



UNIVERSITÉ EUROPÉENNE DU TRAVAIL  
Sous la conduite de  
Rachel Beaujolin-Bellet  
et de Claude Emmanuel Triomphe

## La fermeture d'une usine d'un grand groupe français

*Marc Dumas (CREM, Université de Rennes I),  
Jocelyne BARREAU (LESSOR, Université de Rennes II),  
David Alis (CREM, Université de Rennes I)*

### Résumé

Cette étude présente comment un grand groupe industriel français restructure une activité et ferme une usine sur un site historique du groupe pour des raisons stratégiques et de compétitivité.

L'étude de cas illustre un processus de restructuration piloté par l'agence de développement du groupe, dont le savoir-faire largement reconnu lui permet d'annoncer et de conduire des restructurations qui soient acceptées par les salariés et les acteurs extérieurs de l'entreprise.

Une des innovations majeures de cette restructuration est la négociation et la signature d'un accord de méthode avec les syndicats, qui comporte plusieurs engagements de la part de la direction.

Le résultat est une fermeture progressive sans suppression d'emploi grâce à une gestion prévisionnelle des effectifs et au recours à des mesures d'âge. Les impacts internes et externes de la fermeture de l'usine sont évalués et des actions prévues par la convention de revitalisation devraient estomper ou compenser certaines conséquences sociales et territoriales.

---

### 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





**UNION EUROPÉENNE**  
**Fonds social européen**  
**Article 6 Actions innovatrices**



UNIVERSITÉ EUROPÉENNE DU TRAVAIL

Sous la conduite de  
Rachel Beaujolin-Bellet  
et de Claude Emmanuel Triomphe



## **Monitoring Innovative Restructuring in Europe**

### **LA FERMETURE DE L'USINE TEXTILE DE GS VX A CHAMBERY**

**Etude réalisée pour le compte de l'UET**

**Marc Dumas (CREM), Jocelyne Barreau (LESSOR), David Alis (CREM)**  
**Equipe des universités Rennes 1 et 2**

**Juin 2005**

Ce rapport a été élaboré sur la base des informations transmises par le DRH de la société VX France et des entretiens réalisés auprès d'acteurs internes (groupe et société) et externes (liste complète en annexe 1). Nous remercions chacune des personnes concernées pour leur disponibilité à l'occasion des entretiens.

Nous remercions également Maxime Petrovski qui nous a aidé à réaliser certains entretiens, compte tenu du temps imparti pour l'étude.

Pour garantir l'anonymat les noms du groupe, de l'entreprise et des acteurs ont été remplacés par des codes.

Après avoir exposé le contexte, nous présenterons le processus de restructuration et nous analyserons ensuite les raisons du « succès ». Enfin nous évaluerons la restructuration sur le plan social, économique, de la santé et des conditions de travail et du territoire.

### **1. LE CONTEXTE**

Nous commencerons par présenter le contexte au niveau du groupe GS, de VX et de l'usine textile, ainsi que la situation économique et de l'emploi du bassin d'emploi Chambérien.

#### **1.1. VX : une entreprise d'un grand groupe français**

Le groupe GS est producteur, transformateur et distributeur de matériaux (verre, céramiques, plastiques, fonte...). GS est l'un des cent premiers groupes industriels mondiaux et emploie aujourd'hui plus de 180 000 salariés répartis dans plus de 1200 sociétés consolidées. Le pôle Distribution Bâtiment a connu un développement important en France depuis l'acquisition de Point P et de Lapeyre. L'emploi industriel, lui, tend à diminuer.

L'entreprise Vx appartient à la branche renforcement du groupe GS qui fabrique des produits pour le renforcement des matériaux et composites hautes performances. Elle s'articule autour de

2 métiers intégrés, et de *Business Units* (BU) opérationnelles : GS Vx (production de fils - 65% des ventes de la branche) : renforcement (plastique), textile ; GS Technical Fabrics (transformation de fils - 35% des ventes de la branche) : construction, composites, industrie.

La Branche Renforcement est présente en Amérique (42 %), Europe (47 %) et Asie (11 %) à travers plus de 100 sites industriels et emploie 8 800 personnes dans plus de 26 pays.

La BU Textile de la branche renforcement est une Business Unit mondiale, spécialisée dans la production et commercialisation de fils de verre, destinés à la fabrication de tissus utilisés dans une large gamme d'applications techniques. Le principal marché des fibres de verre textile est l'électronique (45%) (Bâtiment : 28% ; industriel : 19% ; Transport : 4% ; Applications électriques : 3% ; Sport & Loisirs : 1%). Le management de la BU Textile est majoritairement localisé à Herzogenrath (Allemagne) sur le site de GS VX DEUTSCHLAND.

L'usine de Chambéry (usine A) a été spécialisée en 1998-1999 sur les produits 4 microns ( $\mu$ ) que l'on retrouve sur le marché de l'électronique. Après une période de forte croissance de 1996 à 2000 due à l'augmentation des ventes en Asie qui ont représenté jusqu'à un tiers des ventes totales, la capacité de production a été réduite de plus de 50% de 2001 à 2003. Elle ne dessert plus aujourd'hui que le marché américain en  $5\mu$  5,5 et  $5\mu$  11 et le marché européen pour le  $5\mu$  5,5, quelques clients spécifiques en  $5\mu$  11, et certains produits de spécialité.

### **1.2. L'histoire de GS Vx à Chambéry**

L'usine A s'est implantée à Chambéry en 1950 (Société de Verre Textile). Elle a précédé la création de deux autres usines (Usine B : la verrerie en 1957 et l'usine C : site de Bissy en 1972), qui fabriquent des produits destinés au renfort des matériaux composites. L'usine Textile fait partie du patrimoine de Chambéry.

GS a implanté, il y a une vingtaine d'année, à Chambéry, un centre de recherche et développement (GS VX INTERNATIONAL) spécialisé dans les travaux de recherche sur les technologies du verre, la chimie des enzymages, la création des nouveaux produits.

Selon l'adjoint au Maire, « *la ville a beaucoup aidé pour l'installation du centre de VX INTERNATIONAL en favorisant son implantation avec des conditions très favorables* ». GS a levé l'option d'achat du terrain avant l'annonce de l'arrêt de l'usine A.

Depuis 22 ans, comme pour beaucoup d'autres sites industriels en France, les effectifs de GS VX FRANCE à Chambéry ont fortement reculé passant de 1380 à 450 personnes en 2004 (effectif permanent : 1999 : 557 ; 2000 : 549 ; 2001 : 571 ; 2002 : 533 ; 2003 : 477). A cela s'ajoute un effectif d'environ 200 salariés à VX INTERNATIONAL.

La décision du groupe GS était de continuer à alimenter le marché du fils fin pour l'électronique mais en se restructurant et en fermant l'usine Textile de Chambéry. La crise de l'électronique, qui depuis 2001 s'est traduite par une baisse des marchés Américains et en Europe au profit de l'Asie, a affecté l'activité des différents sites et entraîné une réorganisation autour des 3 usines clés localisées au Mexique, en République Tchèque et en Corée. Dans une logique de minimisation des coûts de transport, chacune de ces usines dessert en priorité le continent où elle est implantée.

Une décision de fermeture d'une usine fait courir un risque social et politique, notamment en terme d'image sociale. Par ailleurs GS est une entreprise cotée en bourse et à court terme son titre peut chuter si des fonds éthiques se retirent. Le groupe accompagne les restructurations en limitant au maximum les risques. L'objectif est « 0 licenciement économique, 0 jour de grève, 0 article de presse » ; les restructurations menées dans le groupe se doivent d'être « socialement responsables ».

### **1.3. Le bassin d'emploi Chambérien**

La Savoie est un petit département qui compte 380 000 habitants, 110 000 salariés privés et 18 000 entreprises.

Le département compte peu de grandes entreprises. La tranche la plus importante des entreprises se situe plutôt dans les 20 à 50 salariés. La présence de très grosses entreprises en Savoie est liée à la géographie. De grands groupes se sont installés, comme PÉCHINEY, pour bénéficier des chutes

d'eau. Outre GS sur Chambéry, il y a UGINE SAVOIE, qui s'appelle maintenant UGITEC, une société du groupe ARCELOR.

Les entreprises de la chimie se situent dans la Maurienne. La Savoie n'a jusqu'à maintenant pas connu de licenciements économiques d'importance. Il y a 4-5 ans, une usine industrielle a fermé, s'est délocalisée pour réintégrer différentes usines d'un groupe de sous-traitance automobile. Les procédures de licenciement pour motif économique de plus de 10 salariés sont relativement peu nombreuses, soit 3 ou 4 au cours de l'année 2004, selon le Directeur adjoint de la DDTEFP.

