



# Le Management Buy Out

*Frédéric NAEDENOEN*

*Lentic – HEC – Ecole de Gestion de l'Université de Liège*

## EXECUTIVE SUMMARY

Le Management Buy Out peut-il être considéré comme une pratique innovante de gestion des restructurations d'entreprises ? Afin de répondre à cette question, l'équipe du Lentic a étudié plusieurs cas de reprise d'entreprise par son encadrement. Elle s'est penchée principalement sur la restructuration de l'usine Nestlé à Hamoir, en Belgique.

Depuis 1932, la société Nestlé exploite une usine de production alimentaire située à Hamoir, en Province de Liège. Jusque dans les années 1970, le site ne cesse de croître et entraîne avec lui le développement de toute l'activité économique du village et de ses alentours. Par la suite, plusieurs réorganisations se succèdent jusqu'en septembre 2004 lorsque le groupe Nestlé décide de se séparer de l'usine.

Débutent alors le processus légal de restructuration avec la période d'information et de consultation du personnel puis la négociation de la convention collective relative à la fermeture de l'usine. L'accord prévoit à la fois des mesures de compensations financières et la mise en place d'une cellule privée de reclassement du personnel. Parallèlement à cette négociation, l'ancien directeur du site élabore un *business plan* de reprise de l'usine et parvient à convaincre une partie de l'encadrement et du personnel, des organismes financiers et le groupe Nestlé de le suivre dans sa démarche de maintien de l'activité. Six mois après la reprise du site, la nouvelle entité « Belourthe » emploie un tiers des anciens travailleurs, de nombreux intérimaires et 76% du personnel licencié a trouvé un nouvel emploi, majoritairement en CDI.

L'analyse de cette restructuration, complétée par l'interview d'autres dirigeants ayant réalisé un MBO, montre que plusieurs conditions sont déterminantes dans le succès d'un MBO. Elles portent sur l'activité reprise, le repreneur, la société cédante et les aides externes...

---

### Monitoring Innovative Restructuring in Europe



MIRE est soutenu par le Fonds social européen  
Art. 6 – Actions innovatrices  
Les informations contenues dans cette publication  
n'engagent pas la commission européenne



# *Monitoring Innovative Restructuring in Europe*

## **MIRE**

### **ETUDE DE CAS**

## **Le Management Buy Out**

*Frédéric NAEDENOEN*

*(Lentic – HEC – Ecole de Gestion de l'Université de Liège)*

Contact : [fnaedenoen@ulg.ac.be](mailto:fnaedenoen@ulg.ac.be)

**Version française - Août 2006**  
(English version available on request)

## Table des matières

<b>I. Personnes interviewées</b> .....	3
<b>II. Informations générales</b> .....	3
<b>II.1. La société <i>Belourthe Natural Food Ingredients</i></b> .....	3
II.1.1. Historique du groupe.....	4
II.1.2. Nestlé en Belgique.....	4
<b>II.2. Problèmes rencontrés</b> .....	5
<b>II.3. L'opération de restructuration en elle-même</b> .....	6
II.3.1. L'annonce d'un downsizing.....	6
II.3.2. La négociation du downsizing.....	7
II.3.3. La préparation d'un plan catastrophe.....	7
II.3.4. L'annonce de la fermeture de l'usine.....	8
II.3.5. La négociation de la fermeture.....	9
II.3.6. La reprise du plan social.....	9
II.3.7. Des aides externes.....	11
II.3.8. Le processus de sélection des travailleurs Belourthe.....	12
II.3.9. La cellule New Job.....	12
II.3.10. L'élaboration du Management Buy Out.....	14
II.3.11. La réouverture.....	15
<b>II.4. Résultats de l'opération</b> .....	16
II.4.1. Résultats de l'opération en terme de maintien de l'activité.....	16
II.4.2. Résultats de l'opération en termes d'emploi.....	16
II.4.3. Coût de l'opération.....	16
II.4.4. La perception de l'opération par les différents acteurs de la restructuration.....	17
<b>II.5. Innovations en matière de restructuration socialement responsable</b> .....	20
<b>II.6. Perspectives futures</b> .....	21
<b>II.7. Transférabilité du cas étudié</b> .....	22
<b>III. Thèmes transversaux spécifiques</b> .....	25
<b>III.1. Impact sur la santé</b> .....	25
<b>III.2. Impact organisationnel</b> .....	26
<b>III.3. Politiques des services publics d'aide à l'emploi</b> .....	26
<b>III.4. Territoire</b> .....	27
<b>III.5. Syndicats</b> .....	28
<b>IV. Analyse du cas : facteurs facilitant et facteurs bloquant</b> .....	28
<b>IV.1. Facteurs facilitant</b> .....	28
IV.1.1. Les moyens financiers de Nestlé.....	29
IV.1.2. La présence d'une direction locale impliquée.....	29
IV.1.3. Des travailleurs volontaires.....	29
IV.1.4. La mise en place de la Cellule New Job.....	30
<b>IV.2. Facteurs bloquant</b> .....	30
IV.2.1. Des clauses de non concurrence.....	30
IV.2.2. L'aide limitée du Groupe.....	30
IV.2.3. Les règles d'octroi des primes.....	30
IV.2.4. La garantie d'un nombre minimum de travailleurs repris.....	31

## I. Personnes interviewées

SOCIETE	FONCTION	TYPE D'ACTEUR
Belourthe	Direction - actionnaire	Employeur
Nestlé Belgilux	DRH national	Employeur
Nestlé Hamoir	Employée RH – responsable restructuration	Employeur
Belourthe	Employée	Travailleur
Belourthe	Ouvrier	Travailleur
Belourthe	Cadre	Travailleur
FGTB (SETCA)	Secrétaire permanent	Syndicat
CSC	Secrétaire permanent	Syndicat
Nestlé	Délégué syndical – accompagnateur cellule de remise à l'emploi	Syndicat
Trace	Responsable zone	Consultant/Expert
Trace	Conseillère en outplacement	Consultant/Expert
Trace	Responsable Cellule	Consultant/Expert
IFP	Conseiller formations	Consultant/Expert
Forem	Responsable cellules de reconversion	Organisme public
-	Personne privée	Expert historique Nestlé – Impact sur le territoire
Commune de Hamoir	Bourgmestre	Politique
Advanced Coating	Direction - actionnaire	Employeur

## II. Informations générales

### II.1. La société *Belourthe Natural Food Ingredients*

La société *Belourthe Natural Food ingredients* est née le premier janvier 2006. Résultat d'un Management Buy Out, l'entreprise a pour objet l'exploitation d'une usine de production alimentaire située dans le village de Hamoir (Province de Liège) et ancienne propriété de la société belge Nestlé Belgilux, elle-même filiale de Nestlé Suisse.

Durant sa première année d'existence, en 2006, l'usine conserve des liens très étroits avec son ancien propriétaire, Nestlé, puisqu'elle continue de fabriquer pour lui deux types de produits : des crêpes surgelées et des céréales infantiles. Cette production permet à la nouvelle entité de maintenir un certain taux d'activité durant la délicate période de prospection vers de nouveaux clients. Dès 2007, les céréales infantiles ne pourront plus être produites sur le site. La production de crêpes, par contre, sera maintenue durant 3 ans, au minimum. Cette garantie de charge de

production décroissante devra être compensée par un carnet de commandes extérieures.

### II.1.1. Historique du groupe<sup>1</sup>

Nestlé est fondé en 1867 par un médecin, Henry Nestlé qui, désireux de lutter contre la malnutrition infantile, met au point une farine lactée. Le groupe Nestlé naît en 1905 de la fusion entre l'entreprise d'Henry Nestlé et la société anglo-suisse Condensed Milk company. Très vite, la société s'étend géographiquement : des usines sont construites ou rachetées en Allemagne, en Espagne, en Grande Bretagne et aux USA. Dès la première moitié du 20<sup>ème</sup> siècle, le groupe s'étant également sur différents marchés : chocolat, café, produits surgelés, etc.

A l'heure actuelle, Nestlé se présente comme la plus grande société industrielle suisse et la plus importante société agroalimentaire mondiale. Elle emploie environ 250.000 travailleurs, compte en moyenne environ 500 usines dans le monde et achète ou vend plus ou moins 25 usines par an. Nestlé a annoncé pour le dernier trimestre 2005 un chiffre d'affaires consolidé de 91 milliards de francs suisses, pour un bénéfice net de plus de 6,5 milliards de francs suisses.

### II.1.2. Nestlé en Belgique

En 1925, Nestlé s'implante pour la première fois en Belgique en créant la société « Nestlé Belgilux ».

En 1932, deux suisses parcourent la vallée de l'Ourthe à la recherche d'un site d'exploitation disposant des quatre caractéristiques nécessaires à la production de lait concentré sucré : se trouver au sein d'une région où la production de lait est importante et où la main d'œuvre est nombreuse et être à proximité d'un cours d'eau et d'une voie de chemin de fer. Ils décident rapidement de construire leur usine dans le village de Hamoir et achètent pour ce faire un terrain situé idéalement au bord de l'Ourthe et de la gare de l'entité.

L'activité du site se développe rapidement et entraîne avec elle toute une région : de nombreux travailleurs locaux sont engagés, des camions assurent l'approvisionnement en lait auprès de 125 exploitations, les commerçants profitent du pouvoir d'achat des travailleurs, le secteur hôtelier bénéficie du passage de nombreux cadres de Nestlé en stage à Hamoir, etc.

Vers la fin des années 1950, l'usine connaît un boum de ses activités grâce à une augmentation importante de ses exportations. En 1971, l'usine se diversifie et produit également des articles surgelés. C'est vers cette période que le site emploie le plus de personnes : environ 300 travailleurs. En 1995, l'usine approvisionne également les pays de l'Est.

Au début du millénaire, l'usine de Hamoir, dernière usine de production de Nestlé en Belgique, est la plus grosse entreprise de la région : elle emploie environ 130<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Sources : [www.nestle.com](http://www.nestle.com)

<sup>2</sup> Deux restructurations (Cfr. Infra) et des départs naturels ont réduit le personnel d'environ 300 à 130 personnes.

personnes (dont entre 15 et 25 intérimaires en fonction des commandes), dont la plupart habite dans un périmètre de 10-15km, et atteint des sommets en terme de volume de production : 14.000 tonnes de céréales infantiles et 6 à 700 tonnes de crêpes fourrées surgelées. Un témoignage nous indique que l'ancienneté de l'usine a permis aux travailleurs de capitaliser les nombreux acquis sociaux obtenus au fil du temps, raison pour laquelle les conditions de travail y seraient les meilleurs<sup>3</sup> de tout le secteur agroalimentaire belge. Enfin, l'ancienneté des travailleurs se situe entre 10 et 15 ans.

Aujourd'hui, le groupe agroalimentaire suisse compte en Belgique 1.400 travailleurs répartis au sein de 6 entités belges : Nestlé Belgilux, Nestlé Clinical Nutrition, Nestlé Waters, Nespresso Belgilux, Davigel Belgilux et Alcon Couvreur (secteur ophtalmologique). En 2005, son chiffre d'affaires consolidé y est de 520 millions d'euros.

