriel approfondi marché/produit ▪ Négociation préalable direction /Etat 	1993 1996 - Avril 1997
2. Annonce de la décision industrielle	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Publication du protocole d'accord, base du projet industriel 	Avril 1997
3. Préparation de la décision sociale	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Négociation Direction/ Etat ▪ Consultation des représentants des salariés puis négociations tri partite (Représentants des salariés, Direction, Etat) ▪ Signature avec les représentants des salariés du protocole de mise en œuvre du Plan Social 	1997
4. Mise en œuvre de la restructuration	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Création de la société GESTNAVE, en charge notamment des la gestion des pré retraites ▪ Programme industriel et foncier 	Juillet 97 Fin 1997

Il convient de souligner différents aspects de ce processus de décision, qui s'expliquent notamment en raison des enjeux et de la complexité de l'opération :

1. Un processus de décision long (près de cinq ans) entre le premier diagnostic industriel réalisé par At Karney (qui soulignait en particulier le caractère structurellement déficitaire de l'entreprise telle qu'elle était organisée à l'époque) et la signature du plan social avec les représentants des salariés. Il convient cependant de souligner que le diagnostic industriel avait donné lieu à une première opération de restructuration de portée limitée, en 1994, non détaillée dans le cadre de cette enquête;
2. Une forte implication de l'Etat⁸ tout au long du processus de décision, avec en particulier la mobilisation personnelle du Secrétaire d'Etat, adjoint du Ministre de l'Economie et l'instauration d'une loi spécifiquement élaborée pour la circonstance de façon à devancer l'âge des pré retraites;
3. Une consultation des représentants des salariés apparemment limitée au stricte nécessaire⁹
4. Un processus de décision qui a permis d'imaginer un dispositif original pour garantir tant la viabilité de l'entreprise, que le maintien d'un certain volume d'emploi et le départ en pré retraites de certains salariés sans perte de salaire.

2.2. UNE DECISION "ACCEPTÉE", MAIS DES CRAINTES POUR L'AVENIR

Au delà des craintes des responsables de la ville d'Almada (voir point 3.3), les représentants des salariés contestent encore aujourd'hui le bien fondé économique et industriel de la restructuration. L'accord finalement obtenu est lié essentiellement au fait :

- qu'un refus menaçait l'avenir de l'ensemble de l'entreprise ;
- que les conditions de pré retraites obtenues dédommagent totalement les salariés concernés.

Il est clair que l'acceptation de la restructuration repose en grande partie sur les conditions dans lesquelles de nouvelles formes de management vont être mises en places.

⁸ L'importance des enjeux mais également le déclenchement d'une grève de 24 h en Avril 1997, massivement suivie, explique sans doute en partie le caractère fortement politique du dossier.

⁹ Même si les représentants des salariés reconnaissent aujourd'hui avoir obtenu de très bonnes conditions de départs en pré retraites, ce qui a semble t-il été le point central des négociations tripartites.

3. DISPOSITIF DE RESTRUCTURATION : LES MESURES MISES EN PLACE

De façon synthétique la restructuration de 1997 se traduit de la façon suivante :



Cette transformation est tant industrielle et foncière que manageriale avec des conséquences importantes en terme de ressources humaines.

3.1. UN REDEPLOIEMENT INDUSTRIEL SUR DES BASES RADICALEMENT DIFFERENTES

En 1993, le diagnostic réalisé avant la première restructuration par le cabinet conseil AT Kearney mettait en évidence le déficit très important de l'entreprise (avec une marge de - 78 %) et la nécessité de prendre des mesures radicales de ré organisation de l'ensemble de l'activité.

En 1997, la restructuration mise en œuvre repose sur une segmentation de l'activité de façon à accroître souplesse et réactivité.