Chambéry est une ville jugée dynamique en termes d'implantations d'entreprises.

#### **1.4. La situation du textile : regard sur le passé et histoire d'une fermeture**

L'usine Textile (A) a connu plusieurs crises et plusieurs changements d'importance mentionnés par les acteurs :

1975 : le premier choc pétrolier a entraîné une diminution des effectifs avec des incitations au départ

1993 : le plan social a évité 26 licenciements avec des départs volontaires, des départs à la retraite (beaucoup de salariés proches de 60 ans, départs FNE)... avec l'intervention de GS DEVELOPPEMENT.

2000 : la séparation en deux établissements Plastique et Siège (usines B et C, siège) d'une part et Textile (usine A) d'autre part. Les ventes de verre textile ont baissé ; les investissements ont porté sur la maintenance à l'usine A et les embauches ont été effectuées en CDI.

2002 : l'intervention du PDG M. B. lors d'une réunion du comité de groupe du 27.11.2002 ; il parle de « *la recherche d'une stratégie de cohérence et de cohabitation entre pays industriels et émergents* ».

Dès 2002 la CGT prend position pour le développement industriel du site Plastique. Fin 2002, la CGT est majoritaire au CCE.

2003 : chômage partiel de mars à décembre 2003 pour 90 salariés (30 jours chômés). Le personnel touché est affecté durant la période estivale aux deux autres unités en remplacement des personnes partant en congés annuels. L'usine tourne à 25% de sa capacité de production. 800 tonnes de produits sont en stocks.

Février 2003 : manifestation organisée par la CGT devant les grilles de l'usine A. La CFDT demande la mise en œuvre d'une procédure d'alerte permettant une analyse de la situation du Verre Textile, en vue de discuter. Elle retire cette demande assez rapidement.

La CGT demande la réunion d'un CCE extraordinaire, l'ordre du jour étant : « *la demande d'un plan industriel pour sauver l'emploi* »

Au CCE du 16 décembre 2003 : propos rassurants de la Direction « *l'usine vivra en 2004...* »

Juillet 2003 : lettre du délégué syndical (DS) CGT à M. B.

Octobre 2003 : le directeur de branche remet son rapport réalisé à la demande de la direction du groupe afin qu'une décision soit prise lors du Conseil d'Administration (CA) de fin octobre 2003. Aucune information sur la situation économique n'est donnée à l'extérieur.

1<sup>er</sup> avril 2004 : fermeture annoncée. Le journal le DAUPHINE LIBERE (du 3.04.2004) titre : « *Entre déception et soulagement* ». Selon les DS, avant l'annonce, les salariés de l'usine A commençaient à croire qu'ils avaient échappé à la fermeture...

#### **1.5. Le climat social**

Le site de Chambéry est connu comme étant socialement dur, mais le climat a évolué. Le contexte n'est plus celui des années 90.

Trois syndicats sont présents : CGT, CFDT et CGC (ce dernier depuis 2005). Les deux leaders syndicaux CGT et CFDT sont considérés comme charismatiques. Ils approchent de l'âge de la retraite et ont une grande expérience du métier syndical, surtout le DS CGT.

La CGT qui était historiquement très majoritaire, est aujourd'hui plus faiblement majoritaire, au CCE : 55 % contre 45 % pour la CFDT. Par contre sur l'établissement concerné, la CFDT est majoritaire.

A l'annonce de la fermeture les deux syndicats ont constitué une intersyndicale.

Pour plusieurs acteurs interrogés, le climat social est propice à la restructuration à l'usine A. Les syndicats sont en perte de vitesse à l'usine A. Il n'y avait plus tellement de leader : « *il y a 20 ans, cela aurait fait du bruit, beaucoup plus* ». Cette assertion a été confirmée, car à l'annonce de la fermeture, les syndicats n'ont pas pu mobiliser le personnel.

#### **1.6. La décision d'arrêt de l'activité de manière dégressive**

Plusieurs facteurs déterminants ont contraint le groupe GS à modifier sa stratégie et ont conduit à la fermeture programmée de l'usine textile :

- Les concurrents fabriquant du fil de verre sont au Japon ou en Chine (les autres ont disparu),
- Les clients sont essentiellement en Asie,
- Une parité euro/dollar défavorable,
- Des prix de revient de l'activité de l'Usine A non concurrentiels,
- Le développement de l'activité de VX en Corée (marché Asie) et au Mexique (marché américain),
- Le développement des plates-formes de production,
- Une technologie obsolète (« *si Renault faisait des moteurs à vapeur, je ne sais pas s'il en vendrait beaucoup* »).

A cela s'ajoutent des contraintes interdisant d'innover technologiquement (fusion directe) sur le site de l'usine A. L'usine se situe en ville et il est impossible d'y implanter un four.

Il s'agit donc « *d'une restructuration stratégique (/ restructuration de compétitivité) avec une approche défensive* ».

## **2. LE PROCESSUS DE RESTRUCTURATION**

Nous situons le début du processus à la fin 2002-début 2003. Six étapes jalonnent le processus de restructuration, qui démarre avec la décision de fermeture et qui atteint son point d'achèvement avec le suivi de l'application du PSE. GS D pilote l'ensemble du processus en coopération avec d'autres acteurs (Directeur des affaires sociales, Directions de pôle, de branche, d'entreprise...).

### **Etape 1 : La prise de décision de restructurer**

La réorganisation se décide au niveau des pôles (5 pôles : vitrage, conditionnement, HPM, construction, distribution et bâtiments). A l'intérieur de chaque pôle se trouvent plusieurs branches. Le patron du pôle HPM (les abrasifs, les céramiques/plastiques et les matériaux de renforcement) est un directeur général adjoint (DGA) du groupe. Sur chaque pôle il y a donc un DGA, plus un DGA - directeur financier, un DGA - secrétaire général qui est le directeur juridique et un DGA - directeur des RH.

Pour VX, une des sociétés de la branche Renforcement qui fait partie du pôle HPM, la décision de restructuration part du pôle. L'origine se trouve toujours dans une réunion de groupe avec le directeur du pôle, le directeur financier du pôle, le DRH du pôle plus le Directeur des Affaires Sociales (DAS) et le directeur de GS Développement. Ensuite, on y ajoute la société locale pour constituer la *Task Force* (cf figure 1). La branche discute des difficultés d'une société particulière et explique pourquoi il faut restructurer.

### **Etape 2 : Préparation de l'argumentaire économique pour convaincre du bien fondé de la décision et organisation de la « stratégie sociale »**

Une durée de trois mois a été nécessaire pour bâtir l'argumentaire économique avec des réunions de l'équipe du pôle tous les 15 jours. Ensuite le pôle prend les mesures nécessaires auprès de la DG pour enclencher une restructuration avec l'avis favorable du DAS.

La branche constitue une équipe à cette fin. Le directeur du projet est une personne connaissant très bien cette activité industrielle, un expert du métier. Il rédige un rapport (argumentaire économique) qui sera le Livre IV du Code du Travail (87 pages). Après une présentation de la BU Textile, de GS Vx, du processus de fabrication, des applications des fils fin 5 $\mu$ , le rapport dresse un état des lieux et les perspectives du marché de l'électronique et du marché des fils fin 5 $\mu$ , ensuite aborde les 3 autres activités secondaires de l'établissement textile (les Matériaux Hautes Performances (MHP), la production de fils coupés et l'atelier filières). Les aspects financiers sont ensuite traités (ventes et marges, bilan et compte de résultats). Le rapport conclue à l'arrêt de la production du 5 $\mu$  sur le site de Chambéry. Pour les autres activités, il envisage un transfert de l'activité MHP vers l'établissement Plastique compte tenu des perspectives de développement à moyen terme et l'arrêt des activités fils coupés et filières. Comme nous le verrons plus loin, une version courte de 16 pages de ce rapport est communiquée au CCE du 1<sup>er</sup> avril lors de l'annonce de la fermeture de l'usine A.

Toute une série de réunions est organisée entre le juriste social, le DAS, le DG de GS D et des collaborateurs de la branche et de la société concernée pour parfaire l'argumentaire économique. Une fois le contexte posé, la stratégie sociale est définie. Selon le DG de GS D, sur Chambéry, « *il y avait une possibilité d'annoncer la fermeture pour juillet 2006. Cette latitude a permis de proposer aux syndicats un accord de méthode* ». En contrepartie de leur acceptation du projet de négociation d'un accord de méthode, la direction a pu promettre qu'il n'y aurait pas de licenciement économique pendant deux ans en favorisant les départs, la mobilité et les projets personnels. La majorité des reclassements peuvent se faire par le transfert des salariés vers l'autre établissement distant de 2 kilomètres.