## II.2. Problèmes rencontrés

L'usine de Hamoir rencontre ses premières difficultés dans les années 1970 lorsque l'embargo contre l'Iran empêche l'usine de fournir à ce gros client les produits Nestlé qui font partie de la ration quotidienne de son peuple. Ensuite, une première restructuration a lieu en 1994 : afin d'être en mesure d'accroître sa compétitivité, l'usine décide alors de diminuer son effectif en se séparant d'une trentaine de personnes via deux licenciements secs et le reste via des prépensions. C'est à partir de cette période que débute, dans tout le village, les rumeurs de fermeture du site...

En 2000, des tensions récurrentes entre un délégué syndical et la direction de l'usine de Hamoir poussent Nestlé Belgilux à remercier et remplacer le directeur en place par le DRH du groupe afin de « remettre de l'ordre ». Durant un an et demi, cette personne « restaure un climat serein, renforce l'organisation et l'encadrement et recadre les objectifs et les stratégies de l'usine afin de la rendre capable de faire face au marché européen le jour (attendu) où Hamoir perdrait les marchés à la grande exportation »<sup>4</sup>. Elle engage le directeur d'une usine du même secteur en tant qu'adjoint et futur successeur.

Le 1<sup>er</sup> janvier 2002, l'adjoint devient directeur du site et modifie légèrement l'équipe de 8 cadres mis en place par le DRH de Nestlé Belgilux avec pour objectif l'amélioration de la performance et de la qualité des produits à un prix de revient compétitif. En 2002, la démarche porte ses fruits : les objectifs sont atteints et des investissements peuvent être réalisés. Le management local est félicité par la direction du Groupe Nestlé. A ce moment, l'usine compte presque 140 travailleurs.

En 2004, le Groupe Nestlé lance le programme Nestlé Globe dont le but est d'améliorer l'efficacité du groupe en travaillant sur trois axes :

«

1. Généraliser les meilleures pratiques 'best practises'

---

<sup>3</sup> Notons toutefois que cette perception n'est pas partagée par l'ensemble des personnes interviewées.

<sup>4</sup> Précision du DRH de Nestlé Belgilux

2. standardiser les données et informations qui circulent dans le groupe
3. adopter un standard informatique unique au niveau mondial. (SAP) »<sup>5</sup>

Ce programme entraîne, entre autres, une modification de l'organisation et du fonctionnement des usines en raison, par exemple, de l'uniformisation des codes des ingrédients. Le Groupe décide également de lancer une étude européenne de rationalisation et d'harmonisation de la Business Unit *Infant Cereal*, afin d'optimiser le coût de ses usines via, entre autres, l'harmonisation et la diminution du nombre de recettes (jusque là, environ 200). L'objectif est d'augmenter la rentabilité de cette business unit qui n'est plus suffisamment bénéficiaire, sauf dans la péninsule ibérique.

En septembre 2004, un responsable logistique africain envoie « par mégarde » au siège belge de l'entreprise un courriel annonçant la perte de marchés extérieurs de l'usine de Hamoir et prévoyant qu'en décembre 2004, Nestlé annoncerait la fermeture de celle-ci pour le milieu de l'année 2005. Une heure après, ce courriel est transféré à la délégation syndicale de Hamoir et le contenu est diffusé à travers toute l'entreprise. Immédiatement, les secrétaires syndicaux permanents rencontrent la direction de Nestlé Belgilux qui dément l'information tout en confirmant que des discussions sur la réaffectation des marchés étrangers sont en cours.

Début décembre, l'entreprise convoque un conseil d'entreprise extraordinaire afin d'informer la délégation syndicale d'une baisse de production en 2005, passant de 14.000 à 10.500 tonnes. Les partenaires sociaux s'accordent pour le recours au chômage économique une semaine par mois, tout en écartant toute perte d'emploi.

## **II.3. L'opération de restructuration en elle-même**

### **II.3.1. L'annonce d'un downsizing**

Une politique stratégique du groupe vise depuis quelques années à créer des zones distinctes d'échanges entre ses différentes usines. En février 2005, cette délimitation géographique devient effective, ce qui implique la fin des pratiques de grande exportation qui ont cours dans peu d'usines européennes, dont celle d'Hamoir.

Le 18 février 2005, la direction de Nestlé Belgilux annonce lors d'un autre conseil d'entreprise extraordinaire que l'usine de Hamoir perdra, dès 2006, ses marchés de Taïwan, d'Afrique Centrale, d'Irak, d'Arabie et de Russie, soit la moitié de sa production (7.000 tonnes de céréales infantiles sur un total de 14.000), et qu'il est donc nécessaire de diminuer le personnel dans une même proportion. La direction justifie sa volonté de se séparer de 60 de ses 120 travailleurs en arguant que sans cette restructuration, l'usine ne pourra rester compétitive face aux 7 autres usines du groupe concurrentes sur le marché européen. Durant ce même conseil, l'entreprise confirme sa volonté de respecter ses engagements et de trouver une solution pour les travailleurs devant quitter l'entreprise.

---

<sup>5</sup> Précision du DRH de Nestlé Belgilux

Cette annonce provoque le désarroi des travailleurs qui se sentent floués par Nestlé : « Le mail était vrai », « Nestlé nous a bien baladés », etc. Toutefois, le personnel et sa délégation ne décident d'aucunes mesures de contestations et continuent le travail afin de maintenir l'outil productif. L'encadrement de Nestlé, qui craint une baisse de rigueur des travailleurs, les sensibilise à l'importance de conserver un haut niveau de qualité afin d'assurer la viabilité du site et de garantir une partie des emplois. Cette motivation des travailleurs porte ses fruits puisque le niveau de qualité reste élevé. Toutefois, le cœur n'y étant plus, les rendements diminuent...

### II.3.2. La négociation du downsizing

Le processus de la Loi Renault débute donc le 18 février 2005. La première phase d'information et de consultation court sur trois mois, de février à avril 2005. Durant cette période, de nombreux conseils d'entreprise extraordinaires portent à la fois sur les causes de la restructuration et sur la présentation de contre propositions syndicales qui resteront veines. La négociation du plan social s'opère durant le mois de juin entre le front commun syndical et les deux DRH, celui du site et celui de Nestlé Belgilux, nommé négociateur pour la direction.

Durant cette période, le DRH local contacte les autres sites belges de Nestlé, à la recherche d'emplois de remplacement pour les travailleurs de Hamoir. Deux emplois se présentent et deux travailleurs décident ainsi d'aller travailler dans un autre site de Nestlé Belgilux.

Avant les congés annuels de l'entreprise en juillet, les partenaires sociaux négocient pendant 32 jours et conviennent finalement d'un pré-accord prévoyant le maintien de 72 des 120 travailleurs. Ce compromis prévoit une diminution de 11,8% des coûts salariaux via le gel des salaires, la suppression des temps de pause et la diminution de primes. Il prévoit également la mise en préretraites des 40 travailleurs âgés de plus de 52 ans et le licenciement de 30 travailleurs sur base de deux critères : l'absentéisme et l'adaptabilité (réactions aux propositions de formation, participation à des groupes de progression continue, etc.).

Les partenaires sociaux se donnent rendez-vous en septembre pour formaliser l'accord. Toutefois, le DRH de Nestlé Belgilux informe les représentants des travailleurs que ce compromis ne permet pas à l'entreprise d'offrir des prix aussi compétitifs que ceux proposés par les autres sites européens du groupe et qu'il n'est pas certain que les marchés étrangers de Nestlé continueront longtemps à s'approvisionner chez eux.

### II.3.3. La préparation d'un plan catastrophe

Durant la même période, le directeur du site se met en retrait des négociations afin de trouver des solutions pour diminuer les coûts de l'usine. Ainsi, il obtient de plusieurs fournisseurs une diminution des prix et il convainc la Commune de Hamoir de supprimer la taxe sur la force motrice (d'une valeur annuelle d'environ 10.000€).

Toutefois, ces économies ne règlent pas les problèmes liés à la diminution de la production et à l'augmentation des coûts fixes par tonne qu'il entraîne. Or le directeur du site sait qu'il existe au sein des usines européennes de Nestlé une surcapacité de



production de poudre par la technologie de séchage et que ce marché n'est donc plus viable à long terme pour les usines de Nestlé les moins compétitives. Cette situation est très problématique pour l'usine de Hamoir car, étant principalement de type mono-produit, elle ne pourrait pas compenser une éventuelle baisse de production de poudre, au contraire des autres usines européennes du groupe.

Il élabore par conséquent un plan industriel de restructuration de l'outil avec l'aide du responsable des opérations du site et les conseils de certains membres de la Févia (Fédération des industries alimentaires belges dont il est administrateur), d'universités et des différents clusters wallons. Il entretient ainsi de nombreuses discussions avec le groupe Nestlé, sa filiale belge et plusieurs financiers. Début juillet, il présente au siège central de Nestlé en Suisse un plan de reconversion du site fondé sur une diversification de la production. Début septembre, le groupe valide la solution mais indique qu'elle ne pourrait pas prendre cours au sein de Nestlé et qu'il faudrait – si nécessaire – envisager une cession de l'usine.

Vers la mi-septembre, le dirigeant apprend une nouvelle dont il s'attendait depuis quelques mois. Nestlé France, dont le nouveau directeur est mis sous pression par le Groupe pour redresser la santé économique de sa société, a décidé de s'approvisionner désormais en Espagne et au Portugal où la main d'œuvre est respectivement 30% et 40% moins chère. Après réflexion, le directeur du site accepte la proposition du Groupe de diriger le projet de vente de l'usine.

Très vite, il apparaît qu'un Management Buy Out est la meilleure solution pour assurer la continuité de l'activité. Le directeur du site propose alors à deux<sup>6</sup> cadres de relever le défi avec lui. Un des deux, le responsable de production, accepte car il a l'esprit d'entreprise, est attaché à l'usine qui l'emploie depuis 16 ans et tient à ce que le territoire continue à disposer d'une telle usine pourvoyeur d'une trentaine d'emplois. Le second, pour sa part, hésite.

#### II.3.4. L'annonce de la fermeture de l'usine

Le 23 septembre 2005, jour durant lequel le préaccord aurait dû être signé par les partenaires sociaux, la direction de Nestlé Belgilux annonce la perte du marché français et des 3.500 tonnes qui lui étaient destinées.

Privé de la grande exportation et du marché français, le site belge se voit obligé de répartir l'ensemble de ses coûts fixes sur un volume 75% plus faible, ce qui ne lui permet plus du tout de proposer des produits compétitifs sur son marché. Nestlé Belgilux indique alors la fermeture de l'usine pour le 31 décembre 2005.

Les travailleurs sont abattus par cette annonce car ils pensaient la restructuration prévue suffisante et n'imaginaient pas que l'on puisse fermer une usine rentable<sup>7</sup>.

<sup>6</sup> Les autres cadres n'ont pas été approchés, soit parce qu'ils entraient en prépension, soit parce qu'ils venaient d'autres pays.

<sup>7</sup> Certains médias parlaient en effet de bénéfices annuels à hauteur d'un million d'euros. Il semble toutefois difficile de valider cette affirmation car l'entreprise était un centre de coût pour Nestlé et avait ce dernier comme unique client. D'après le directeur de l'usine, le million d'euro constitue, en fait, un boni par rapport au budget annuel alloué par Nestlé sur base des prévisions du site.

Les délégués syndicaux, eux, déclarent avoir « reçu un coup de couteau dans le dos » par cette entreprise qui leur annonce la fermeture lors d'un conseil d'entreprise dont l'ordre du jour était la signature du préaccord. La direction, de son côté, considère qu'il est inutile de signer une telle convention à partir du moment où l'usine est condamnée. En annonçant la fermeture avant la signature du préaccord, les partenaires sociaux ne doivent pas recommencer le processus de la Loi Renault et gagnent ainsi un temps précieux pour l'accompagnement des travailleurs.

