



Consensus. Reçu le 28 janvier à l'Élysée, le PDG d'ArcelorMittal, Lakshmi Mittal, s'est engagé à discuter jusqu'au début avril avec les syndicats des « alternatives viables » au plan de restructuration de Gandrange (Moselle).

on entend peu parler de grands groupes qui conduisent en permanence des restructurations. Ainsi, à Gandrange, selon Lakshmi Mittal, il n'y aura pas de suppressions d'emplois. Chaque salarié pourra être reclassé dans les usines de la région. Outre ces propositions soutenues par un fonds de 20 millions d'euros, le groupe investira 65 millions sur son autre site lorrain de Florange.

METTRE LES TERRITOIRES EN ORDRE

Pour la fermeture de Kléber Toul, Michelin, sa maison mère, anticipe aussi: deux postes sont proposés à tous les salariés du site dans l'une des seize usines françaises du groupe. Prime à la mobilité, contrat de transition professionnelle, cet autre leader mondial compte déployer tous les outils mis à sa disposition pour limiter la casse. Coût de cette réindustrialisation: 130 millions d'euros. A l'image de Michelin, de Thomson, de Total, de Saint-Gobain,

Schneider Electric dispose depuis 2001 d'un service du « développement durable » avec pour mission d'insuffler une politique engagée sur le plan social, économique et environnemental.

Face à ces industriels « responsables », que peut faire l'Etat ? « Appliquons déjà le cadre législatif avec équité ! s'insurge un acteur de la revitalisation. Selon les cas, le préfet se contente du minimum légal de deux fois la valeur du Smic par emploi supprimé. Ailleurs, il en réclame le double... » Au-delà d'un manque de doctrine en la matière, il faut également mettre les territoires en ordre, en définissant des axes de développement. Nicolas Sarkozy ne reconnaissait-il pas récemment le besoin d'être dans une logique « proactive », consistant à anticiper ? C'est depuis 2006 la mission du pôle interministériel de prospective et d'anticipation des mutations économiques, le Pipame. Ses priorités seraient aujourd'hui les secteurs du bois, de la logistique et de la carte à puce.

A Bercy, on vient par ailleurs de créer

Trois points chauds en France

➤ **ArcelorMittal supprimera, d'ici à 2009, 595 des 1 108 emplois de son site mosellan de Gandrange.**

450 salariés se verront offrir un emploi mieux payé à Florange (Moselle) ou au Luxembourg voisin et 150 partiront en retraite, selon la direction.

➤ **L'usine Pneumatiques Kléber, à Toul (Meurthe-et-Moselle), fermera d'ici à 2009, supprimant 826 emplois.**

La maison mère, Michelin, assure que deux postes seront proposés à chacun des salariés dans l'une de ses seize usines en France.

➤ **Situation désespérée pour l'usine de boîtes de vitesses de Ford Aquitaine Industries à Blanquefort (Gironde), un site de 1 880 salariés. Commandes en baisse, accélération des plans sociaux et périodes de chômage technique, la fermeture en 2010, semble inéluctable.**

un groupe de travail sur la revitalisation. Objectif? Elaborer un vademecum pour préciser le rôle de chacun. Une première réunion a eu lieu mi-décembre, son travail doit s'achever fin mars.

Car certains dossiers chauds, tel Heuliez (lire page 18) ou Ford s'annoncent de loin. A Blanquefort, syndicats et salariés travaillent sur un projet autour du « véhicule propre », tout comme Heuliez. Et la SVE, filiale de Dassault, réfléchit à implanter, en Gironde, une unité d'assemblage de systèmes de batterie lithium-ion développés par Saft. La voiture électrique pour sauver Bordeaux ?

Confrontés à divers problèmes, de grands groupes font ainsi le choix de fermer des sites, quand d'autres cherchent des repreneurs ou optent pour des actions de revitalisation des territoires... Dans chacun des cas, nombreuses sont les réussites, mais aussi les échecs. Revue de détail dans les pages qui suivent. ■ CATHERINE MOAL



Fermetures, restructurations

Comment limiter la casse sociale

De nombreux foyers sociaux s'allument. Les enjeux économiques sont dramatisés par le contexte pré-électoral. Principale marge de manœuvre des pouvoirs publics : une politique de revitalisation des territoires.

Trois formes d'aides

➤ 1 euro de prime à l'aménagement du territoire mobilise 4 euros de fonds publics (Etat, Régions, Europe). En 2006, 49,5 millions d'euros de prime à l'aménagement du territoire (PAT) ont été attribués à 97 projets, créateurs de plus de 11.000 emplois.

➤ Environ 120 conventions de revitalisation ont été signées en 2007. Elles permettent le financement de 44 millions d'euros d'actions de revitalisation en France, afin de compenser la suppression de 12.000 emplois.