La nouvelle organisation repose sur 6 types d'entreprises :

1. Une nouvelle entreprise LISNAVE, à 95 % privée, qui compte actuellement environ 1330 salariés et dont l'effectif devrait progressivement encore légèrement diminuer (avec le jeu naturel des départs en préretraites qui ne devraient être que partiellement compensées) ;
2. La création d'une entreprise à capitaux publics, GESTNAVE, qui comptait 1400 salariés au moment de sa création en Juillet 1997, et qui en comptait 1300 en mai 1999. Par le jeu naturel des départs en pré retraites, dans 10 ans, seuls 400 anciens salariés de LISNAVE devraient être encore à GESTNAVE, mais simultanément un certain nombre d'embauches devraient en partie compenser cette diminution d'effectifs ;
3. Sept entreprises, qui représentent environ 200 salariés, détenues par GESTNAVE qui travaillent en partie ou totalement pour LISNAVE et GESTNAVE. Certaines de ces entreprises sont des externalisations d'activités anciennement exercées par LISNAVE¹⁰, d'autres entreprises sont récentes¹¹ ;

¹⁰ C'est le cas par exemple d'une entreprise de maintenance des chantiers navals, d'une entreprise spécialisée dans l'électricité, de l'école de formation professionnelle.

¹¹ C'est le cas notamment d'une entreprise qui accueil d'anciens salariés de l'établissement de Renault Sétubal qui a fermé et d'une entreprise d'intérim.

4. Des entreprises parfois détenues en partie par LISNAVE qui travaillent également, sous forme de sous-traitance, en partie pour LISNAVE¹² ;
5. Des entreprises sous traitantes de la précédente catégorie (et donc sous traitants de second niveau)¹³ ;
6. D'autres entreprises privées autonomes, sous traitantes de LISNAVE.

Au delà de l'originalité de ce dispositif, les éléments suivants méritent notamment d'être soulignés :

- cette nouvelle organisation doit permettre à ces plus petites unités d'être davantage réactives aux demandes du marché ;
- Un accord appelé « take or pay » entre LISNAVE et GESTNAVE garanti à GESTNAVE 1 400 000 heures de travail par an jusqu'en 2007, soit l'équivalent de 800 salariés à temps plein par an employés et payés par LISNAVE¹⁴ ;
- L'ensemble de ces mesures industrielles cherchent à inciter GESTNAVE et les autres prestataires de services de LISNAVE à diversifier leurs marchés.

3.2. UN PROGRAMME FONCIER QUI DOIT PERMETTRE DE FINANCER EN PARTIE LA RESTRUCTURATION

Le programme foncier vise à concentrer l'outil industriel sur un site unique au potentiel important à partir de 2001, avec un double objectif : rationaliser et moderniser l'outil de production tout en permettant à l'entreprise LISNAVE de repartir sur des base financières saines.

Cela se traduit par :

- le retrait du site de ROCHA à partir d'Octobre 1998 (l'entreprise y était locataire depuis sa création). Comme c'est le cas pour de nombreux chantiers navals dans le Monde, ce type de site situé à proximité du centre ville est peu approprié à des opérations sur des bateaux de taille importante ;

¹² A titre d'exemple on peut citer TECOR, une entreprise de traitement de surfaces.

¹³ Avec par exemple des formes juridique originales, comme ces deux entreprises SETDOCA et DOCAPINTA, travaillant notamment pour TECOR, gérées sous la forme de coopératives de production et composées de salariés de « l'ancienne » LISNAVE.

¹⁴ Si LISNAVE ne « consomme » pas ces heures de travail (ce qui risque d'être partiellement le cas en 1999), l'entreprise prend quand même en charge la rémunération de ces heures.

- La fermeture du site de Margueira en 2001. L'entreprise est propriétaire de ce site, situé sur la rive sud du Tage, à Almada depuis 1967. La vente de ce site à un consortium bancaire doit permettre d'annuler les dettes de l'entreprise. Dans l'intervalle, ce site travaille pleinement et prend notamment le relais de l'activité en partie momentanément stoppée sur le site de Sétubal;
- La concentration de la production sur le site de Sétubal- Mitrena en 2001. Une partie du site est en rénovation de façon à accroître la productivité de ses équipements, une autre partie est actuellement utilisée pour réparer et construire des plates formes off shore.