Toutefois, le représentant de Nestlé Belgilux et le directeur du site annoncent qu'ils travaillent depuis quelque mois à l'élaboration d'une solution pour faire face à un tel scénario « fiasco ». La solution qu'ils proposent est donc la reprise du site par des membres de son encadrement afin de maintenir l'usine en marche. Cette solution, qui fait grand bruit dans la presse, prévoit la reprise de 32 travailleurs dans les mêmes conditions que celles arrêtées dans le préaccord de 2005 mais aussi une trentaine de mises en prépension et 50 licenciements secs.

### II.3.5. La négociation de la fermeture

En front commun, la délégation syndicale indique sa volonté de dissocier cette solution de la décision de fermeture de l'usine et donc de la nécessité de reprendre le processus de la Loi Renault entamé lors de la précédente phase de la restructuration, au printemps 2005. Un délégué indique dans la presse<sup>8</sup> leur volonté de « *durcir les négociations car Nestlé à les moyens de payer une fermeture d'usine* » et « *que le respect des travailleurs va passer par des choses exceptionnelles* » grâce à des actions « *à la hauteur de la volonté de la direction de Nestlé d'assurer un avenir à tous* ». Néanmoins, les travailleurs décident de continuer le travail et limitent la manifestation de leur amertume en bloquant les livraisons vers la France et en faisant de l'excès de zèle dans le contrôle-qualité des produits.

Durant la période d'information et de consultation, les représentants des travailleurs soumettent des contre propositions visant à diminuer davantage les coûts salariaux en allant au-delà de ce qui avait été négocié dans le préaccord. Ils proposent tout d'abord une diminution de 14% puis face, à un premier refus, demandent à Nestlé quelle devrait être la diminution pour pouvoir maintenir 70 emplois. Nestlé répond à nouveau que cette solution est impossible à suivre car elle nécessiterait une diminution des salaires, ce qui contreviendrait à la législation en la matière.

### II.3.6. La reprise du plan social

Comme la période d'information et de consultation ne permet pas de trouver une solution alternative à la fermeture de l'usine, les partenaires sociaux franchissent l'étape de négociation du plan social.

Cette négociation ne dure cette fois que 2 jours car les partenaires sociaux ont la volonté commune de finaliser au plus vite. Le niveau de la restructuration ayant changé, Nestlé accepte tout de suite de s'engager dans un plan social plus important que le précédent. « *Nestlé a mis le paquet !* », comme nous l'indique un témoin. Les partenaires sociaux repartent donc du préaccord de juin et en augmentent les

---

<sup>8</sup> Journal « Le Jour Huy-Waremme » du 24 septembre 2005.

indemnités. Par ailleurs, le directeur du site et le responsable de la production s'inquiètent, dès le mois d'octobre, d'apprendre que presque tous les travailleurs veulent bénéficier des indemnités de licenciement et comptent donc quitter l'entreprise. Heureusement, Nestlé prévoit dans le plan social des mesures de rétention afin de limiter ces départs.

Les conventions collectives de travail sont signées le 11 octobre 2005. Elles prévoient une solution spécifique pour chacun des trois différents publics : le personnel transféré dans la nouvelle structure, les travailleurs prépensionnés et les personnes licenciées.

Pour les travailleurs qui seront repris, les conventions prévoient le respect de la CCT 32 bis, c'est-à-dire la continuité des conditions de travail de Nestlé. Toutefois, ce sont les conditions de travail négociées durant le préaccord de juin 2005 qui sont retenues. Par rappel, les efforts consentis par les travailleurs étaient alors les suivants :

- gel des salaires,
- suppressions de pauses,
- diminution de la prime de fin d'année,
- modification des primes d'équipe
- et diminution des chèques cadeau.

Comme mesures d'accompagnement à la transition, ils bénéficient :

- d'une prime de fermeture calculée selon l'ancienneté
- d'un complément pour perte de revenu de XXX€ brut par mois pendant l'année 2006
- d'une « prime de rétention » de XXX€ par année d'ancienneté entamée en échange de leur engagement à ne pas quitter Belourthe avant le 31/12/06.
- d'une prime de stimulation d'un montant brut de XXX€ à 125% par année d'âge
- et de la possibilité d'obtenir un accompagnement par la cellule New Job afin d'acquérir les nouvelles compétences mobilisées dans la nouvelle fonction.

Les partenaires sociaux obtiennent du Ministère de l'Emploi une diminution de l'âge d'accès à la prépension à 50 ans, ce qui permet à une trentaine de travailleurs d'y avoir accès. Les modalités de la prépension sont les suivantes :

- un préavis calculé sur base du salaire global du travailleur incluant les diverses primes (de gardes, d'équipe, d'ancienneté, etc.), les heures supplémentaires, etc.,
- après le préavis, la différence entre l'ancien salaire et l'indemnité de chômage est prise en charge par Nestlé à 100% durant les 6 premiers mois puis à 85% jusqu'à l'âge de la pension,
- une prime de XXX€ par année d'ancienneté,
- le maintien de l'affiliation au fonds de prévoyance maladie et à l'assurance complémentaire jusqu'à leur pension,
- une prime de fermeture calculée sur base de l'ancienneté
- et une prime de réemploi de XXXX€ net s'ils acceptent de s'inscrire à la cellule de reconversion

Pour les travailleurs licenciés, les conventions stipulent :

- Un préavis calculé sur base du salaire globale du travailleur incluant les primes de gardes, le travail en équipe, etc.
- Un préavis de 3 mois par 5 années d'ancienneté
- Une prime de XXX€ par année d'ancienneté
- Une prime « frais forfaitaires de réemploi » de XXXX€ net sous la condition de participer à la cellule d'accompagnement.
- Une prime de stimulation pour retrouver un emploi (sous CDI, CDD ou intérim si 13 semaines de travail sur 25) de XXX€ par année d'âge, dégressif en fonction de la rapidité avec laquelle ils retrouvent un emploi (100% les 3 premiers mois, 80% dans la période de 4 à 6 mois, 60% dans la période de 7 à 9 mois, 40% dans la période de 10 à 12 mois et de 25% après un an.).

En outre, une indemnité minimale de XX.XXX€ est garantie à chaque travailleur licencié.

La direction de Nestlé propose également de financer la mise en place d'une cellule de reconversion interne à l'entreprise. Pour ce faire, elle dégage un budget de 150.000€, avec possibilité d'allonge budgétaire, si nécessaire. Etant donné les moyens financiers mis sur la table, les délégués syndicaux acceptent cette solution, plus réactive et plus souple que les cellules de reconversion financée par le secteur public. Afin d'offrir ce service aux travailleurs non désireux de poursuivre l'aventure dans la nouvelle structure et ce, sans attendre la fermeture de l'usine, Nestlé propose que soit mis en place une pré-cellule allant du début du mois de novembre à la mi décembre.

Il faut noter par ailleurs que, dès le mois de septembre, les délégués syndicaux sont libérés de leurs fonctions opérationnelles afin d'accompagner les travailleurs à temps plein.

### II.3.7. Des aides externes

Dès septembre 2005, le DRH local prend contact avec les deux agences d'intérim auxquelles le site recourt pour sa main d'œuvre temporaire afin de choisir un partenaire en mesure d'aider l'entreprise à la fois à sélectionner son nouveau personnel parmi les anciens de Nestlé et à la fois à assurer l'accompagnement de ceux qui seront non repris. La société Trace est sélectionnée car elle est en mesure de démarrer ces deux missions dans un délai très bref, en deux jours. Un contrat ferme porte alors sur la sélection du personnel qui sera repris et sur la mise en place d'une pré-cellule d'accompagnement des travailleurs licenciés et/ou prépensionnés. A ce moment, Nestlé n'accepte pas de signer le contrat pour la gestion de la cellule en tant que telle. Son démarrage n'étant légalement possible qu'après la fermeture du site, en janvier 2006<sup>9</sup>, Nestlé décide de ne signer ce contrat qu'à ce moment et uniquement si les résultats de la pré-cellule sont positifs.

---

<sup>9</sup> Conformément aux nouvelles obligations légales issues du Pacte de solidarité entre les générations (Cfr. Infra)

Pour l'accompagnement des travailleurs non repris, Nestlé demande également l'intervention de l'IFP<sup>10</sup> afin de bénéficier de son expérience du secteur alimentaire et des formations qui peuvent y être assurées. L'organisme sans but lucratif prend également en charge (Cfr. Infra) le financement de certaines formations, offre une validation des compétences et permet la diffusion de recherches d'emploi dans le secteur.

Durant le mois d'octobre, le directeur de l'usine convoque chaque travailleur Nestlé pour lui demander s'il désire poursuivre l'aventure sous la nouvelle structure. Ces entretiens sont également l'occasion pour le dirigeant d'informer les personnes pour qui son choix est déjà arrêté, dans un sens ou dans l'autre.

Très vite, deux groupes apparaissent parmi le personnel : une quarantaine de travailleurs désirent continuer à travailler sur le site alors qu'une quarantaine d'autres préfèrent « couper les ponts ». La volonté de la moitié des travailleurs de ne pas reprendre le travail chez Belourthe s'explique de plusieurs manières : certains travailleurs ne veulent pas retravailler dans un site d'où ils viennent de se faire licencier. D'autres ne croient pas au projet car n'ont pas été convaincus par la présentation du directeur. D'autres encore savent que leurs chances d'être repris sont quasi nulles, soit parce qu'ils se sont montrés par le passé trop revendicatifs, soit parce qu'ils ont adopté un comportement considéré comme peu volontaire. Enfin, nombreux sont ceux qui « ont intérêt » à refuser la reprise, que ce soit parce qu'ils vont recevoir des indemnités élevées et un long préavis en raison de leur grande ancienneté, ou parce qu'ils sont certains de retrouver un emploi ailleurs et qu'ils vont ainsi bénéficier des primes de licenciements mais aussi des primes maximales d'incitation (Cfr. supra).

### II.3.8. Le processus de sélection des travailleurs Belourthe

Deux jours après l'obtention de la mission, le service de recrutement de Trace rencontre durant trois jours les travailleurs désireux de rester sur le site et les soumet à plusieurs tests permettant d'estimer de leur capacité au changement, de leur polyvalence et de leur esprit d'équipe. Parallèlement, le directeur du site, le DRH local et son assistante constituent une liste de travailleurs qu'ils désirent reprendre. Ce travail est réalisé avec l'aide des chefs de département à qui il est demandé de situer chaque travailleur sur une grille de compétences afin de pouvoir établir un classement. Dans un deuxième temps, les deux sélections sont croisées. Les résultats sont similaires dans 85% des cas. Pour les 15% de désaccord, l'avis de la direction est prépondérant. Enfin, un débriefing sur la décision est organisé pour chaque travailleur. Certains d'entre eux sont fortement déçus car ils croyaient à tort qu'ils allaient être retenus.

### II.3.9. La cellule New Job

En septembre, Nestlé loue à la Commune de Hamoir des locaux situés dans le presbytère du village afin d'héberger pendant un an la cellule New Job.