### **Étape 3 : L'information pour l'environnement : une montée en puissance progressive**

GS D établit des contacts avec les acteurs externes.

La première cible porte sur l'Etat et notamment deux de ses représentants : le Préfet et le directeur départemental du travail. Une présentation détaillée des difficultés économiques rencontrées est effectuée : « *l'activité ne va pas bien* ». La deuxième cible porte sur les collectivités locales et plus largement le monde politique : le maire et le vice-président du conseil général. Des rencontres séparées sont menées par la DG de GS D. Le discours est basé sur l'argumentaire économique et un système de communication permanent est mis en place jusqu'à l'approche de la décision finale. La rencontre avec le maire de Chambéry a eu lieu en octobre de 2003.

Entre octobre 2003 et fin mars 2004, plusieurs contacts ont été pris en faisant monter en puissance le niveau de l'information distribuée afin que les acteurs soient tenus au courant bien en amont de ce qui se passait (cf annexe 3).

Un travail de préparation des salariés est mené en amont. Le DAS en est chargé. Dans GS, un accord sur le droit syndical a été signé : le DAS est amené à négocier avec un coordinateur pour chaque syndicat représentatif. Les deux syndicats concernés en l'occurrence sont la CGT (majoritaire) et la CFDT. Le dirigeant de la branche Renforcement commence à en parler au représentant de la CGT au niveau du groupe en expliquant la stratégie. Il lui a demandé en retour de dire ce qui préoccupait la CGT dans le projet de manière, à pouvoir en tenir compte. Le représentant de la CGT groupe a formulé des demandes et a pris contact avec l'union locale CGT de Chambéry pour lui conseiller de signer l'accord de méthode.

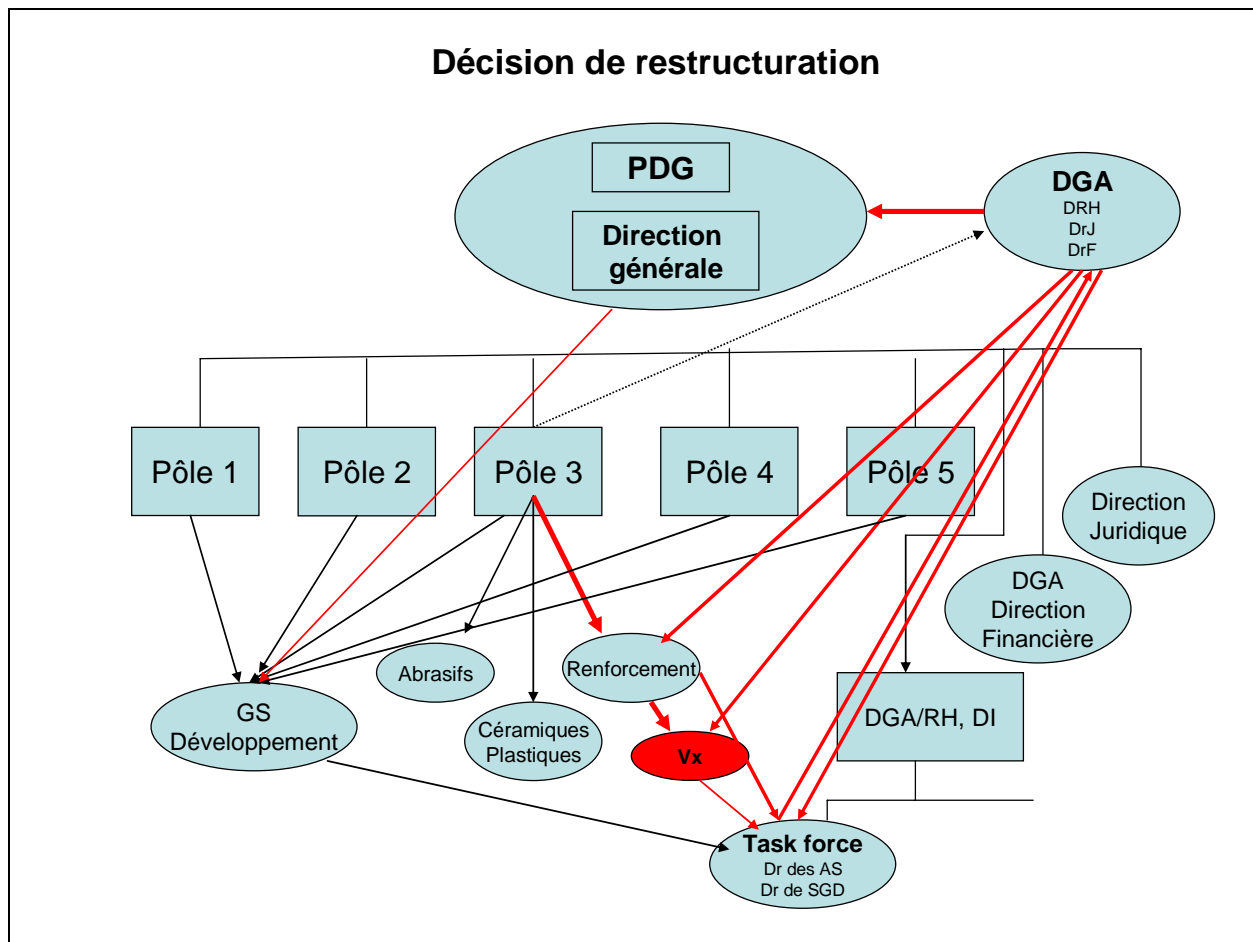


Figure 1 : les acteurs managériaux de la décision de restructuration et leurs relations

#### Etape 4 : La signature de l'accord de méthode

Suite à l'annonce (1<sup>er</sup> avril 2004) de la fermeture de l'usine d'ici juillet 2006, en trois mois, 7 réunions de CCE (7 versions d'accord de méthode) et de nombreuses réunions non officielles avec des discussions tendues ont été nécessaires pour parvenir à la signature de l'accord de méthode le 23 juillet 2004 par toutes les organisations syndicales (4 réunions d'information-consultation du CCE et une réunion CE Textile (21 juillet), suivi d'un CE Plastique (23 juillet)).

Alors que le projet de la direction comportait près de 60 pages et intégrait des éléments de contenu du PSE, l'accord de méthode signé fait 9 pages. Le sommaire comporte 10 points, qui précisent les objectifs, les moyens et le calendrier.

Premièrement, la société s'engage à maintenir, à transférer et à développer l'activité : en particulier à transférer un atelier de fabrication de verres spéciaux, ce qui entraîne la mutation de 10 personnes ; à « *poursuivre et intensifier le développement et la fabrication du TWINTEX* ».

Deuxièmement, elle s'engage à ne procéder à aucun licenciement économique avant la fermeture de l'usine prévue en juillet 2006.

Les autres points prévoient : les salariés de l'établissement Textile se verront proposer des postes dans l'établissement Plastique (reclassement) ; les modalités d'organisation de la commission de travail ; les modalités du recours à l'expertise juridique en apportant une aide financière et la mission d'expertise économique ; les modalités d'entrée en vigueur, la durée et la révision de l'accord ; et le dépôt et affichage de l'accord.

La mise à disposition d'une aide financière à l'assistance d'avocat et d'expert par la DRH de Vx a conduit les syndicats CGT et CFDT à s'unir et à choisir le cabinet SECAFI comme expert. L'avocat de la CGT, Maître B., a contribué à formaliser l'accord de méthode. Il a conseillé de veiller à ce que

l'accord de méthode « *ne touche pas au plan social* » et à ce qu'il vise seulement à obtenir des garanties de la Direction.

Pour le premier point, le DS CGT refusait que l'accord de méthode intègre des éléments du PSE, pour ne pas bloquer la discussion sur le PSE au sein du CE.

L'expert SECAFI (expert du CE) a participé au processus pour conseiller et aider le DS CGT à aboutir à un accord de méthode.

Nous avons choisi de rendre compte des points de vue sur l'accord de méthode exprimés par les deux signataires et l'administration du travail :

Selon le DRH : « *Au départ, on s'est dit l'accord méthode, c'est la procédure de simplification, c'est la concomitance livre IV livre III. On s'est rendu compte que plus on avançait dans la négociation, plus cela débouchait sur un code de bonne conduite, cela crée une relation de confiance, à condition évidemment de bien mener la négociation et de se dire les choses. Cela permettait de calmer le jeu et de border le chemin, de border la voie, jusqu'à l'objectif final qui est la fermeture de l'usine* ».