➤ 2 500 salariés ont signé un contrat de transition professionnelle (CTP), créé en mai 2006 et pour deux ans sur sept bassins d'emploi.

"L'Etat ne peut pas tout! » Cette phrase de Lionel Jospin lui a sans doute fait perdre l'élection présidentielle. La gauche baissait les bras, la droite les relève! Nicolas Sarkozy, lui, affirme sans cesse la prééminence du politique pour le maintien d'un tissu industriel national. Surtout alors qu'approchent les élections municipales et que s'allument les clignotants rouges sur la carte de France : Kléber à Toul, Ford à Bordeaux, Salomon à Rumilly, dont le plan de restructuration vient d'être suspendu en référé. Et bien sûr, ArcelorMittal à Gandrange, l'un des derniers bastions de la sidérurgie. En recevant lundi Lakshmi Mittal, le PDG d'ArcelorMittal, pour l'interpeller sur son plan de suppressions d'emplois sur le site lorrain, Nicolas Sarkozy montre son attachement à l'industrie française. Pourtant, sa marge est étroite. Il répond positivement à l'appel des salariés et des syndicats, et indique à leur patron que l'Etat fera tout pour que le maximum d'emplois soit préservé. Pourtant, non, l'Etat ne peut pas tout. Même si un directeur d'usine retenu

sur le site par des salariés en colère et des forces de l'ordre qui interviennent sont des signaux désastreux en cette période. « Pour éviter un tel engluement, il faut une volonté du

groupe, au plus haut niveau, de régler correctement les choses. Or, c'est un choix d'ordre politique! », explique un professionnel de la revitalisation. Pourtant, à de rares exceptions près,

Nokia fait scandale en Allemagne



St. G. - Reuters/Jimma

Chasseur de primes? Nokia nie avoir bénéficié d'aides européennes ou locales pour s'implanter en Roumanie.

créer 2800 emplois lorsqu'en 1988 il avait repris le site de l'entreprise Graetz. La Rhénanie-du-Nord-Westphalie somme le fabricant de lui rembourser 17 millions d'euros. La décision « irrévocable » de Nokia passe d'autant plus mal qu'il vient d'annoncer des résultats annuels en hausse de 67% (7,2 milliards d'euros). Et le groupe va bénéficier des conditions d'accueil de la Roumanie. « Nous n'avons reçu aucune aide européenne ou roumaine pour nous implanter », se défend le porte-parole du groupe finlandais. Peine perdue. Les Allemands appellent au boycott des produits Nokia. »

MARIE DUGINSLAND, EN ALLEMAGNE

Reclassement

Ceux qui anticipent et les autres

Smurfit Kappa a mis deux ans pour recaser 95 % des 174 salariés touchés, quand LSG Gate Gourmet en laissait 820 sur le carreau en sept mois.

Les délais entre l'annonce et la fermeture d'un site peuvent aller parfois de six mois à deux ans.

Le temps joue en faveur des salariés, notamment pour les reclassements. Négocier sur la gestion pré-

visionnelle des emplois et compétences (GPEC) peut permettre d'anticiper et parfois d'éviter aux salariés de passer par la case licenciement. La procédure, bien qu'obligatoire pour toute entreprise de plus de 300 salariés, reste complexe et mal perçue. Bien loin de l'intention du législateur de développer l'employabilité des salariés les plus fragiles.

Succès.

En octroyant 80 000 euros par salarié et en déployant un maximum d'aides, le résultat est là : deux ans après la fermeture des quatre usines (ici Aubazines en Corrèze), seuls 5 salariés n'ont pas retrouvé un emploi.



Smurfit Kappa reclasse 95 % des salariés

Février 2006 : Smurfit Kappa, confronté à une baisse des ventes et à une hausse des coûts, annonce la fermeture de quatre de ses neuf usines françaises qui fabriquent du papier pour ondulé à partir de fibres recyclées. Au total, 174 salariés sont menacés, sur les sites de Vernon (Eure), Bigny (Cher), et dans les deux

usines corréziennes d'Aubazines et d'Uzerche. Deux ans plus tard, le groupe papetier affirme que le plan de sauvegarde des emplois (PSE) ne laisse que 5 salariés sans solution. Pourtant, le reclassement des employés des papeteries ne paraissait pas gagné. « La plupart avaient une longue ancienneté - certains travaillaient dans leur usine depuis l'âge

de 14 ans ! Et à Bigny, la moyenne d'âge était supérieure à 50 ans », souligne Anick Sers, du cabinet de conseil Horemis, qui a accompagné le PSE de Smurfit Kappa.

Sans des moyens financiers importants - 14 millions d'euros, soit 80 000 euros par salarié -, le résultat n'aurait sans doute pas été à la hauteur de l'ambition proclamée de « ne laisser

personne seul avec son problème». Mais selon Horemis, c'est aussi la méthode adoptée qui a permis de surmonter les obstacles.