---

<sup>10</sup> « Initiatives de Formation Professionnelle de l'industrie alimentaire », fonds de formation sectoriel subventionné par des cotisations d'entreprises et géré partiairement

Cette cellule est coordonnée par le DRH local et son adjointe et est animée par deux conseillères du service outplacement de Trace, par un membre de l'IFP<sup>11</sup> et par un accompagnateur social, ancien délégué syndical du site mis à disposition par Nestlé.

En octobre, le service RH organise des séances d'information afin d'expliquer aux travailleurs la manière dont leur accompagnement allait être organisé et sur le rôle qu'ils allaient y jouer. Ces séances sont organisées en sous-groupes : deux groupes de prépensionnés, deux groupes d'opérateurs de production, un groupe de techniciens et un groupe d'employés (dont les cadres).

Ensuite, moins d'une semaine après l'obtention du contrat de mise en place d'une pré-cellule, le service d'outplacement de Trace, sans Nestlé, rencontre tous les bénéficiaires de manière collective, en sous-groupe et individuellement afin de leur permettre de réagir librement, « *pour qu'ils expriment leur rancœur* »<sup>12</sup>.

Les travailleurs rencontrent également le responsable formation de l'IFP. Celui-ci leur explique les services que son organisme offre pour les travailleurs victimes d'une restructuration : financement total de formations publiques ou privées destinées à un objectif d'emploi clairement convenu dans le même secteur ou non, envoi d'un mailing ciblé vers les entreprises alimentaires situées dans la région où les travailleurs licenciés recherchent un nouvel emploi et conseil et soutien dans la certification des compétences via un logiciel spécifique. Certains travailleurs peuvent ainsi suivre une formation financée par l'IFP afin d'obtenir un brevet officiel de cariste et/ou un permis poids lourds, d'autres assistent à une formation de mécatronique au centre de compétence Technifutur, certains suivent des cours d'initiation au logiciel SAP, etc.

L'agence d'intérim organise par ailleurs des ateliers collectifs thématiques pour permettre aux travailleurs de se construire un nouveau projet professionnel, tels que la rédaction d'un curriculum vitae, une simulation d'entretien d'embauche via l'intérim, etc.

D'autre part, les prépensionnés sont également informés de leur situation et des droits et obligations qui en découlent.

Fin décembre, le sous-traitant signe le contrat pour l'organisation de la cellule. Le processus, divisé en trois phases (deux de 4 mois puis la dernière jusque fin 2007), débute le 9 janvier 2006 et est mis en place en respect de la nouvelle législation fédérale<sup>13</sup> sur le sujet.

---

<sup>11</sup> IFP est une asbl dont l'objet est « Initiatives de formation pour l'industrie alimentaire », il s'agit du fonds sectoriel de formation du secteur Alimentaire.

<sup>12</sup> Expression d'un membre de la Cellule

<sup>13</sup> Il s'agit du Pacte de solidarité entre les générations, publié au Moniteur Belge le 30 décembre 2005. Ce document comprend un point intitulé « aborder autrement les restructurations ». Pour ce faire, trois phases sont prévues. La première concerne l'établissement d'un plan social envisageant une adaptation de la Loi Renault pour limiter à 2 mois la constitution du plan et le développement des points suivants : recherche de solutions alternatives au sein de l'entreprise, création d'une cellule emploi, identification des personnes demandant la prépension et primes de départ pour ceux qui quittent volontairement l'entreprise. La seconde vise l'activation des travailleurs grâce à une cellule emploi et incite (contraint) les travailleurs de plus de 45 ans à y participer. La troisième phase permet le départ anticipé des travailleurs mais leur impose de rester disponibles sur le marché du travail. *Source confidentielle.*

Les deux premières phases prévoient un accompagnement collectif et, à la demande, individuel. La dernière, quant à elle, est un suivi individualisé des bénéficiaires restant.

Les résultats de cet accompagnement s'avèrent très positifs puis qu'au 30 juin 2006, 76% des 53 bénéficiaires ont retrouvé un emploi : 44% bénéficient d'un CDI, 24% sont en période d'essai (intérim ou CDD) avant l'octroi d'un CDI et 8% travaillent sous contrat d'intérim. Parmi les 24% restant, 8% développent un projet personnel, 8% cherche toujours un nouvel emploi et 8% désirent ne plus travailler. D'après plusieurs personnes ressources, le succès de cette cellule s'explique par les incitants que Nestlé a offert à ces (futurs) anciens travailleurs : une prime de réemploi de 5.000 € pour participer au programme d'accompagnement et la prime de stimulation de 250€ par année d'âge, dégressive avec le temps qui s'écoule entre les deux emplois. Particulièrement, le fait que cette dernière prenne en compte l'emploi via l'intérim est présenté comme un facteur de succès car elle pousse les bénéficiaires à utiliser cette voie alors que, librement, la plupart l'auraient rejetée car synonyme de précarité.

Néanmoins, les conditions de travail de ces nouveaux emplois sont, dans la plupart du temps, plus difficiles qu'à l'époque de Nestlé car le salaire y est souvent inférieur (surtout pour les intérimaires) et le lieu de travail est presque toujours éloigné de Hamoir, où la plupart habitent.

### II.3.10. L'élaboration du Management Buy Out

Durant la même période, de septembre à novembre 2005, le directeur du site étudie les différentes solutions possibles avec l'aide d'un expert fiscal et d'un avocat d'affaire. Leur étude porte sur les différents moyens de financement d'une reprise de l'activité, grâce aux banques et aux pouvoirs publics. Cette « *task force* » rencontre également un membre du cabinet du Ministre de l'emploi et du Ministre des Finances afin d'envisager avec eux différents types d'aides possibles (primes à l'investissement, déductions fiscales, etc.).

Parallèlement, le responsable de la production envisage une série de nouveaux débouchés pour le site et réalise différents tests afin d'en vérifier la faisabilité. Le deuxième cadre pressenti pour être acteur du MBO préfère disposer des indemnités de licenciement et refuse donc la proposition.

Le projet établi a pour objectif de créer une nouvelle entité juridique pour produire des ingrédients alimentaires à base de produits laitiers destinés à de nouveaux clients dont, dans un premier temps, principalement des chocolatiers. Le maintien de l'activité est jugé viable car, même si le coût de la main d'œuvre y est élevé, il est compensé par l'existence d'une demande sur le marché pour une production par technique de séchage<sup>14</sup>, par le niveau de qualité des produits et par le taux élevé de productivité de l'usine.

---

<sup>14</sup> La surproduction de poudre n'existait qu'au sein des usines européennes de Nestlé. Sur le reste du marché, la concurrence est moins vive et aucune entreprise belge ne dispose de cette technique.

Afin de soutenir le projet, le groupe Nestlé propose de s'approvisionner durant une période de transition de 3 ans et de manière dégressive auprès de l'usine : Nestlé achètera 4.000 tonnes de céréales infantiles jusque fin 2006 (2/3 durant le premier semestre 2006 et 1/3 durant le second) et continuera à s'approvisionner en crêpes surgelées à destination du marché belge pendant 3 ans, à raison de 400 tonnes par an<sup>15</sup>. Toutefois, le Groupe conditionne son aide à la reprise d'un nombre minimum de travailleurs.

De nombreuses banques se montrent intéressées mais refusent de s'engager tant qu'il existe un risque fiscal lié à l'activité passée de Nestlé et au processus de reprise de l'activité. Le dirigeant demande par conséquent au ministère des Finances d'activer au plus vite la procédure de « *ruling* » qui consiste en l'analyse rapide par l'administration d'un dossier afin d'en garantir la régularité fiscale. Cette garantie a été obtenue après six semaines.

Début décembre, plusieurs banques donnent leur accord pour financer le projet et deux d'entre elles sont mises en concurrence afin d'obtenir les conditions de prêt les plus avantageuses.

Le directeur obtient également d'autres moyens financiers : le Fonds de la Sowalfin<sup>16</sup> et la Sodie Liège<sup>17</sup> acceptent de lui octroyer un prêt subordonné. Ce type de prêt, à rembourser au taux du marché, est considéré comme fonds propre et sert donc de garantie bancaire. Par ailleurs, l'organisme Meuseinvest<sup>18</sup> se déclare prêt à prendre une participation dans le capital de l'entreprise dans un deuxième temps, afin d'en financer sa croissance.

### II.3.11. La réouverture

La nouvelle société *Belourthe Natural Food Ingredients* est lancée le 2 janvier 2006.

Comme le prévoit l'accord avec Nestlé ; les deux cadres ont racheté les actifs du site : bâtiments et installations techniques (à l'exception d'une machine permettant la production de céréales infantiles et qui quittera l'usine à la fin de l'année 2006) pour un prix avantageux avec étalement du paiement.

L'accord stipule également que la nouvelle structure peut élaborer une nouvelle marque de crêpes surgelées pour l'exportation ainsi que pour le marché belge, exception faite de la grande distribution, que Nestlé se réserve.

*Belourthe Natural Food Ingredients* est libre, par ailleurs, de développer ses propres produits alimentaires, à l'exception des céréales infantiles pour lesquelles une clause de non concurrence a été établie.

---

<sup>15</sup> Cette garantie d'achat permet à l'entreprise de financer 10 emplois.

<sup>16</sup> Société Wallonne de Financement et de Garantie des PME, créé à l'initiative du Gouvernement Wallon en 2002. Source : <http://www.sowalfin.be/>

<sup>17</sup> Société privée mandatée par le Groupe Arcelor afin de participer au redéploiement économique de la Province de Liège. Elle a pour objectif la création de 2700 emplois d'ici 2009. Source : <http://www.sodie.be/liege.html>

<sup>18</sup> Le Groupe Meuseinvest, composés de partenaires publics et privés contribue au développement et au redéploiement économique de la Province de Liège en participant au financement à long terme des projets d'entreprises. Source : <http://www.meuseinvest.be>



## **II.4. Résultats de l'opération**

### **II.4.1. Résultats de l'opération en terme de maintien de l'activité**

Au moment d'écrire ces lignes, l'activité sur le site de Hamoir est maintenue et garantie dans son ensemble jusqu'à la fin de l'année 2006 et en partie au moins jusque fin 2008 (production de crêpes). Au-delà, l'usine subsistera si sa direction aura été en mesure de trouver de nouveaux clients et de retenir et de développer les compétences de son personnel.

### **II.4.2. Résultats de l'opération en termes d'emploi**

Le maintien de l'activité de l'usine de Hamoir a permis de « sauver » l'emploi de 34 travailleurs de Nestlé. Dès sa création, la nouvelle société a également dû recruter plusieurs nouveaux travailleurs, la plupart techniciens, afin d'assurer l'activité de l'usine car certains postes ont été presque totalement désertés. Elle a aussi dû employer 27 intérimaires afin d'assurer la production garantie par Nestlé.

La cellule New Job a permis également de réorienter de nombreux travailleurs licenciés par Nestlé. Ainsi, pour rappel, 76% des 53 travailleurs ont retrouvé en emploi en CDI ou CDD et 8 travailleurs évoluent actuellement en intérim. De plus, 16% des bénéficiaires de la cellule sont en cours de formation ou d'élaboration d'un projet personnel afin de trouver un nouvel emploi.

A ses débuts, Belourthe a également employé une petite quinzaine d'anciens travailleurs sous contrat d'intérim afin de faciliter le redémarrage de l'outil. Ces personnes, qui ont obtenu toutes les mesures de compensations pour licenciement, n'ont pas suscité de jalousie de la part des leurs collègues repris (et qui n'ont donc pas reçus de telles primes) en raison de la différence de statuts qui les sépare : les intérimaires disposent de moins bonnes conditions de travail et ne jouissent pas d'un emploi stable.