3.3. DES MESURES SOCIALES ACTIVES ET PASSIVES

L'organisation du travail et le mode du management de l'établissement, hérités des années fastes, sont jugés par la direction comme non adaptés à la nécessité d'accroître l'efficacité et de réduire les coûts. L'objectif visé consiste en une réduction des effectifs fixes et la possibilité de recourir autant que nécessaire à des prestataires de services pour faire face à la saisonnalité et à la fluctuation de l'activité.

La restructuration de 1997 a ainsi recouru à une combinaison intéressante de mesures passives et actives :

- des mesures passives conçues dans un cadre original et sur longue durée, ce qui permet une réduction en douceur des effectifs. C'est l'objectif de la création de la société GESTNAVE, en charge de la gestion de ces départs en pré retraite. Il convient de souligner l'effort financier particulièrement important du gouvernement, à travers la promulgation d'une loi spécifique : pour la première fois au Portugal, un dispositif dérogatoire permet aux salariés de partir en retraite à 60 ans, l'âge de la retraite au Portugal étant normalement de 65 ans. De plus, la mise en œuvre de la pré retraite (une loi qui existe au Portugal depuis 1991) permet aux salariés de GESTNAVE de bénéficier de la pré retraite à partir de 55 ans.
- des mesures actives et en particulier :
 - La recherche d'une diversification de l'activité pour trouver des emplois alternatifs aux emplois des chantiers navals appelés à diminuer dans les années à venir ;
 - Des mesures de formation parfois importantes (voir point 4 résultats du dispositif);

3.4. UN ENVIRONNEMENT LOCAL INSUFFISAMMENT ASSOCIE

La ville d'Almada, principale collectivité territoriale concernée par la fermeture du site de Margueira, avait soutenu au début des années 90 la création du pôle technologique de Mutela qui avait vocation à accompagner la modernisation de Lisnave sur le site de Margueira.

Aujourd'hui, c'est donc avec amertume que le Maire d'Almada souligne qu'il n'a pas été associé aux projets de restructuration de l'entreprise¹⁵. De plus, le projet immobilier prévu sur le site de Margueira – et qui constitue un point clé de l'accord passé entre l'entreprise, ses créanciers et l'Etat – serait caduque selon la ville d'Almada dans la mesure où les règles d'urbanismes n'ont pas été respectées, alors que celle-ci sont de compétences communales¹⁶.

4. RESULTATS DU DISPOSITIF

Alors que sur le plan industriel et du développement local il est pour le moment trop tôt pour disposer des résultats de la restructuration engagée, en revanche on dispose de premiers éléments sur les conséquences sociales de la restructuration :

Type de mesures	Nombre de personnes concernées entre Juillet 1997 et mai 1999	Nombre de personnes concernées entre Juillet 1997 et 2002	Nombre de personnes qui devraient être concernées entre Juillet 1997 et Juillet 2007
Mesures passives			
Pré retraites à partir de 55 ans	1500	3250	5000
Soutien de L'Etat à l'entreprise GESTNAVE	1400 personnes travaillent au sein de GESTNAVE		
Coût global de ces mesures financées par l'Etat et L'Union Européenne		350 millions d'Euros	
Mesures actives			
Formation	166 personnes en 1998 et 302 personnes concernées en 1999 (ensemble de l'année)		

¹⁵ Alors que le protocole d'accord entre le gouvernement et l'entreprise - qui définit les principes du projet de restructuration - a été rendu public en Avril 1997, c'est selon le premier magistrat plus de deux ans après (en mai 1999) que la ville d'Almada a été associée à l'opération.

¹⁶ La réglementation portugaise suppose que le Plan d'Occupation des Sols (POS) permette la construction de logements, ce qui n'est pas le cas du POS actuel, élaboré à l'époque dans la perspective du maintien d'une activité industrielle sur le site de Margueira. Une révision du POS s'imposerait donc selon la ville, mais ceci nécessite du temps et de la concertation.