Selon le DS CGT qui l'a signé : « *Il faut dire la vérité. L'accord de méthode pour moi, avec les lois françaises, avec le Code du travail, on n'en a pas besoin, sauf si en contrepartie, il nous sert à avoir des engagements de la Direction. Sinon on n'en a pas besoin.... Il faut que cela soit bien un engagement de la Direction en disant : « Oui, il y a un Plan social ; oui, on va sans doute supprimer des emplois, mais en contrepartie, on vous donne des garanties* ».

Selon le directeur adjoint de DDTEFP : « *l'accord de méthode signé conditionne la qualité des rapports sociaux. Lorsqu'il s'agit d'une fermeture d'usine, souvent les organisations syndicales sont assez tendues, on peut craindre des mouvements sociaux. Le fait d'avoir pu arriver à signer un accord de méthode a favorisé l'implication des organisations syndicales et en même temps éviter la contestation ultérieure le bien-fondé de la fermeture... Aujourd'hui encore les Directions ont du mal à percevoir l'intérêt de l'accord de méthode. Cela permet de bien définir le cadre de la discussion, de se donner des axes de rencontre.* »

La négociation de l'accord de méthode a été un échange de propositions et a abouti à un engagement de la direction en matière de développement d'activités industrielles.

Selon le DS CFDT, en 2003, des discussions avec des dirigeants au comité de groupe laissaient supposer qu'un accord de méthode était envisagé.

Les DS ayant une bonne connaissance de l'activité industrielle, aidés par l'expert du CE, ont formulé des propositions de développement de l'activité sur le site : le transfert des verres spéciaux était une condition imposée par le DS CGT à la signature de l'accord de méthode.

Selon le DRH : « *il y avait un petit atelier à l'intérieur de cette usine qu'on appelle atelier Haute Performance, qui fabrique des verres spéciaux pour l'aéronautique et l'armement : des verres avec une bonne rentabilité et avec des potentiels de développement au niveau marché. Cette production n'avait pas été exploitée d'un point de vue marketing. On pensait à des possibilités réelles de développements commerciaux. La question qui se posait était de savoir si on l'arrêtait carrément, ou si on la transférait ailleurs hors de France. Sur ce point, une réflexion a été menée. Les partenaires sociaux ont insisté pour que cet atelier soit conservé sur Chambéry. La direction locale a convaincu notre patron mondial, Monsieur CA, de le faire. Donc, ça a été acté et a sauvé 10 emplois. Les audits sont en cours. Mais c'est quand même un dossier un peu compliqué. Qui coûte aussi. Le transfert coûte. Donc cela a été inscrit dans l'accord de méthode : maintien et transfert de cette activité et développement puisqu'on s'est engagé à créer une structure commerciale marketing pour développer ces marchés. C'est ce que l'on est en train de faire aujourd'hui. On a créé une business unit spéciale dans laquelle on a mis ces produits et on est en train de mettre en place une structure marketing et commerciale spécifique.* »

Une autre proposition faite par les syndicats est de garder des produits d'avenir sur le site. Le TWINTEX est un produit qui est sorti il y a 10 ans du centre de R&D de Chambéry. L'activité de production du TWINTEX démarre en janvier 2004 à Chambéry. Le groupe GS a investi 3 millions d'euros sur le site.



Le rôle du secrétaire de CE CGT :

*« Pour le TWINTEX, c'est pareil : la première idée a été de partir en Tchéquie, alors qu'au départ, le TWINTEX a été mis au point par le centre de recherche de Chambéry. Les premières productions ont été réalisées aux Etats-Unis. Il y avait une petite filière et ils voulaient commencer un petit peu de production sur l'Europe. Au départ, il était prévu d'amener le TWINTEX sur la Tchéquie. C'était il y a 2 ans. Pendant l'été j'ai rédigé 2 lettres à M. B. (PDG), une pour le TWINTEX et une pour la fermeture de l'usine A. Il ne m'a pas répondu : « OK, je vous suis » mais ensuite on a vu que le TWINTEX est venu ici. C'est un produit d'avenir, un produit qui peut améliorer la rentabilité du roving ici et les verres spéciaux par dessus les fils coupés. Donc je pense qu'on a un peu d'avenir. Nous avons essayé d'anticiper. »*

D'autres acteurs ont pesé dans le débat pour un maintien de l'activité ; il s'agit du maire et de son adjoint. Dans la mesure où la discussion avec l'équipe de direction était permanente, la mairie s'est fortement intéressée aux postes à sauver, à l'évolution de matériaux nouveaux, style TWINTEX.

Il apparaît donc que des propositions d'alternatives économiques, en tout cas pour le site, ont été faites par anticipation par le leader CGT, secrétaire du CCE. Ces propositions ont été acceptées par la direction compte tenu des perspectives de développement de ces marchés à moyen terme. Ces propositions rejoignaient le diagnostic réalisé par le directeur de la branche (le projet de réorganisation).

#### **Etape 5 : Le plan de sauvegarde de l'emploi (PSE)**

La procédure formelle livre IV – livre III a démarré le 4 octobre 2004. La première réunion d'information-consultation du CCE a eu lieu le 4 octobre 2004 (présentation du Livre IV). 4 réunions d'information-consultation du CCE ont suivi, avec la tenue d'un CE extraordinaire Textile (Livre IV et Livre III) entre chaque réunion.

Les membres du CCE ont rendu à l'unanimité un avis favorable sur le PSE au cours de la dernière séance prévue par l'accord de méthode, soit le CCE du 13 janvier 2005, après plusieurs suspensions de séance. Les CE Textile et Plastique ont donné à leur tour à l'unanimité un avis favorable sur le PSE (les 25 et 28 janvier 2005)

Le désaccord portait sur les critères de reclassement et l'ouverture des postes aux salariés du textile et du plastique. Les critères arrêtés sont dans l'ordre décroissant d'importance pour l'attribution des points : l'adaptabilité, les charges de famille, l'âge, l'ancienneté. Le PSE prévoit que l'adaptabilité est appréciée différemment selon la catégorie d'emploi.

Un additif (janvier 2005) a été apporté au PSE car les syndicats n'ont pas voulu discuter de la partie sociale avant que la partie économique ne soit terminée. Des textes précis sur les mesures sociales adaptées aux personnes concernées ont donc été ajoutés et portés à l'additif sur le conseil de l'expert du CE.

L'expert SECAFI est intervenu fin août - début septembre 2004 de manière informelle pour commencer son expertise. Il a remis son rapport lors de la deuxième réunion d'information consultation du CCE du 18 novembre 2004 et du CE Textile extraordinaire du 25 novembre 2004. Son rôle auprès du CE a été de donner son point de vue sur la décision de fermeture et de décrire très précisément aux élus comment allait évoluer l'activité du site. Il ne semble pas être intervenu ultérieurement au cours de la procédure.

Il ressort qu'il y a eu un processus de négociation, non seulement concernant l'accord de méthode mais aussi concernant le PSE. Au cours des 7 réunions de la commission de travail du PSE (de novembre 2004 à janvier 2005), les représentants du personnel ont demandé des améliorations de certaines mesures du projet et la direction de l'entreprise a accepté de modifier et/ou compléter sur certains points le PSE.

#### **Etape 6 : Commission de travail de 9 membres désignés par le CCE (devenue commission de suivi après la signature du PSE)**

Elle se réunit formellement tous les deux mois et dans les faits tous les mois. Elle suit l'état d'avancement des reclassements à partir du 3 novembre 2004. Elle a servi d'organe de négociation

pour la direction et s'est transformée en une commission de suivi. Les 9 membres de la commission ont un crédit de 10 heures par mois. Pendant la négociation de l'accord, ce crédit était porté à 20 heures par mois.

Les membres de la commission de suivi (DS des trois syndicats ayant tous un mandat) discutent de l'attribution des postes pour des cas difficiles (lorsqu'il y a plusieurs candidats pour un poste).

La déléguée GS D participe aux commissions et informe les membres des reclassements effectués.

La Direction a l'obligation d'afficher les postes à pourvoir. Les salariés proposent leur candidature.

La commission suit de près les dossiers et s'assure que les projets personnels sont fiables et pertinents.

La mise en œuvre du PSE est l'affaire de la direction. Le DRH a un rôle de régulateur. Le rôle de la commission de suivi se limite à donner un avis. Plusieurs membres ne sont pas satisfaits des critères ou regrettent que des critères ne soient pas toujours respectés.

### **3. ANALYSE**

La restructuration se caractérise par l'anticipation et la négociation. Plusieurs conditions, qualifiées de « facteurs de succès », sont analysées. Elles ont permis de mener une restructuration tout en préservant la paix sociale, en respectant le « timing » et en gérant les mobilités.