Actuellement (juillet 2006), l'entreprise compte 37 travailleurs sous contrat salarié et entre 20 et 30 personnes sous contrat d'intérim (dont 3 anciens travailleurs Nestlé).

Toutefois, les conditions de travail sont plus difficiles depuis la reprise. D'une part, la charge de travail a peu baissé par rapport à la diminution du nombre de travailleurs, ce qui implique une surcharge de travail accentuée par l'emploi de nombreux intérimaires non qualifiés. D'autre part, les conditions retenues sur base du préaccord prévoient un nombre inférieur de congés et une rémunération globale plus faible (Cfr. Supra). Enfin, le changement de mentalité au sein de l'entreprise, passant d'une entité de multinationale à une PME est mal vécu par environ 10% du personnel repris.

### **II.4.3. Coût de l'opération**

Il ne nous a pas été possible d'obtenir un décompte précis du coût de l'opération. Le directeur nous a juste indiqué que l'opération a coûté « plusieurs millions d'euros ».

Ce montant comprend, entre autres, le budget de 150.000€ de financement de la cellule New Job.

Néanmoins, le management buy out a permis à Nestlé de gagner de l'argent puisque le groupe n'a pas dû payer les indemnités de départ pour les travailleurs repris, n'a pas été obligé d'assainir le site, a pu revendre un stock dont une partie aurait dû être jeté et s'est affranchi du passif social des travailleurs repris. De plus, Nestlé a pu disposer de la production de l'usine durant la période tampon nécessaire pour que les autres usines du groupe prennent la relève.

#### II.4.4. La perception de l'opération par les différents acteurs de la restructuration

##### *II.4.4.1. Les travailleurs*

Nos différentes sources d'informations (médias – interviews) convergent toutes pour indiquer que le personnel de Nestlé Hamoir a affronté cette période difficile avec beaucoup de dignité et de courage. Fier de la qualité de leur travail et malgré la souffrance endurée par la situation, ils n'ont à aucun moment décidé de nuire ni au processus de fermeture ni à l'opération de reprise du site. Au contraire, ils ont veillé à maintenir une production de haute qualité. Les deux principales manifestations explicites du désarroi des travailleurs ont été une augmentation du taux d'absentéisme et une baisse des rendements. En effet, ceux se sachant non repris ont été nombreux à se déclarer malade et le personnel présent ne trouvait plus de motivation dans un avenir incertain.

A la reprise de l'activité, il régnait parmi les travailleurs restant une ambiance pleine d'enthousiasme car ils avaient été choisis par la direction et étaient donc « les meilleurs » et parce qu'ils avaient un défi important à relever : pérenniser l'activité en augmentant la qualité des produits et le taux de productivité.

Toutefois, six mois après la reprise, il semble qu'un certain nombre de travailleurs commencent à se démotiver et ce, pour plusieurs raisons. Tout d'abord, la situation n'est toujours pas pérenne puisque les nouveaux contrats se font toujours attendre. De plus, l'entreprise continue à fonctionner en sous-effectif avec beaucoup d'intérimaires non formés, ce qui représente une surcharge de travail de plus en plus fatigante<sup>19</sup>. Par ailleurs, plusieurs travailleurs ont désormais de nouvelles responsabilités, ce qui s'avère difficile à gérer puisqu'ils doivent se former « sur le tas » et souvent sans l'aide des collègues expérimentés qui ont, pour beaucoup, préféré quitter l'entreprise. En outre, 10% environ du personnel ne s'adapte pas aux changements de gestion induits par le passage d'une grande société à une PME. Enfin, de nombreuses compétences disparues avec la fermeture n'ont pas encore été remplacées.

##### *II.4.4.2. Les syndicats*

Au temps de Nestlé, l'usine de Hamoir disposait d'une délégation syndicale présentée comme forte. Résultat d'un rapport de force social dû à l'ancienneté de

---

<sup>19</sup> Ainsi, un témoin nous a relaté la phrase suivante provenant de la bouche d'un travailleur : « *Maintenant, quand je rentre chez moi, je suis fatigué !* ».

l'usine, les représentants étaient devenus incontournables pour toute décision de gestion. D'une manière générale, il existait peu de tensions sociales car les revendications des travailleurs étaient majoritairement entendues, ce qui fera dire à un de nos témoins « *la paix sociale avait été achetée* ».

Les différents types d'acteurs rencontrés convergent pour indiquer qu'un des délégués syndicaux sur place était à l'origine de la plupart des troubles sociaux. Représentant du syndicat chrétien, majoritaire à 85%, il semble qu'il était partisan d'un syndicat d'opposition; désirant « un dialogue social à l'Emile Zola », « un vrai D'Orazio » nous ont dit plusieurs, en référence à un délégué belge peu modéré rendu célèbre lors de la restructuration des usines Boël dans le Hainaut. Ainsi, cette personne serait une des principales causes du changement de direction en 2000. Les témoignages convergent pour indiquer également qu'il était vraisemblablement peu altruiste puisqu'il négociait de préférence des avantages sociaux dont il était le premier à profiter. Plusieurs nous ont même indiqué qu'il menaçait les intérimaires de ne jamais obtenir de contrat de travail Nestlé s'ils ne votaient pas pour lui et/ou ne le soutenait pas dans ses décisions. Au cours des dernières années, ce délégué a toutefois perdu peu à peu de son pouvoir. Durant les élections sociales de 2003, la moitié des travailleurs est passée du syndicat chrétien vers celui socialiste afin de manifester son désaccord avec sa manière de se comporter. Parmi les 50% restant, une courte majorité l'avait tout de même soutenu. Lors du premier processus de négociation de la Loi Renault, au printemps 2005, de vives tensions l'ont opposé à son secrétaire permanent, à un point tel que ce dernier a alors décidé de le démettre de son mandat, décision toutefois cassée 24 heures plus tard par un de cadres du syndicat. Indiquons enfin que cette personne essayait, apparemment, d'inciter les travailleurs de Nestlé à refuser un nouvel emploi Belourthe. D'après le directeur, son objectif était de faire échouer un projet à travers lequel il n'avait aucune prise ni aucun pouvoir...<sup>20</sup>

Le long processus de restructuration a été affronté par la délégation syndicale en front commun et de manière très attentive. Lors de chaque phase, le syndicat semble avoir joué son rôle de manière très professionnelle : demande d'informations, contre-propositions, négociations d'un plan social favorable aux travailleurs, recherche d'équité entre les différents groupes de travailleurs, apaisement et contrôle de ces derniers afin d'éviter tout débordement, etc.

Après la reprise de l'activité par Belourthe, le dialogue social a été profondément transformé. Tout d'abord parce que les nouvelles conditions d'emploi ont été acceptées par tous les travailleurs et ne peuvent donc pas faire l'objet de revendication après si peu de temps. Ensuite, parce qu'il ne reste plus de l'ancienne structure qu'un seul délégué effectif, jugé « modéré » et que, les délégués suppléants, tout comme lui, comprennent le discours de survie de la direction et participent, comme ils le peuvent, à l'atteinte des objectifs fixés. Ainsi, un témoin indiquait « la délégation est maintenant plus participative que d'opposition ».

---

<sup>20</sup> Notons toutefois qu'il ne nous a pas été possible de rencontrer cet ancien délégué, maintenant pensionné, mais, la totalité des personnes interviewées ayant posé le même constat, nous pensons que cette convergence de perception méritait tout de même d'être indiquée.

#### II.4.4.3. La direction de l'entreprise

La direction locale de l'entreprise a joué un rôle crucial dans le processus de maintien de l'activité de l'usine de Hamoir. Tout d'abord, le directeur a été en mesure, à son arrivée, de reprendre la direction du site et d'en améliorer la compétitivité. Cette même personne a ensuite eu la clairvoyance de prévoir les difficultés futures de l'entreprise et a pu élaborer à temps un plan catastrophe. Le DRH local, pour sa part, a accompagné le DRH de Belgilux dans toutes les négociations avec les représentants syndicaux. Par la suite, il a géré la création de la cellule dont les modalités de mise en place semblent avoir été propices à un taux de reclassement important.

Toutefois, un représentant de travailleurs nous a indiqué que le directeur du site ne disposait pas toujours du calme nécessaire à la conduite de négociations avec les délégués syndicaux. Ce serait d'ailleurs une des raisons pour lesquelles il a peu participé au processus de restructuration et de fermeture de l'entreprise.

#### II.4.4.4. Le Groupe Nestlé

Rétrospectivement, ce long processus de restructuration suit, en fait, le « cheminement classique » de restructuration prévu par le groupe Nestlé. En effet, ce dernier a formalisé la succession d'étapes à respecter afin de gérer les problèmes de ses usines. Dans un premier temps, Nestlé tente de redresser la situation via un « plan d'amélioration de rendement » prévoyant une réorganisation et des investissements, comme cela a été le cas en 2000 avec le remplacement du directeur local par le DRH du groupe. Si cette mesure ne suffit pas, la seconde étape « **restructuration et downsizing** » vise la réorganisation et une diminution de la taille de la structure. L'usine de Nestlé Hamoir est entrée dans cette étape en février 2005. L'étape suivante analyse la possibilité de revendre l'entreprise via un « Management Buy Out » où Nestlé propose à l'encadrement de racheter le site, analyse son business plan puis propose une aide concrète au redémarrage de l'activité, comme cela a finalement été le cas à Hamoir. La dernière étape envisage la revente pure et simple du site. Dans ce cas, Nestlé recherche une entreprise non concurrente intéressée par le rachat et propose un prix de vente assorti d'une clause de non concurrence. Ces deux dernières étapes ne signifient pas la fin totale des relations puisque la nouvelle entité est mise en concurrence avec d'autres *co-manufacturers*, souvent en tant que fournisseurs privilégiés de Nestlé. Lors de cette restructuration, toutefois, le site de Hamoir n'a pas pu être considéré comme fournisseur privilégié car le principal produit qu'il fabrique, la céréale infantile, constitue le *core business* de Nestlé, seule partie de la production que le Groupe refuse de sous-traiter. C'est d'ailleurs pourquoi la période de transition pour la fabrication de ces farines a été limitée à un an, période bien plus courte que l'accompagnement « normal » de Nestlé dans le cadre d'autres restructurations.

D'après les personnes interviewées, l'importance des moyens financiers mis en place par Nestlé lors de la fermeture de l'usine s'explique de deux manières. D'une part, la société a et a toujours voulu se comporter de manière socialement responsable. Elle défend ainsi des valeurs familiales, de bien être, etc. D'autre part, la société a toujours défendu ardemment son image de marque et est consciente des

dégâts que peuvent provoquer une campagne d'opposition, surtout dans le secteur de l'agro-alimentaire. C'est certainement la raison pour laquelle, dans cette restructuration, l'entreprise a toujours préféré le terme de « réorganisation des marchés » plutôt que de « délocalisation » puis de « réorganisation », plutôt que de « fermeture ». Certains témoins estiment que la première explication prévaut. D'autres, plus amers, considèrent le contraire.