Un maximum de leviers ont été actionnés pour déclencher des aides : congés de reclassement avec maintien des revenus, mesures d'âge (conventions de préretraite FNE, aides aux employeurs d'ex-salariés de Smurfit Kappa de plus de 50 ans...), soutien à la création d'entreprise, formations, indemnité de mutation, etc.

ONZE CRÉATIONS D'ENTREPRISE

Quant à la méthode, elle a consisté pour l'essentiel à donner un sens au mot « accompagnement ». Ainsi, les 47 mutations ont été facilitées par des mesures de reclassement des conjoints, ainsi que des aides au déménagement et relogement. De même, les projets de reconversion et de créations d'entreprises ont bénéficié d'un effort de formation significatif (3 000 euros par salarié, plus une enveloppe de 100 000 euros pour des formations longues qualifiantes). 67 employés ont retrouvé un emploi en CDI ou CDD de plus de six mois. Toutefois, en changeant de métier, certains ont perdu le bénéfice de leurs années d'expérience, avec

« Il faut donner aux salariés l'envie de se reconverter »

Trois questions à **Frédéric Bruggeman**, coordinateur du programme de recherche européen Mire sur les restructurations

Quelles sont les limites du reclassement à la française ?

C'est un système à plusieurs vitesses. Les salariés des petites entreprises en sont exclus. Il s'appuie sur un service public de l'emploi modérément efficace. Et à chaque fois qu'une innovation marche, on l'arrête. Comme le contrat de transition professionnelle (CTP) : il fonctionne mais on ne le généralise pas.

Comment faire progresser le reclassement dans les petites entreprises ?

La Suède a mis en place un dispositif exceptionnel, les Job Security Foundations, créées par accord de branche. Elles salarient des consultants chargés d'assister patronat et syndicats dès qu'une difficulté apparaît. Le financement est assuré par toutes les entreprises du secteur, donc même les salariés de petites structures en profitent. Au total, 2,5 millions de salariés sur 4 millions ont couverts par ce système.

Comment améliorer l'employabilité des salariés avant qu'ils ne soient licenciés ?

Nous pourrions nous inspirer de la Grande-Bretagne. A la fin des années 1990, elle a créé un troisième type de délégués du personnel, chargés de susciter l'envie d'apprendre auprès des salariés les moins qualifiés. S'ils parviennent à les convaincre de suivre une formation, des fonds publics sont débloqués. Il ne suffit pas de mettre de l'argent pour le reclassement. Il faut aussi que les gens aient envie de s'y investir. Ce système est très intelligent car il joue sur la relation privilégiée entre salariés et délégués. ■

PROPOS RECUEILLIS PAR A.L.



des salaires à la baisse. Onze ex-Smurfit Kappa ont créé une entreprise, notamment dans le bâtiment. « Tous les accompagnements étaient individualisés », souligne-t-on chez Horemis. Du sur-mesure qui a sans

doute permis de vaincre les doutes ou réticences. Et d'être créatif en terme de reconversion : l'un des employés des papeteries a pu financer sa formation de technicien en génie climatique. ■

THIERRY LUCAS

Fermeture express pour LSG Gate Gourmet

Plan social, redressement et liquidation judiciaire : le tout en sept mois d'existence ! Cette société de restauration aérienne, installée sur deux sites à Roissy-CDG et à Mitry-Mory (Seine-et-Marne), a compté jusqu'à 860 salariés.

LSG Gate Gourmet est née, fin octobre 2006, d'une fusion-absorption de LSG Sky Chefs, filiale de la compagnie aérienne Lufthansa, et de Gate Gourmet, ex-filiale de Swissair rachetée en 2002 par le fonds américain Texas Pacific Group. But de cette association : contrer Servair, la filiale concurrente d'Air France, en situation de quasi monopole sur l'aéroport français de Roissy-CDG.

Pour y parvenir, LSG Gate Gourmet se lance dans une réduction drastique

des coûts, s'attaquant aux approvisionnements et à la masse salariale (leurs salariés étant mieux payés en moyenne que ceux de la concurrence).



Fiasco. Gate Gourmet, née d'une fusion-absorption, a tenu sept mois.

Dès décembre 2006, un plan social est élaboré. Alors que les négociations sont sur le point d'aboutir, la société est déclarée en cessation de paiement le 8 mars 2007. Après avoir perdu 11 millions d'euros en 2006, elle continue à perdre 3 700 euros par jour du fait du retrait de deux clients majeurs. Le sauvetage est impossible : la liquidation est définitivement prononcée fin mai 2007. Sont licenciés pour motif économique 820 salariés, dont la plupart restent à reclasser. Servair serait sur le point de reprendre le site de Roissy avec quelques ex-salariés. « Lufthansa s'est désengagé pour se débarrasser de l'activité catering », estime Didier Fassin de l'union locale CGT. ■

CARINE SAI