#### **3.1. Le triptyque gagnant dans le cas étudié : culture, hommes, structure**

La culture GS, la personnalité et les relations entre les hommes et la structure GS D constituent selon nous les facteurs clés du bon déroulement de la restructuration. Nous passerons en revue ces trois éléments clés.

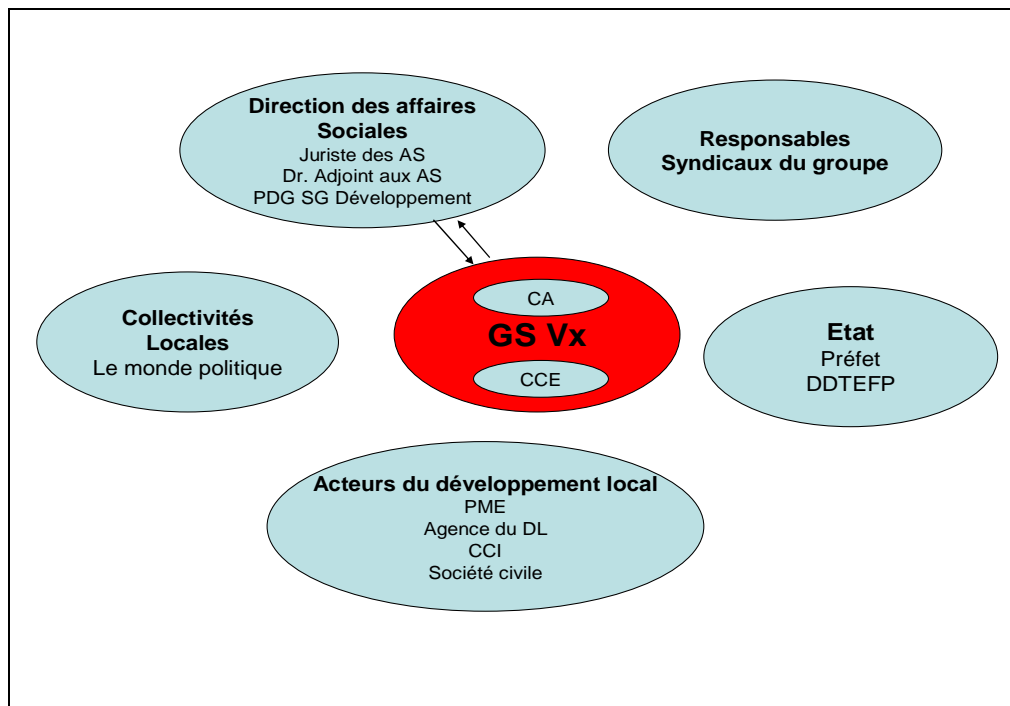
##### **3.1.1. La culture GS**

La culture GS est fondée sur le dialogue social et la valorisation de la dimension sociale, qui déterminent la dynamique interne de l'entreprise. La circulation de l'information, la qualité des relations sociales, l'ouverture d'esprit des dirigeants et le respect de la parole donnée forment le ciment de la confiance. Les DS sont des salariés en fin de carrière imprégnés par la culture GS.

Ainsi le DS CGT, qui a signé l'accord de méthode, vient régulièrement dans l'entreprise, bien qu'à la retraite : *« C'est pour cela que je reviens aujourd'hui ; quand on a été pendant des années et des années dans tous ces trucs-là, on ne part pas les mains dans les poches. L'entreprise et ses salariés vous intéressent toujours. »*

Les syndicats sont peu dépendants des Unions Locales (UL) ou Unions Départementales (UD) et de la fédération. Les contacts entre les acteurs syndicaux sont internes : Groupe et société. Cette autonomie et cette indépendance vis-à-vis de l'appareil syndical s'expliquent par la taille du groupe et sa notoriété, mais aussi par les hommes.

Le groupe GS a des relations sociales bien encadrées. Un accord de droit syndical dans le groupe fait que chaque centrale syndicale dispose d'un coordinateur. Son interlocuteur est le Directeur des Affaires Sociales (DAS). Sur n'importe quel sujet, s'il l'estime nécessaire, le coordinateur syndical peut avoir une discussion directe avec le DAS pour traiter le dossier. C'est un moyen de dialogue et de régulation reconnu.



**Figure 2 : Le différents acteurs internes et externes concernés par la restructuration**

### 3.1.2. Les hommes

La qualité des relations nouées entre les personnes a conduit à une confiance partagée.

Le DRH est un homme de terrain très impliqué dans le milieu socio-économique local. Il a la responsabilité des Ressources Humaines de plusieurs établissements VX dans le monde. Il bénéficie d'une grande crédibilité au niveau local. Il est assisté d'une adjointe. Le DRH gère seul la communication vis-à-vis des médias. La communication avec GS D est quotidienne et un *reporting* est réalisé toutes les semaines par la déléguée emploi de GS D.

Le leader de la CGT (entreprise) est un leader qui croyait à l'accord de méthode. Il est considéré comme très intelligent, ayant des compétences industrielles importantes, et autonome.

Le DS CFDT a peu de relations avec l'Union Locale (UL) et la confédération. Il est davantage en relation avec la CFDT du groupe GS : « *Je me suis beaucoup appuyé sur ces gens-là, sur un secrétaire, etc. Je me suis appuyé aussi sur le cabinet SYNDEX, qui travaillait à ce moment-là pour le groupe.* ».

Point commun entre les deux leaders CGT et CFDT : ceux-ci sont rentrés en 1973 chez GS à Chambéry comme ouvriers et ils y ont fait carrière et ont accumulé tous les mandats. Le DS CFDT est membre du comité de groupe.

Le DAS au niveau du groupe a su gérer, développer et renforcer une crédibilité, une transparence dans ce qui est dit, une fiabilité d'information vis-à-vis de l'espace syndical. Il a une véritable crédibilité auprès des syndicats. En retour, les DS de groupe, CFDT et CGT, sont reconnus par le DAS comme de vrais professionnels, d'une grande fiabilité.

Les relations entre les partenaires sociaux au niveau de la société sont bonnes. Le DRH et le DG sont considérés par les DS comme « *humains, des hommes de dialogue, qui comprennent les choses* ».

Le contexte a été propice à un rapprochement entre les syndicats et à la création d'une intersyndicale.

Selon l'expert du CE, « *les partenaires sociaux sont ouverts, intelligents, pertinents et avaient le souci de construire un accord fiable, stable et solide pour l'avenir* ».

### **3.1.3. La structure GS Développement (GS D)**

Le savoir-faire largement reconnu de GS D lui permet d'annoncer des restructurations qui soient acceptées par les salariés et les acteurs extérieurs de l'entreprise.

#### **GS Développement (GS D) : un grand savoir-faire**

GS D a été créé en 1982 pour mener à bien les reconversions liées aux restructurations du groupe. GS est un groupe très décentralisé. GS D assure l'interface entre le groupe et les établissements, ainsi que l'interface entre ces établissements et leur environnement institutionnel. Ses missions concernent aujourd'hui trois domaines : les ressources humaines et affaires sociales (veille sociale, restructurations, reclassement des salariés...); le soutien au développement économique local (prêts aux PME voisines, redynamisation économique des sites abandonnés...); les services d'appui aux branches d'activités et à leurs établissements (études d'implantations, relations avec l'Administration et les collectivités territoriales...).

Pour VX, les missions de GS D se rapportent aux deux premiers domaines : les ressources humaines et affaires sociales d'une part, le soutien au développement économique local d'autre part.

Le statut de GS D est celui d'un GIE (Groupement d'Intérêt Economique) qui, par définition, offre la mise en commun de moyens entre les différents adhérents. Pour chaque branche, la société la plus importante adhère à GS D et participe à son budget au prorata de ses effectifs. GS D a la responsabilité de préparer les PSE. Le recours à GS D est donc systématique en situation de restructuration.

GS D a 3 délégations : une délégation Normandie Nord-Est, une délégation Sud-Ouest Île-de-France, et une délégation Sud-Est.

La délégation Sud-Est, comme les deux autres délégations, est une petite structure composée de :

- un responsable hiérarchique qui est le délégué de la délégation Sud-est ; il a un adjoint en charge du développement économique,
- un responsable d'antenne emploi et des conseillers emploi (en CDD - un pour environ dix salariés à suivre),
- une secrétaire.

Un responsable fonctionnel, délégué aux mutations économiques dispose d'une couverture nationale sur l'ensemble des 3 délégations. Il est en charge de tous les PSE ainsi que de l'accord de méthode.