Toutefois, le Groupe a limité son aide dans la démarche de maintien de l'activité à un soutien moral. Le directeur du site a disposé de toute la latitude pour mener à bien son objectif mais n'a pas bénéficié d'aide concrète de la maison mère ni de moyens humains et/ou financiers. D'après le DRH de Nestlé Belgilux, cette position s'explique par la volonté de Nestlé de toujours inciter le repreneur à disposer d'un business plan solide, indépendant de toute aide de Nestlé. Ce n'est que dans un deuxième temps que le Groupe accepte d'aider au processus de maintien de l'activité.

Ainsi, une fois le projet de reprise établi, le Groupe a aidé l'entreprise à démarrer : outre les 2 clauses d'achats déjà mentionnées, il a octroyé des facilités de paiement à la nouvelle entité, en permettant que les stocks soient payés en quatre fois et a garanti un paiement des produits à 30 jours fin de mois, délai extrêmement long pour le secteur et permet à Belourthe de ne pas devoir constituer un fonds de roulement important. Par ailleurs, vu l'attractivité du plan social pour le personnel licencié, Nestlé a également accepté de financer des incitants pour que certains travailleurs acceptent de poursuivre l'aventure.

## **II.5. Innovations en matière de restructuration socialement responsable**

Dans cette étude de cas, il nous semble que l'innovation réside dans la combinaison de deux pratiques socialement responsables : le MBO et la cellule d'accompagnement des travailleurs licenciés.

L'élaboration d'un management buy out assure le maintien en activité d'un site, même s'il se situe dans une région ne disposant plus des caractéristiques recherchées par les entrepreneurs pour la localisation d'une entreprise. Hamoir est en effet un village rural situé à plus de 20 km de toute autoroute, la voie de chemin de fer qui la parcourt est vétuste et l'Ourthe n'est plus, depuis longtemps, une voie navigable. Or, le maintien de l'activité permet une quarantaine d'emplois directs et soutient l'activité économique du village entier. Par ailleurs, le MBO se distingue du « simple » rachat du site par la connaissance de l'entreprise que possède l'encadrement qui reprend l'activité. Enfin, cette démarche rend le site attractif. En effet, Belourthe n'exploitant pas l'entièreté des locaux laissés par Nestlé, il est possible qu'une nouvelle activité se développe sur le site. Des discussions avec une entreprise de conditionnement d'eaux vont d'ailleurs actuellement dans ce sens...

D'autre part, la mise en place et le financement d'une cellule de reconversion nous paraît être une seconde mesure socialement responsable à encourager. Contrairement aux plans sociaux les plus souvent rencontrés en Wallonie, celui étudié ici ne consacre pas l'entièreté du « budget » de l'entreprise dans des mesures

financières d'indemnisation des travailleurs licenciés. Bien que ces mesures soient nécessaires pour permettre à ces personnes d'assurer une période de transition entre deux emplois, s'en contenter livre souvent le travailleur à son propre sort et celui-ci est par conséquent désarmé dans la recherche d'un nouvel emploi. De plus, les moyens financiers dégagés par Nestlé ont permis la mise en place de plusieurs mesures spécifiques favorables à la réussite de la mission de la cellule. Dès l'annonce de la fermeture de l'entreprise, les travailleurs ont été suivis par l'équipe de la pré-cellule, ont pu ainsi échanger collectivement sur l'impact que cette annonce avait sur eux et ont pu chercher un nouvel emploi avant même d'être licenciés. La prise en charge très précoce et rapide des travailleurs qui allaient être licenciés est considérée comme un des facteurs de succès de la cellule emploi mise en place par Nestlé. Elle se différencie en cela des cellules de reconversion gérées par les pouvoirs publics. Ces dernières ne peuvent être mises en place qu'à l'issue de tout le processus de restructuration, lorsque les licenciements ont eu lieu et nécessitent des négociations parfois longues entre les différents acteurs impliqués avant de démarrer effectivement. Elles ne disposent pas non plus des moyens financiers dégagés par Nestlé pour promouvoir les reconversions du personnel licencié. Ces derniers ont également permis la création d'un puissant incitant à la recherche rapide d'un nouveau travail : la prime de stimulation. Enfin, les bénéficiaires de cet outil New Job ont pu suivre rapidement des formations privées, ce qui n'aurait pas été possible sans les ressources financières de Nestlé, dans le cadre d'une cellule publique.

## **II.6. Perspectives futures**

Juillet 2006, la pérennité du site de Hamoir est toujours incertaine car le business plan repose sur une condition majeure, non encore complètement concrétisée : l'arrivée de nouveaux clients pour compenser la diminution puis la fin de la production pour Nestlé. Par chance, les usines de Nestlé ne sont toujours pas en mesure de reprendre totalement la production de Hamoir, ce qui permet à Belourthe de produire plus que ce qui avait été prévu.

A l'heure actuelle, plusieurs opportunités commerciales sont en cours de conclusion mais les processus de négociation sont, particulièrement dans ce secteur, lents et longs à se concrétiser car jalonnés de tests de qualité, de conformités aux prescrits du client, de respect de règles strictes permettant d'assurer la sécurité alimentaire, d'accréditations diverses (certifications kasher, par exemple), etc.

Par ailleurs, une des conditions de succès sera de parvenir à maintenir et à développer les compétences internes. Après six mois d'activité, la direction de Belourthe constate qu'environ 10% de son personnel ne parvient pas à s'adapter au passage d'une multinationale à une PME. Cette situation est d'autant plus problématique que Belourthe a hérité du passif social du personnel repris et que les indemnités de licenciement de ces personnes grèveraient fortement ses finances. Par ailleurs, comme mentionné plus haut, l'enthousiasme des travailleurs tend à retomber en raison du stress et du surmenage liés à cette période de transition. Le risque est grand que plusieurs décident de quitter l'entreprise une fois leur prime de rétention obtenue. Or, il s'avère que les compétences clé de l'entreprise reposent sur trop peu d'épaules. C'est la raison pour laquelle le directeur de la production prévoit la mise en place de formations par coaching dès la fin de l'été 2006.

Au-delà de la prospection de nouveaux clients, la direction de Belourthe s'est engagée dans trois projets partenariaux en R&D élaborés dans le cadre du Plan Marshall<sup>21</sup> wallon. Un de ces projets<sup>22</sup> envisage un partenariat entre les différents acteurs de la filière de production de poudre de chocolat, allant de la laiterie au fabricant de chocolat. Hormis un développement commercial, ce projet poursuit un autre objectif : Belourthe, qui vient d'investir 500.000€ pour la création de lignes de production de produits nouveaux, ne peut actuellement bénéficier que d'un subside allant de 4-6% parce que Hamoir ne se trouve pas dans une des zones les plus avantagées (où les subsides peuvent atteindre 20%). Or, toute entreprise qui participera à un projet du Plan Marshall pourra vraisemblablement bénéficier d'un doublement des subsides.

Par ailleurs, il existe un projet de partage des infrastructures du site. En effet, une entreprise étudie la création d'une unité d'embouteillage d'eau à destination des programmes d'aide humanitaire des organisations non gouvernementales.

## II.7. Transférabilité du cas étudié

Les personnes interrogées dans le cadre de cette étude de cas considèrent que le maintien de l'activité par MBO peut être facilement transférable. L'interview de plusieurs dirigeants ayant organisé un MBO conforte ce sentiment.

A l'analyse, plusieurs conditions émergent comme étant déterminantes dans la réussite d'un MBO. Elles portent sur l'activité reprise, le repreneur, la société cédante et les aides extérieures, notamment l'accès au financement. La réussite d'un projet de MBO semble reposer sur la conjonction de ces quatre types de conditions déterminantes.

### ***L'activité reprise***

L'expérience de Nestlé et les entretiens faits avec d'autres dirigeants impliqués dans des démarches de MBO montrent que l'activité reprise ou à reprendre ne doit pas être liée directement au *core business* de l'entreprise susceptible de céder l'activité touchée par la restructuration. Le projet de MBO a plus de chance d'aboutir s'il vise une activité complémentaire au core business de l'entreprise cédante car il évite tout risque de concurrence pour cette dernière. On trouve cette condition dans la restructuration de l'usine d'Hamoir à travers l'interdiction, pour le repreneur, de fabriquer, pour son compte, des céréales infantiles qui restent le cœur de métier de Nestlé. Dans un autre cas de restructuration, la proposition de reprise de l'activité par des cadres du site belge d'une multinationale canadienne, fortement appuyée par les organisations syndicales, a été refusée par la maison mère. On a pu constater que dans ce cas, l'activité qui faisait l'objet de la restructuration était en lien direct avec le cœur de métier de la multinationale qui l'a par ailleurs délocalisée vers des pays à plus faible coût de main-d'œuvre.

---

<sup>21</sup> Ce plan vise la promotion de pôles de compétitivité – dont un dans le domaine de l'agro-industrie. Ces pôles doivent élaborer des projets partenariaux qui, s'ils sont retenus par la Région Wallonne, bénéficieront de subsides publics.

<sup>22</sup> En raison des efforts de coordination nécessaires, les deux autres projets seront déposés en 2007.

L'activité doit également présenter un profil de viabilité, soit parce qu'elle est déjà rentable, soit parce qu'on estime qu'elle pourrait l'être si elle devenait indépendante ou si elle était sortie de son contexte organisationnel actuel (flexibilité et adaptabilité accrues, coût d'achat mieux négociés, nouvelles conditions d'emploi, etc.). Dans l'étude de cas qui nous occupe, la décision de céder l'activité de l'usine belge a été prise parce que sa rentabilité était menacée par la fin de la grande exportation. La question de la rentabilité est centrale pour l'obtention des financements nécessaires à sa reprise. Le cas étudié et les autres entretiens réalisés avec des cadres impliqués dans un MBO montrent que la viabilité repose également sur la préservation de l'outil de production, son maintien à un haut niveau de technicité, sa mise à jour régulière. Des reprises d'activité se sont avérées fortement risquées dans le cas où l'entreprise cédante avait laissé l'outil de production se dégrader ou vieillir. Dans le cas d'Hamoir, les directions locale et centrale de l'entreprise, ainsi que les travailleurs, avaient veillé au maintien d'un outil de production performant.

### ***Le repreneur***

La personne du repreneur, qu'il soit unique ou collectif, semble également centrale pour le succès d'une opération de MBO. A côté des compétences nécessaires à la gestion opérationnelle d'une entreprise, à l'élaboration d'une stratégie de marché, à la gestion des relations de travail, requises de tout dirigeant d'entreprise, il semble que la connaissance approfondie de l'activité à reprendre et de ses conditions de fonctionnement aident à la bonne fin d'une reprise par MBO. Cependant, cette connaissance de l'activité n'est pas suffisante en soi, elle doit être alliée à des capacités de décision, de délégation, de vision globale, etc. Les entretiens réalisés mettent en évidence l'importance de s'entourer d'une équipe maîtrisant la gestion de la production, des ressources humaines, des finances, du marketing, etc. Dans le cas qui nous occupe, le principal repreneur du site en était l'ancien directeur de l'usine ; il en connaissait donc très bien le fonctionnement. Son expérience antérieure de dirigeant de PME lui avait permis d'acquérir ou de mettre en œuvre les compétences requises par la gestion d'une entreprise de cette taille. Enfin, son implication dans les milieux d'affaires locaux et au sein de la fédération des entreprises agro-alimentaires de Belgique lui avait conféré une bonne connaissance du secteur, de ces principaux acteurs et des différentes contraintes qui lui sont propres. Ces différents éléments sont également des facteurs de crédibilité qui jouent lors des négociations avec l'entreprise cédante et les organismes extérieurs, notamment financiers, appelés à intervenir pour supporter le projet.