L'essentiel des mesures sociales est financé par l'Etat portugais, dans le cadre du fond de privatisation, pour un montant sur 5 ans de 350 millions d'Euros, pour financer :

- le départ de 3250 salariés en pré retraite;
- l'accès d'environ 1000 salariés en partie à de nouveaux emplois sur de nouveaux secteurs d'activités.

A cela, il conviendra d'ajouter une seconde tranche pour les 5 années suivantes (2002-2007), ainsi que d'autres coûts actuellement non connus et en particulier les coûts liés :

- au traitement des sols du site de Margueira ;
- aux investissements de modernisation à réaliser sur le site de Mitréna Sétubal

Les résultats attendus en termes de ressources humaines de cette restructuration sont donc à court et moyen terme :

- une diminution importante des effectifs fixes en 10 ans en passant d'environ 5000 salariés (LISNAVE en 1997) à environ 2000 salariés (LISNAVE et GESTNAVE en 2007¹⁷) ;
- une gestion en douceur de ces départs ;
- un renouvellement partiel des ressources humaines de LISNAVE et GESTNAVE pour rajeunir la pyramide des âges et renouveler les compétences (au total environ 1500 personnes devraient être embauchées d'ici 2007) ;
- une compensation financière intégrale pour les salariés concernés par les pré retraites;
- le maintien des conditions de salaires pour les salariés de LISNAVE et de GESTNAVE;

¹⁷ Il convient de souligner la grande fragilité des prévisions réalisées pour 2007 qui doivent être considérées avec la plus grande prudence.

- un transfert des salariés de LISNAVE à GESTNAVE qui se traduit pour la plupart des salariés concernés à court terme par peu de changements apparents : aucune modification du salaire et en général pas de modification du métier exercé et du lieu de travail, voir des équipes de travail¹⁸. Pourtant, il semble que de nombreux salariés vivent difficilement ce changement, en particulier les cadres qui ressentent parfois un sentiment d'exclusion;
- un programme de reconversion qui s'accompagne d'importantes mesures de formation : ainsi, certains salariés issus de l'industrie métallurgique (exemple : l'automobile : Renault Sétubal) ont pu bénéficier de formations de longue durée (1 an).
- enfin et surtout (en raison de son caractère original), la création – via notamment la société GESTNAVE mais également des opérations d'externalisation – d'un dispositif d'appui au développement de l'emploi sur d'autres marchés que la réparation navale. Cet objectif de diversification de l'activité rencontre un certain succès¹⁹.

¹⁸ Il n'en est pas tout à fait de même des salariés concernés par une externalisation de l'activité. A titre d'exemple, les salariés de l'entreprise TECOR (détenue majoritairement par LISNAVE) ne relèvent pas de la même convention collective que ceux de LISNAVE (particulièrement favorable aux salariés) mais de la convention collective de la métallurgie. Ainsi, les heures supplémentaires sont rémunérées à ces salariés 200 % du salaire de base alors que les salariés de LISNAVE reçoivent 300 %.

¹⁹ C'est le cas par exemple des entreprises suivantes :

- ACI, spécialisée notamment dans la maintenance et l'air conditionné ;
- TECOR spécialisée dans le traitement de surface (extérieur et intérieur des bateaux) ;
- l'organisme de formation professionnel EPA qui forme également à présent des jeunes diplômés et des chômeurs de longue durée qui recherchent souvent du travail à l'issue de leur formation en dehors de l'entreprise LISNAVE ou GESTNAVE.

5. ENSEIGNEMENTS

Bien que le processus de restructuration soit encore en cours, il est possible de tirer quelques enseignements de la démarche

▲ Une restructuration de compétitivité et de capacité dans un secteur traditionnel

Il ne s'agit pas de gérer la crise ou le déclin, mais plutôt de créer les conditions d'une plus grande efficacité sur un marché difficile qui nécessitera à l'avenir probablement moins de main d'œuvre. Il s'agit en fait d'accompagner une mutation industrielle dans le temps (10 ans dans une première étape).