L'ensemble des PSE est analysé d'une manière détaillée. Des tableaux de bord sont utilisés pour évaluer les mesures sociales de chaque PSE. Des outils permettent de vérifier que des PSE ne coûtent pas plus chers en étant moins efficaces. Ainsi les données analysées sur l'ensemble des PSE du groupe permettent de bâtir un PSE adapté aux spécificités de chaque situation et d'un niveau d'efficacité équivalent.

#### **Le travail de l'antenne emploi**

GS D intervient une fois l'accord de méthode signé pour étudier les reclassements à réaliser, les projets des personnes qui souhaitent une mutation en interne et les projets de création d'entreprise. Cette action a débuté en juillet 2004.

Les salariés transférés dans les usines B et C ne rencontrent pas la déléguée emploi de GS D. Les salariés non volontaires au départ sont systématiquement reclassés dans l'usine B, C et VI sur les postes publiés selon l'ordre défini par les critères du PSE. Le DRH se charge de l'organisation des mutations internes sur le site de Chambéry.

Les personnes qui contactent GS D sont des volontaires. Ces salariés doivent être actifs. GS D se positionne comme un partenaire des salariés pour les aider à réaliser leur projet.

Le PSE donne la priorité aux solutions de reclassement interne (société VX France et groupe GS).

Dans le cas de mutation interne hors Chambéry, la déléguée de l'antenne emploi s'entretient avec la personne pour connaître son profil, ses compétences, sa motivation à changer de région et finaliser avec elle son *curriculum vitae*. Elle recherche un poste correspondant à son profil, ce qui conduit à un

ou deux entretiens avec un RRH. Le détachement qui suit est d'une durée maximum de deux mois avec un suivi. A l'issue du détachement soit le salarié se plaît dans son nouveau poste, possède les compétences indispensables et la mutation est réalisée, soit il retrouve son ancien poste.

La mobilité externe pour création d'entreprise est un autre dispositif possible. Certains salariés ont des projets mûrs mais n'ont pas les moyens financiers et techniques pour se lancer. Au départ la personne explique son projet. Il faut s'assurer de sa motivation et de l'adéquation entre la personne et le projet. L'aide technique consiste en une étude de marché ; la possibilité de recourir à la junior entreprise d'une école de commerce ; l'étude de la concurrence ; l'étude du financement ; la rédaction des statuts. L'aide financière consiste en une prime, la possibilité d'un prêt GS D après validation par le directeur financier (prêt consenti par VX). Un consultant valide le plan de financement pour le démarrage et pour les 3 ans à venir. Un suivi est effectué tous les mois au démarrage et tous les 4 ou 5 mois après cette période. Au delà de 3 ans, une à deux visites par an sont réalisées par la déléguée de GS D. La durée moyenne pour monter un projet est de 6 mois.

Les départs ou reclassements externes au groupe concernent les individus moteurs dans leur recherche d'emplois, et qui ont des compétences susceptibles d'intéresser des PME. La perte de rémunération de 20 à 30% liée au différentiel de rémunération grand groupe-PME, limite le reclassement externe, bien qu'il y ait une compensation salariale sur deux ans. Ces salariés sont préparés à l'entretien. Il est procédé à un détachement de deux mois, suivi d'un CDI. En cas d'échec la personne réintègre l'entreprise. La déléguée prospecte les entreprises qui recrutent et qui sont susceptibles d'être intéressées par un salarié de Vx. Le salarié peut également trouver un emploi par ces propres moyens, en rapport souvent avec le métier exercé avant de rentrer chez Vx (exemple : pâtissier). L'adjoint à la délégation chargé du développement économique sur le bassin Chambérien informe la déléguée à l'emploi des entreprises qui se créent et qui se développent, dont celles que GS D aide. Selon la déléguée, une entreprise que GS D aide n'est pas « obligée » de recruter un salarié de Vx, surtout si le métier de l'entreprise n'a aucun rapport avec la plasturgie (exemple : Pizzeria industrielle). En cas de reclassements externes, il n'est pas prévu d'aides directes fournies aux entreprises qui recrutent.

La déléguée emploi connaît parfaitement les modes d'accès à de nombreux emplois, à titre d'exemple, elle sait qu'un salarié qui souhaite devenir agent municipal à la Mairie de Chambéry peut y accéder par accès direct.

### **La convention de revitalisation**

La loi de cohésion sociale du 18 janvier 2005 (article 76) prévoit qu'une convention soit passée entre l'entreprise qui licencie et le préfet. Cette convention précise les mesures soutenues financièrement par l'entreprise pour revitaliser le bassin d'emploi impacté. La convention de revitalisation s'applique aux entreprises de plus de 1000 salariés.

Le délégué de la délégation Sud-Est a bâti une politique, dans laquelle la ville s'impliquerait, ainsi que le Conseil général et la Région, pour favoriser la création d'emplois par différents processus. En liaison avec les organismes locaux qui s'occupent des problèmes d'emploi, une convention d'engagement sera bientôt signée avec GS D.

Il a été proposé au Maire de passer une convention « *agglomération de Chambéry et département de Savoie* », reprenant un certain nombre d'actions au bénéfice de la revitalisation du territoire.

Les actions ont trait à la formation qualification, au développement économique, à l'insertion et à la recherche et développement.

La convention portera sur des actions de formation-qualification (Caisse d'Epargne des Alpes, Schneider), des actions d'insertion (« plate-forme pour l'emploi »), des actions de développement économique : participation à la plate-forme d'initiative locale, promotion du programme « ALIZE » (7 ou 8 entreprises y participent pour aboutir à la création de 80 – 100 emplois pour la période 2005-2006), soutien au développement des PME/PMI avec une aide à la création d'entreprise (une trentaine de salariés intéressés dont 15 de VX, ce qui a abouti à la création de 35 emplois dans des métiers divers). Des actions seront menées en termes de recherche et développement, dans un certain nombre de domaines, particulièrement dans le composite à GS.

GS D cherche à élaborer un dispositif permanent de revitalisation assez déconnecté de la fermeture elle-même et éventuellement plus pérenne.

L'aspect foncier doit être abordé dans la convention. La ville souhaite racheter du domaine foncier qui lui manque, pour favoriser, soit l'implantation économique nouvelle (manque au niveau de Chambéry Métropole), soit le logement.

Selon le DG GS D : « *L'idée est d'entrer dans une convention relevant de l'article 76 par la réalité de ce que l'on a négocié avec les élus locaux, de l'agglomération et départementaux* ».

### **3.2. Les acteurs externes tenus informés**

L'ensemble des acteurs politiques et institutionnels ont été tenus informés. L'expert du CE est celui qui est intervenu directement dans la discussion sur l'accord de méthode et le PSE. Le secrétaire du CCE a très apprécié l'aide de l'avocat (avec lequel il travaille depuis 7 ans) pendant la négociation de l'accord de méthode, qui l'a mis en garde de « ne pas toucher au PSE ».

#### **3.2.1. Le maire : un acteur externe de premier plan**

Le maire est l'acteur externe de premier plan qui a été en permanence informé par le groupe, par GS D et par le DRH de VX. Le maire est Monsieur Besson, ancien ministre du logement. Son adjoint chargé des relations avec les entreprises et vice-président chargé du projet d'agglomération Chambérienne (15 communes) (l'agglomération a la compétence économique), a mené une carrière de haut cadre dans le groupe Péchiney. Il a été délégué du groupe PECHINEY pour la région Rhône Alpes et a géré des situations en appui avec les politiques. Il suit les entreprises, en s'informant régulièrement auprès d'elles : leur évolution sur le plan économique, l'évolution de leurs marchés, le sentiment des dirigeants, etc.

La mairie a été sensible à la prise d'engagement d'une fermeture de site sans procéder à des licenciements et au transfert d'une activité de l'Usine A vers l'usine de BISSY.

L'adjoint au maire rencontre une fois tous les 15 jours les collaborateurs de GS D. Informé, il peut lui-même informer les autres acteurs de ce qui se passe.

Le point de vue de l'adjoint au maire peut être ainsi restitué : « *On a été bien informé, bien tenu au courant. J'ai eu l'occasion de voir, avec le Maire d'ailleurs, et longuement l'équipe de GS. Ils nous ont fait part de leurs difficultés. Ensuite, s'est engagé entre nous, un climat de confiance : d'un côté on savait qu'ils menaient quelque chose de très difficile, en essayant de négocier un accord de méthode avec les organisations syndicales, et d'un autre côté le fait qu'il fallait gérer au mieux cela cette situation pour ne pas leur créer d'ennui, pour qu'ils essaient d'arriver à gérer cet accord de méthode. On a aussi tout fait pour qu'ils n'aient pas au niveau départemental et même, plus haut, des ennuis de la part des syndicats, les empêchant de signer cet accord de méthode* ».