### ***La société cédante***

La société cédante intervient également dans les facteurs de succès d'une opération de MBO dans la mesure où elle détient à la fois la décision de céder l'activité et la décision de soutenir le nouveau projet d'entreprise. Son intervention positive dans ce type de démarche dépend de l'intérêt direct ou indirect qu'elle trouvera au maintien de l'activité à restructurer. Cet intérêt peut être de plusieurs types : volonté d'être socialement responsable, crainte que son image de marque ne soit ternie par une fermeture, calcul du coût d'une fermeture qui serait supérieur à la cession des activités, possibilité de s'approvisionner à meilleur compte auprès de l'entreprise nouvellement créée, etc.

L'intérêt de l'entreprise cédante doit être tel qu'il permette non seulement la cession de l'activité mais également incite à faciliter la reprise de l'outil par une période



d'accompagnement et/ou de soutien de la nouvelle structure. Dans le cas de Nestlé, la volonté de se montrer socialement responsable, de préserver son image de marque et de réaliser une opération de restructuration moins coûteuse qu'une fermeture semblent avoir joué à la fois dans la décision de céder le site et de s'engager contractuellement à soutenir la nouvelle activité pendant une période définie. Cet engagement s'est traduit par des promesses d'achats durant trois ans, des facilités de paiement pour la reprise de l'outil, des primes de rétention pour les travailleurs, etc. On trouve des engagements analogues dans d'autres exemples de MBO dont nous avons eu connaissance, ils sont souvent le fait de grandes multinationales fortement impliquées dans le territoire visé par la restructuration et soucieuses de préserver à la fois leur image et d'agir dans le bon intérêt des différentes parties prenantes. Il semble également qu'à terme la nouvelle entreprise n'assure sa viabilité que si elle parvient à ne plus dépendre de sa société de départ.

### **Les aides externes**

Un Management Buy Out implique enfin que le repreneur puisse avoir accès à des aides externes pour monter son projet d'entreprise et tout particulièrement pour le financer. Le rachat de l'activité nécessite en effet de disposer de moyens financiers qui sont souvent supérieurs aux capacités des cadres qui se lancent dans l'aventure. A part un cas de MBO où la reprise a été financée sur fonds propres par l'investissement des indemnités de licenciement, la plupart des cas rencontrés, tout comme le cas de Hamoir, reposent sur l'accès à des aides financières extérieures pour le rachat de l'activité. L'intervention d'organismes financiers est donc importante pour la réussite d'un projet de MBO alors qu'il reste parfois difficile de les convaincre de la viabilité du projet. Dans notre cas, le financement du projet n'aurait pas été possible sans la participation de deux fonds d'investissement, l'un régional, l'autre lié à Arcelor (la SODIE) proposant des prêts subordonnés et d'une institution bancaire ayant ouvert une ligne de crédit. Cette dernière n'aurait pas accepté de s'engager dans ce projet sans être assurée de l'inexistence d'un risque fiscal, via la procédure de *Ruling* de l'administration fédérale. Cette procédure accélérée permet de prouver l'absence d'un passif fiscal qui grèverait dès le départ la rentabilité de l'activité reprise.

Il est intéressant de constater que dans ce cas étudié, un outil mis en place par la société Arcelor dans le cadre de l'importante restructuration liée à la fermeture des hauts fourneaux liégeois<sup>23</sup> a permis de soutenir une reconversion liée à une autre restructuration.

Pour les différents cadres interrogés, l'accès au financement reste à la fois crucial pour la réussite de l'opération de MBO et difficile à obtenir en raison d'un manque de structures financières actives dans le capital-risque.

L'autre aspect de la gestion de la restructuration de Hamoir qui semble digne d'intérêt est la mise en place d'une cellule d'emploi interne destinée à reclasser les

---

<sup>23</sup> Pour rappel, la société Arcelor a annoncé en 2004 la fermeture pour 2009 de ses hauts fourneaux liégeois, entraînant ainsi la perte de 2700 emplois pour la région de Liège. Parmi les engagements pris par la société pour soutenir les efforts de reconversion industrielle de la région figure la création d'un fonds d'investissement destiné à soutenir les projets de création d'entreprise, la SODIE, dont les missions et le fonctionnement sont analogues à l'instrument développé en France dans les années 80 par Usinor

travailleurs qui ne seraient pas repris par la nouvelle activité. La transférabilité d'une initiative de cette sorte repose tout d'abord sur une condition cruciale et peut-être rare: la capacité de l'entreprise en restructuration à dégager une enveloppe budgétaire assez importante pour financer à la fois l'indemnisation et l'accompagnement des travailleurs dont elle se sépare. Les sommes allouées par la direction de Nestlé ont permis à la fois de stimuler les travailleurs à la recherche d'un autre emploi par une prime de réemploi et de mettre à leur disposition un service d'outplacement privé comprenant à la fois des aides actives à la recherche d'un emploi et des formations de pointe.

Il est certain que peu d'entreprises en difficultés disposent de tels moyens financiers. Cependant, ce cas pourrait inspirer les groupes multinationaux qui restructurent des sites locaux non pour des raisons de rentabilité directe du site mais pour augmenter de façon significative les retours sur investissements et stimuler les cotations boursières. Dans un contexte où les restructurations de nature financière se généralisent<sup>24</sup>, il semble réaliste d'inciter des entreprises aux moyens financiers assurés à s'engager dans ce type de démarche à l'égard de leurs travailleurs visés par la restructuration.

Notons également que la précocité et la rapidité avec laquelle cette cellule a été mise en place se sont avérées cruciales également pour son succès. Un entretien avec un des responsables des cellules de reconversion mises en place et gérées par le service public d'emploi et de formation, le FOREM, a mis en évidence qu'un des principaux freins à la réussite de ce dispositif est le temps de latence entre la décision de restructurer et la réalisation des licenciements d'une part et la négociation et la mise en place de la cellule d'autre part. Les mois qui s'écoulent semblent fortement dommageables pour les travailleurs qui entrent dans une dynamique négative et un sentiment de perte et ne se voient offrir la possibilité de rentrer dans une dynamique positive avec des perspectives de gain que bien tard. Dans le cas de Hamoir, la pré-cellule puis la cellule ont permis la prise en charge très précoce des travailleurs et leur inscription d'emblée dans une logique de construction d'un nouveau projet professionnel.

### **III. Thèmes transversaux spécifiques**

#### **III.1. Impact sur la santé**

L'impact de la restructuration sur la santé n'a pas été pris en compte de manière explicite. Toutefois, un des objectifs des entretiens individuels et collectifs de la cellule New Job visait le maintien ou le recouvrement de la santé psychique des travailleurs licenciés. Ces entretiens étaient assurés par des psychologues, membres du personnel de Trace qui ont été amenés à intervenir sur les problèmes de stress et d'angoisse liés à la perte de l'emploi et au changement.

Par ailleurs, il semble que la mise en place rapide d'une pré-cellule d'emploi ait permis à tous les travailleurs d'affronter avec moins de difficulté cette période difficile car ils ont pu tout de suite en discuter de manière collective et entamer la

---

<sup>24</sup> La région de Liège vit actuellement un certain nombre de restructurations de cette nature, notamment au sein des groupes Coca-cola et Inbev, pour ne citer que ceux-là.

construction d'un nouveau projet professionnel. Il semble qu'à cet égard la précocité de l'aide offerte pour la reconversion professionnelle des personnes soit un facteur déterminant dans le succès des démarches d'outplacement. Dans le cas de Nestlé, le service d'outplacement a commencé lorsque les personnes étaient encore en emploi, ce qui évite ou réduit le traumatisme ou le choc lié au statut de demandeur d'emploi. La dynamique sociale et individuelle liée à l'emploi n'est pas interrompue, ce qui semble avoir un effet stimulant sur la recherche d'un nouveau travail.

### **III.2. Impact organisationnel**

Il semble que la restructuration et la reprise de l'activité aient eu trois types d'impact sur l'organisation de l'activité et du travail au sein du site de Hamoir.

Auparavant, la gestion de l'entreprise était contrainte par toute une série de règles imposées par Nestlé à toutes ses usines dans un souci d'homogénéisation. Depuis la reprise de l'activité, le directeur en a modifié plusieurs d'entre elles afin de les adapter aux réalités du terrain et au nouveau contexte d'exploitation. Par exemple, alors que le site n'avait pas le choix de ses fournisseurs, imposés par Nestlé en fonction de leur capacité à fournir plusieurs usines du groupe, Belourthe peut actuellement choisir celui qui lui offre le meilleur rapport qualité-prix. Cette latitude permet à la nouvelle entreprise des gains de productivité ou de rentabilité là où l'ancienne structure ne pouvait les obtenir.

Les enjeux commerciaux et financiers auxquels fait face la nouvelle entreprise ont également requis un changement dans l'organisation du travail. Les travailleurs sont moins nombreux et sont donc obligés d'être plus polyvalents et flexibles. Les postes ont été revus et les fonctions élargies. Les rythmes de travail se sont également intensifiés pour combler le déficit de main-d'œuvre. Par ailleurs, le repreneur n'a pu garder en interne l'ensemble des compétences nécessaires à l'activité : des travailleurs fortement spécialisés et expérimentés ont choisi de quitter leur emploi, privant ainsi la nouvelle entreprise d'un savoir-faire transférable aux nouveaux ou au plus jeunes. Ces derniers disent maintenant devoir « se débrouiller » pour faire tourner l'outil de manière optimale.

Enfin, l'encadrement est beaucoup plus léger qu'autrefois. Alors que l'usine comptait neuf cadres en 2002, elle n'en emploie désormais plus que deux : le directeur de l'usine et le directeur de la production. Cet allègement de la ligne hiérarchique requiert de l'autonomie et de l'initiative de la part de travailleurs qui n'y ont pas été habitués dans le passé et se trouvent parfois démunis devant les décisions ou les choix à prendre. De même, le site ne compte plus de service des ressources humaines, assuré dorénavant par le directeur de la production.

### **III.3. Politiques des services publics d'aide à l'emploi**

Le Forem (service public d'emploi et de formation de la Région Wallonne) est très peu intervenu dans la restructuration du site de Hamoir. Lors de l'annonce de la fermeture de l'entreprise, la direction de Nestlé a pris contact avec le service public afin d'obtenir des renseignements sur les conditions de création d'une cellule de

reconversion. Normalement, ces cellules sont créées après la restructuration à la demande des organisations syndicales et sont financées par le service public. Lorsque Nestlé a fait part de sa volonté de financer elle-même la cellule de reconversion, afin, entre autres (Cfr. Supra) de démarrer immédiatement une pré-cellule, le FOREM a décidé de se retirer du processus. Les responsables du FOREM ont estimé en effet que les moyens financiers et humains mis à disposition de la cellule assuraient des conditions plus favorables aux travailleurs écartés qu'une cellule classique de reconversion. Les services d'aide à l'emploi du bureau local du FOREM ont cependant collaboré à l'activité de la cellule New Job en mettant à disposition les informations sur les postes vacants et sur les opportunités de formation.

### **III.4. Territoire**

Depuis son implantation à Hamoir, la société Nestlé a toujours eu un impact social positif et important sur le village. Cette influence a été tout d'abord indirecte puisqu'elle a employé de nombreux travailleurs locaux et que ceux-ci ont par conséquent disposés du pouvoir d'achat nécessaire pour faire vivre et se développer le commerce local. Son influence a également été directe puisque la société sponsorisait le club de foot du village et la gazette locale, offrait le lait aux écoles primaires et payait, jusque 2005, la taxe communale sur la force motrice.