▲ Un management des ressources humaines plus flexible et davantage adapté au marché

Si il est difficile à ce stade d'en mesurer les succès, un des objectifs majeur de cette restructuration consiste à modifier le mode de management des ressources humaines de l'entreprise, en particulier à travers :

- la structuration de l'activité avec différents types d'entreprises et le développement de la sous-traitance (voir point 3.1.) ;
- le recours à une plus grande individualisation des évolutions de carrières²⁰ ;
- le développement de la polyvalence²¹.

²⁰ Ceci se développe pour le moment dans les entreprises externalisées comme TECOR par exemple dans lesquelles près de 20 % du salaire est lié à la qualité du travail réalisé.

²¹ La très grande spécialisation des employés est parfois poussée à l'extrême et source de rigidité ingérable pour l'entreprise. A titre d'exemple, certains employés chargés du traitement des surfaces externes des bateaux refusaient de travailler sur les surfaces internes alors que les compétences requises sont identiques. Ce travail sur le développement de la polyvalence est un enjeu essentiel du maintien de la compétitivité. L'organisme de formation professionnel EPA accompagne les entreprises dans ce sens.

► Un recours à des mesures actives à travers un dispositif original

La création de l'entreprise GESTNAVE, financée certes sur des fonds publics, devrait permettre en partie à terme de créer les conditions d'une diversification de l'emploi.

► Un partenariat à mettre en place avec l'environnement local

Si l'absence de concertation avec les autorités locales peut s'expliquer en partie en raison de la complexité du dossier industriel et financier, qui n'est d'ailleurs pas de compétence communale, il paraît aujourd'hui opportun d'engager une large concertation entre l'ensemble des acteurs concernés par ce dossier (entreprise, représentants de l'Etat, ville d'Almada, services sociaux, services publics de l'emploi, etc.) pour permettre à la ville d'Almada de concevoir un projet d'urbanisme globalement cohérent avec le reste de son territoire (en terme d'emplois, d'activités économiques, de logements, de services sociaux, de moyens de transports, etc.).

6. LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

DIRECTION DE L'ENTREPRISE

ORGANISATION OU POSTE OCCUPÉ	NOM DE LA PERSONNE
Direction des Ressources Humaines LISNAVE	Pedro Mendes
Membre du Directoire GESTNAVE	Eduardo Duarte
Direction (notamment des Ressources Humaines) de GESTNAVE	Odette Pimentel et Soromenhos Marques
Responsable du service des relations publics de LISNAVE	Raul Marcos

REPRESENTANTS DES SALARIES

ORGANISATION OU POSTE OCCUPÉ	NOM DE LA PERSONNE
Elus Comité d'entreprise LISNAVE	Vicente Merendas(Président), Juan Lourenco, Manuel Léal
Responsable syndical socialiste LISNAVE	Miguel Chaveiro
Président Comité d'entreprise GESTNAVE	António Cardador

RESPONSABLES D'AUTRES ENTREPRISE DONT LES SALARIÉS TRAVAILLENT POUR LISNAVE ET /OU GESTNAVE

ORGANISATION OU POSTE OCCUPÉ	NOM DE LA PERSONNE
Responsable de l'entreprise ACI	Alves Garcia
Responsable de l'entreprise TECOR	Carlos Maia
Responsables de l'entreprise de formation SOLISFORM	Álvaro Quintas

RESPONSABLES LOCAUX ET NATIONAUX

ORGANISATION OU POSTE OCCUPÉ	NOM DE LA PERSONNE
Secrétaire d'Etat adjoint du Ministre de l'économie	Vitor Ramalho
Gouverneur Civil du district de Sétubal (qui s'étend de Sétubal à Almada)	Alberto Antunes
Maire d' Almada	D. M ^a Emília Sousa