Le point de vue du secrétaire CE CGT :

« *Quand on est allé à la Mairie, j'étais accompagné des différents syndicats. Ce que j'avais demandé au Maire : qu'on fasse un petit peu le point sur différentes PME qui existent dans la région et qui travaillent de la fibre... ce ne sont pas des clients potentiels. C'est important. La Mairie devait faire un point là-dessus et finalement on n'a jamais eu de nouvelles* ».

#### **3.2.2. La DDTEFP**

Conformément au Code du Travail, le DRH a communiqué à l'administration du Travail l'accord de méthode et les livres IV et III. La DDTEFP consultée, examine la portée des mesures de reclassement prévues. L'administration est en mesure d'accompagner les mesures mises en place par un conventionnement qui permet à l'entreprise d'être aidée dans le cadre de cette convention. Le DRH de Vx n'ayant pas passé de convention, l'administration du travail n'est pas intervenue.

Pour le Directeur adjoint de la DDTEFP de Chambéry, « *la démarche est un peu atypique au niveau du Code du Travail puisque la Direction a effectivement engagé une procédure liée aux restructurations en affichant qu'il n'y aurait pas de licenciement* ».

L'administration du Travail n'est pas intervenue car la restructuration se passe dans de bonnes conditions et se règle en interne.

### 3.2.3. La préfecture

L'entreprise n'ayant pas sollicité d'aides financières, de mesures financées par l'Etat, le préfet n'intervient pas. La convention de revitalisation sera prochainement signée entre le préfet et GS D.

### 3.3. L'expert du CE : un acteur externe venu en appui

L'expert du CE est venu en appui des DS et est entré dans le dispositif pour aider à la préparation de l'accord de méthode. Il intervient ensuite pendant le PSE. Il a joué un rôle important auprès de l'Union Locale CGT, par principe systématiquement opposée à l'accord de méthode. Elle a accepté celui de VX, sans toutefois changer fondamentalement d'avis sur l'accord de méthode.

## 4. EVALUATION

La DG de GS D a des outils permettant d'évaluer le coût de chaque PSE et d'analyser dans le détail le coût et l'efficacité. Notre propre évaluation va porter sur plusieurs dimensions : sociale, économique, santé et conditions de travail et territoriale

### 4.1. Evaluation sociale

Avant de faire un bilan de la mise en œuvre des dispositifs prévus par le PSE, nous évaluerons la gestion des effectifs par anticipation (Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences - GPEC).

#### 4.1.1. Evaluation des mesures en anticipation

La baisse des effectifs de l'usine A est constante depuis au moins 2001 (Janvier 2001 : 231 salariés, janvier 2002 : 209, juin 2002 : 182, juin 2003 : 129, octobre 2004 : 84, mars 2005 : 80). Ainsi depuis les premières difficultés économiques ressenties en 2002, les effectifs de l'usine A ont été plus que divisés par 2 en faisant jouer les mobilités internes, les départs naturels et les mesures d'âge. Dans les usines B et C et VI, les postes libérés ont été bloqués.

Le DRH de VX a préparé des réductions d'effectifs amenant en l'occurrence au PSE par une GPEC sur 3 ou 4 ans, en effectuant une analyse précise des profils détenus dans l'entreprise et des besoins des deux entités GS à Chambéry et en anticipant sur les départs. Cette préparation constitue un déterminant majeur du succès en aval des mesures mises dans le PSE. Le PSE est rendu nécessaire car la gestion « en douceur » atteignait toutefois ces limites.

Dans ce cadre au moins trois dispositifs ont été utilisés (2003 et 2004) :

- Départs de « salariés fatigués » en fin de carrière en 2003 (licenciements non économiques) (cf tableau 1) (de moins de 55 ans).
- Retraites loi Fillon en 2004 : une trentaine de salariés
- CATS : 22 personnes (salariés de 55 ans ou plus qui connaissent des difficultés d'adaptation aux technologies nouvelles ou qui, au cours de leur carrière professionnelle, ont eu à accomplir des travaux pénibles).

Les données du bilan social de VX (cf tableau 1) confirment que la GPEC a préparé la réduction d'effectifs :

- Arrêt des embauches en 2003 (2002 : 10 transformations CDD en CDI) ;
- Mobilité Atelier A vers ateliers B/C ;
- Non remplacement des CDD, intérim ;
- Recours à des intérimaires sur les postes réservés.

	1999	2000	2001	2002	2003
Effectif permanent	557	549	571	533	477
- Départs	289	247	246	143	79
- Démissions	1	5	6	3	1

- Licenciements économiques	0	0	0	0	0
- Licenciements non économiques	57	15	29	31	<b>55</b>
- Fin de CDD	205	194	193	93	11
- Mutations	5	13	8	6	5
- Retraite	0	0	0	2	1
- Prêretraite	11	10	1	0	0
- Décès – invalidité	10	10	9	8	6
Nb mensuel moyen d'intérimaires	13,97	32,82	27,21	10	<b>20,15</b>
Inaptitude définitive	6	7	4	3	3
Inapte reclassé	4	6	4	3	2

**Tableau 1 : données des bilans sociaux GS Vx FRANCE SA**

#### 4.1.2. Evaluation des mesures du PSE

Lors de l'annonce de la fermeture le 1er avril 2004, l'effectif compte 112 salariés ; il est de 92 salariés au 23 juillet 2004 (Accord de méthode).

Le différentiel d'effectif entre avril et juillet 2004 s'explique par des sorties : des réalisations de projets, des départs naturels (départs à la retraite), la finalisation de recherche d'emplois... résultant des dispositifs mis en œuvre par la DRH par anticipation.

Le PSE recensait dans son annexe II 52 postes disponibles dans la société Vx : des postes réservés, les postes de l'atelier MHP transférés, les postes créés dans le cadre de l'activité de production TWINTEX. D'ici juillet 2006, la direction prévoit une douzaine de départ en CATS.

Les mesures du PSE proposés aux salariés des usines B, C et VI ont permis de libérer un peu moins de vingt postes ; auxquels s'ajoutent 5 ou 6 sorties de salariés de l'usine A ; ainsi au total l'objectif de 20 départs aidés (chiffre établi par l'expert dans son rapport) est dépassé.

<b>Usine A : effectif : 92 salariés*</b>	<b>100%</b>	<b>Usines B/C et VI: 16 volontaires**</b>	<b>100%</b>
Les reclassements internes : 82	89%	Projets personnels : 8	50%
Effectués : 13		Reclassements internes : 2	12,5%
En attente : 69		En attente : 5	31,25%
Les reclassements externes : 4	4,3%	Sortie PSE : PARE Anticipé/PARE : 1	6,25%
Projets personnels : 2	2,2%		
Entretiens en cours : 2	2,2%		
Formation de conversion : 2	2,2%		
* 56 ouvriers, 29 ETAM, 7 Cadres		** 11 ouvriers, 5 ETAM	

**Tableau 2 : tableau de suivi du PSE (bilan arrêté au 27 avril 2005)**

A partir des chiffres arrêtés au 27 avril 2005, on estime que les reclassements internes vont concerner 90% des 92 salariés en poste à la signature de l'accord de méthode (cf tableau 2).

On note dans le tableau 2 une « sortie PSE : PARE Anticipé/PARE ». Dans le cadre d'un PSE, l'entreprise doit proposer au salarié un PARE Anticipé. L'ANPE nous a indiqué qu'un salarié de Vx s'était inscrit à l'ANPE pour ce motif.

Sur les 92 personnes, la déléguée a vu plus d'une vingtaine de personnes à l'usine A et vingt-une personnes sur l'autre site, soit quarante personnes au total. Toutes ces personnes sont volontaires au départ et collaborent avec GS D. Elle n'a pas eu à rencontrer les salariés qui sont transférés dans les usines B, C et VI, puisque que le DRH s'en charge.

L'anticipation a un impact positif sur les sorties de personnel. Plus les personnes sont rassurées par les engagements pris en matière de reclassement (pas de licenciement économique) et plus elles sont libérées pour envisager d'autres alternatives, dont les projets personnels : « Elles envisagent plus sereinement l'avenir et se prennent en main » (conseiller emploi).



Les salariés de l'usine C représentent 85% des départs pour projets personnels. Ces salariés ont tous moins de 35 ans et occupaient des postes d'ouvriers de production pour l'essentiel (y compris 2 agents de maîtrise). Ce sont des personnes titulaires au départ « d'un vrai métier » (CAP, BEP).