Lors de la restructuration, le territoire est très peu intervenu, au contraire des médias locaux qui ont largement couvert la restructuration. Au niveau communal, deux actions ont été entreprises pour soutenir l'usine. Lorsqu'il a appris, début 2005, que le site se trouvait en difficulté, le Collège échevinal a décidé d'anticiper d'un an la suppression de la taxe sur la force motrice, prévue pour 2006. Par ailleurs, lors de l'annonce de la fermeture du site, le Bourgmestre du village a organisé une réunion entre différentes personnalités politiques de la région et la direction de Nestlé pour informer les différents interlocuteurs et intervenants et envisager des pistes de solution.

Par ailleurs, la branche locale du parti socialiste a indiqué dans les médias que « le PS actionnera ses relais à tous les niveaux de pouvoirs pour aider le personnel de Nestlé et éviter tel scénario à l'avenir ». Il nous semble difficile d'estimer l'impact réel de ce type de déclaration. Le Ministre (socialiste) de l'Economie de la Région Wallonne a bien reçu le repreneur du site afin d'envisager avec lui les aides régionales éventuellement accessibles, mais il nous semble qu'il s'agit d'une intervention normale lorsqu'une grosse entreprise ferme ses portes.

A posteriori, il nous semble difficile de circonscrire un éventuel impact négatif de la restructuration de l'usine sur le territoire car la situation économique du village se dégradait depuis plusieurs années, depuis bien avant le début du processus de restructuration de l'usine.

Enfin, notons que certains témoins nous ont indiqué que la générosité du Groupe Nestlé pour indemniser son personnel allait avoir un impact négatif sur la région car le niveau des indemnités obtenues allaient faire jurisprudence et risquait d'être

également revendiqué dans la restructuration de sociétés aux moyens financiers plus faibles.

### III.5. Syndicats

L'action des syndicats a été décrite précédemment. Elle a essentiellement pris trois directions : le soutien ferme et presque inconditionnel au projet de reprise, le support au maintien de l'activité et à la préservation de l'outil de production pendant les négociations et l'accompagnement des travailleurs au sein de la cellule New Job. Toutefois, comme déjà indiqué, un des délégués syndicaux défendait des positions diamétralement opposées.

## IV. Analyse du cas : facteurs facilitant et facteurs bloquant

Afin de mieux mettre à profit ce cas, il peut être intéressant de l'envisager sous l'angle des éléments qui, d'une part, ont favorisé son bon déroulement et ceux qui, d'autre part, ont été des freins importants qui auraient pu mettre en péril sa réussite.

### IV.1. Facteurs facilitant

Outre les conditions préalablement décrites comme ayant favorisé le succès du MBO et qui sont reprises dans le schéma ci-dessous, d'autres facteurs sont intervenus pour faciliter un processus de restructuration dont l'issue est considérée par la majorité des parties impliquées comme relativement heureuse. Nous les reprenons ci-après.

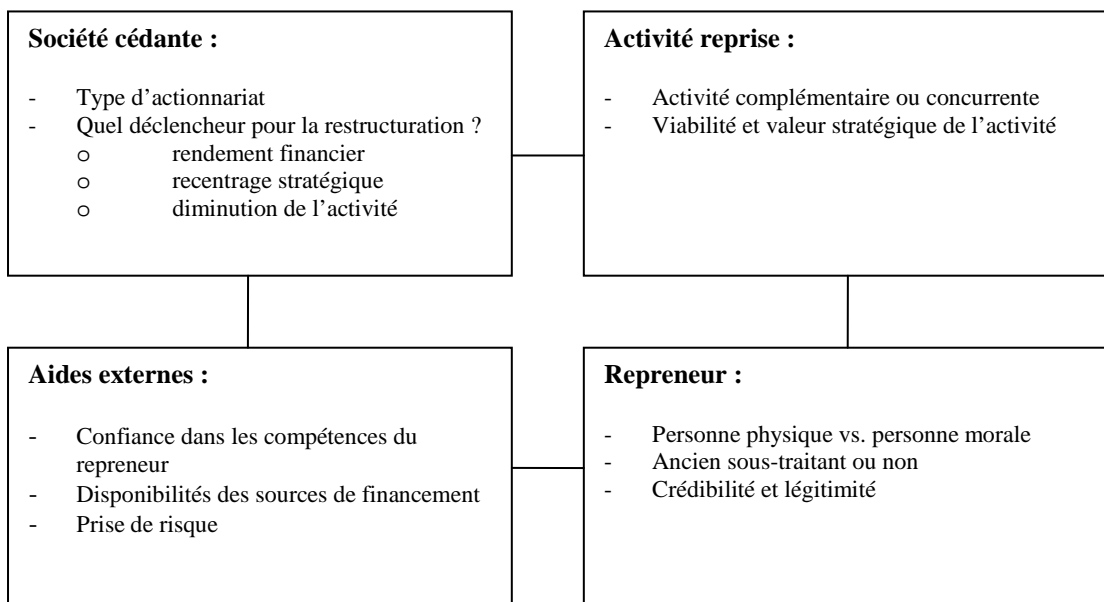


Figure 1 : Les facteurs de succès d'un MBO

#### IV.1.1. Les moyens financiers de Nestlé

Il semble certain que le premier facteur facilitant a été l'importance des moyens engagés par Nestlé pour restructurer le site de Hamoir. Ces moyens ont permis aux travailleurs de disposer d'un capital confortable afin d'avoir le temps de retrouver une situation professionnelle stable, ont autorisé la mise en place rapide d'une cellule de reconversion avec la possibilité de recourir à des formations privées, coûteuses mais directement accessibles. Ce budget a également permis de proposer des incitants apparemment efficaces pour retrouver un nouvel emploi. Enfin, l'aisance financière du groupe a facilité la reprise de l'activité grâce à la vente du site à un prix avantageux avec des facilités de paiement et l'octroi d'incitants pour les travailleurs restant dans l'entreprise.

#### IV.1.2. La présence d'une direction locale impliquée

La personnalité du dirigeant semble avoir favorisé le maintien de l'activité. Sa volonté de relever un tel défi peut certainement s'expliquer de différentes manières. Tout d'abord, son expérience à la direction d'une PME du même secteur lui a donné les qualités nécessaires à la gestion d'une telle entreprise. Ensuite, son implication dans la fédération sectorielle lui offre une bonne vision de son marché et des contraintes qui lui sont propres. Enfin, le fait qu'il soit le premier dirigeant du site à provenir de la région semble également avoir joué un rôle : au contraire des anciens dirigeants expatriés, son attachement pour son terroir lui a donné la volonté depuis 2002 de maintenir l'outil de Nestlé compétitif puis, durant la période de restructuration, d'aider la région à conserver son (restant de) tissu industriel en cherchant une solution de maintien de l'activité sur le site. Cette préoccupation pour le territoire a également été partagée par le directeur de production qui nous a déclaré avoir un attachement sentimental pour l'usine qui l'emploie depuis 16 ans et dont l'influence sur l'emploi local est importante.

Lors de la recherche d'une solution, la mise en place d'une « task force », composée des deux repreneurs et de deux conseillers, a permis de monter un business plan convainquant auprès du Groupe Nestlé et des organismes de financement et a ainsi offert des conditions favorables à l'élaboration effective du MBO.

#### IV.1.3. Des travailleurs volontaires

Les travailleurs du site de Nestlé à Hamoir ont traversé cette épreuve à rebondissement avec beaucoup de sang froid. Comme cela s'est déjà vu par ailleurs, ils auraient pu entreprendre des actions de destruction de l'outil et anéantir toute possibilité de maintien de l'activité. Au contraire, ils sont restés dignes et ont été fiers de continuer à réaliser jusqu'au bout un travail de qualité.

Ils ont également été un grand nombre à vouloir continuer l'aventure et relever le défi sous la bannière Belourthe. Sans eux, pas de business plan, pas de maintien de l'activité et aucunes perspectives positives.

#### IV.1.4. La mise en place de la Cellule New Job

Nestlé a eu les moyens de financer une cellule privée d'accompagnement des travailleurs vraisemblablement très efficace. La rapidité de sa mise en place, le large choix de formations rapidement accessibles à ses bénéficiaires, les incitants financiers pour y participer et pour retrouver un travail rapidement ont certainement été d'importants facteurs de succès.

Plusieurs acteurs rencontrés estiment par ailleurs que la prise en compte du travail intérimaire dans l'octroi de la prime de stimulation a été un facteur facilitant car il a encouragé certains bénéficiaires à accepter une réinsertion via l'intérim, malgré les conditions de travail peu favorables que ce type d'emploi implique.

### **IV.2. Facteurs bloquant**

Il nous semble que dans cette histoire, il y ait eu peu de facteurs bloquant.

#### IV.2.1. Des clauses de non concurrence

Les clauses de non concurrence, conditions essentielles à la réalisation du MBO, auraient pu rendre caduque le business plan des repreneurs. Heureusement, les possibilités techniques de reconversion de l'outil productif ont permis à la nouvelle société de proposer de nouveaux ingrédients agro-alimentaires recherchés sur le marché.

#### IV.2.2. L'aide limitée du Groupe

Lors de nos rencontres avec les différents acteurs du maintien de l'activité du site, nous avons décelé une pointe d'amertume exprimée par le regret de ne pas avoir reçu un soutien concret et actif du groupe Nestlé lors de la constitution du business plan. Bien que le discours du Groupe encourageait une telle démarche, il n'a proposé ni moyens financiers ni humains pour accompagner l'élaboration du plan d'affaires.

#### IV.2.3. Les règles d'octroi des primes

Le business plan des repreneurs n'a pu s'appuyer sur l'octroi des primes publiques réservées à la création d'entreprise. En effet, le repreneur du site regrette certaines dispositions légales liées à l'octroi d'aides publiques. Alors que le maintien de l'activité a permis de conserver l'emploi de 34 personnes à un salaire supérieur de 15% à 20% à la norme sectorielle, la Région Wallonne n'a pas été en mesure de lui octroyer les primes à la création d'emploi car il n'y a pas eu de rupture du contrat de travail.

De plus, la délimitation géographique des différents niveaux d'aides à l'investissement place Nestlé dans une zone où les aides plafonnent à 6% alors que d'autres usines, souvent dans une situation économique plus favorable, peuvent obtenir jusqu'à 20% de financement. Cette situation est d'autant plus problématique

que les dépenses d'investissement sont une condition sine qua non à la pérennisation de l'activité du site.

#### IV.2.4. La garantie d'un nombre minimum de travailleurs repris

Comme nous l'a indiqué le nouveau propriétaire du site, la reprise de l'activité a failli échouer en raison du nombre minimum de travailleurs devant être repris par la nouvelle structure. Ce nombre, arrêté par le repreneur dans son business plan, a ensuite été repris par le Groupe comme une des garanties au succès du MBO. Durant le processus de reprise, le dirigeant s'est inquiété de la volonté manifestée par la plupart des travailleurs de bénéficier des importantes indemnités de licenciements, plutôt que de rester en emploi. Heureusement, les mesures de rétention prévues par le Groupe Nestlé dans le plan social ont permis au dirigeant de rencontrer ce nombre minimum.