Au-delà de l'objectif quantitatif, pour GS D, la réussite du PSE s'évalue par la satisfaction qu'éprouve le salarié reclassé. Le détachement permet de s'assurer que le profil du salarié correspond bien au poste. En cas de reclassement externe, la responsabilité sociale de l'entreprise est de s'assurer que les emplois créés soient fiables et pérennes.

Les difficultés du reclassement portent sur une dizaine de personnes. Il s'agit majoritairement d'agents de maîtrise. Les postes équivalents dans les usines B et C sont moins nombreux. Il est probable que les départs volontaires (Usines A, B et C) concernent très peu les agents de maîtrise. Il n'y a par contre pas eu de difficulté à placer les « postés » en « postés » et les « journées » en « journées ».

#### **4.1.3. La satisfaction des partenaires sociaux ?**

L'aide de GS D est très appréciée par les syndicats, en particulier la compétence et la disponibilité de du conseiller emploi. : *« ça nous plaisait quelque part, c'est un petit peu cela aussi qui nous a fait entrer dans cet accord de méthode et dans ce plan de suivi de l'emploi. Quand on voit les quelques personnes qui partent ou qui sont partis, finalement, elles sont satisfaites »* (DS CFDT).

Il y a toutefois des sujets de désaccords avec les syndicats, en commission de suivi. Ces désaccords portent sur :

- le respect des critères de reclassement (*« la DRH a favorisé un salarié de l'usine A, alors que un candidat de l'usine C avait des critères plus favorables ... la direction met sur les postes qui elle veut »*) : toute la difficulté pour le DRH est de rassurer les salariés de l'usine A (noyau dur), en leur réservant des postes bloqués, alors que les salariés de B et C peuvent aussi postuler dessus,
- l'attribution des primes de départ de 7000 Euros aux salariés qui quittent l'entreprise B ou C,
- l'attribution d'une prime aux salariés partis (4 ou 5) entre le 1<sup>er</sup> avril 2004 et le 23 juillet 2004.

Les DS sont globalement très satisfaits de l'accord de méthode signé, du PSE et des reclassements.

## **4.2. Evaluation économique**

Les aspects économiques de l'évaluation portent sur le nombre d'emplois supprimés, le coût de la fermeture, y compris les coûts cachés et externalisés (du fait de l'impact sur la sous-traitance).

### **4.2.1. Le nombre d'emplois supprimés**

Le bilan de la fermeture de l'usine en termes d'emplois est de 112 emplois supprimés (à l'annonce de la fermeture de l'usine) moins les 10 personnes transférées de l'atelier de verres spéciaux. La suppression nette est donc de 102 emplois.

Le développement de l'activité TWINTEX devrait créer des emplois.

### **4.2.2 Une fermeture progressive avec un coût économique accru et un risque social moindre**

La fermeture n'est pas contrainte par des raisons technologiques : les filières peuvent être arrêtées du jour au lendemain.

Le scénario de la fermeture progressive a été choisi. Toutes choses égales par ailleurs, il a un coût supérieur à une décision d'arrêt brutal du fait du temps et de la répétition d'actions de suivi, des réunions, et une mobilisation des acteurs chargés de la restructuration sur une période plus longue.

La fermeture progressive du site par tranche (arrêts des filières et envoi des machines dans d'autres usines) peut aussi se justifier par des investissements importants réalisés en 2000, des stocks de matières premières importants (billes).

La cible de 0 licenciement aurait été difficilement atteignable avec un arrêt immédiat. On estime qu'une vingtaine de licenciements économiques aurait eu lieu au minimum.

### **4.2.3. Les coûts cachés du transfert, du reclassement interne**

Le fait d'avoir une usine sur un site distant de 2 km est une chance et simplifie énormément les choses. Le transfert des salariés par la mutation d'un site à l'autre diminue le coût lié aux mesures sociales (pas d'indemnité dans le cas d'une mutation) mais augmente le coût économique. Le coût de la restructuration est reporté et se répercute d'un établissement sur l'autre.

Le transfert des salariés de l'usine A vers B/C est réalisé depuis deux ans (mai 2003) au rythme de l'arrêt par tranche de l'activité de l'usine A. Trois transferts par groupes d'environ 10 salariés ont été réalisés successivement en 2003, 2004 et 2005.

Par ailleurs, l'intégration des salariés du noyau dur (personnes assurant la fermeture de l'usine A) va engendrer un afflux important de personnes du site fermé ; en attendant, il y a un volume important d'intérimaires (ligne fonctionnant avec un déficit de personnel en CDI). Cette situation n'est pas sans poser de difficultés.

Le coût caché pour B et C est généré par :

- Un moindre résultat car les métiers sont techniques et nécessitent un apprentissage long (Etablissement Plastique),
- Une hausse du nombre des accidents du travail (cf évaluation santé),
- Une productivité moindre (2004, 2005)
- Des problèmes de qualité.

La formation des salariés transférés a lieu sur leur nouveau poste. C'est la même formation que celle qui est mise en œuvre pour les intérimaires : un formateur prend en charge un groupe de 3 ou 4 personnes, pendant une semaine. Une fois affectée dans les équipes, la personne fait 2 tournantes en double (2 semaines). Aucun programme de formation n'a été mis en place à l'Usine A.

#### **4.2.4. Impact sur la sous-traitance locale**

Cet impact est minimisé par le maintien d'une activité dans les usines B et C. Malgré tout il y a une diminution d'activité pour les sous-traitants et les fournisseurs (nettoyage, matières premières...).

Le PSE prévoit de notifier aux sous-traitants la fermeture. La direction n'a été saisie par aucun sous-traitant sur le fait de difficultés particulières. Plusieurs explications sont plausibles : une baisse d'activité depuis 5 ans, le faible nombre de sous-traitants, ils interviennent aussi dans les autres usines, et peut être également anticipation de la part des sous-traitants.

### **4.3. Evaluation sur la santé et les conditions de travail, sur le climat social et sur la vie hors-travail**

Notre évaluation a porté sur l'impact de la restructuration sur les conditions de travail, la santé, le climat social et sur l'environnement familial et social.

#### **4.3.1. Des conditions de travail difficiles sur les deux sites**

Pour des raisons différentes, les conditions de travail se sont dégradées sur les deux sites.

A l'usine A, le médecin du travail perçoit des difficultés : *« ceux qui restent jusqu'au bout, ils ont beaucoup plus de travail. Ils sont devenus hyper polyvalents. Il n'y a plus personne. Ils vont fermer leur usine : ils seront là jusqu'au bout. On vient déménager leur outil de travail qui part en Tchéquie. C'est dur à vivre, même s'ils ont gardé les plus polyvalents, les plus costauds ».*

Pour les syndicats, l'ambiance n'est pas bonne ; il y a de la violence verbale : *« des personnes ne savent pas encore où elles vont aller ».*

Les difficultés sont liées à des conditions de travail difficiles, des responsabilités élargies, peu d'encadrement, un fort pourcentage d'intérimaires, des problèmes d'ordre psychologique en particulier lorsque l'on doit démonter les machines qui partent à l'étranger...

A l'usine B, l'arrivée de salariés de l'Usine A a fait naître des clans, des angoisses chez les salariés qui craignent de se faire prendre le poste qu'ils briguaient ou encore sur lequel ils étaient remplaçants.

Notons que les salariés reclassés en interne n'ont pas été formés plus que d'habitude. Par ailleurs aucun dispositif de VAE n'a été mis en place par anticipation, en l'absence de volontaires.

#### **4.3.2. La santé**

L'usine d'accueil est une usine totalement automatisée. Le problème d'adaptation des personnes à un environnement technologique différent a donc dû être anticipé. Pour chaque transfert, le DRH consulte le dossier médical du salarié et les cas posant problèmes sont :

- les salariés âgés (53-54 ans) qui sont incapables de s'adapter à une ligne automatisée (problèmes d'âge et de potentiel) ;
- les salariés allergiques et ceux qui ont des problèmes physiques : dos, hernies...

Le transfert constitue un changement technologique : les jeunes passent facilement le cap, alors que les anciens ont besoin de davantage de temps. De plus le rythme de travail est plus soutenu.

Le directeur de l'établissement B signale une augmentation des accidents du travail en 2003 suite à la première vague de transferts des salariés de l'usine A. (Son explication à cette hausse : des salariés volontaires à la mutation, voulant faire leur preuve et bien faire, se sont mis en danger). Ce point de vue n'est pas confirmé par le bilan social. On constate à l'inverse une baisse des accidents en 2002 et 2003 sur les 2 sites confondus.

L'absentéisme aurait baissé selon le médecin du travail car « *quand les choses vont mal dans l'entreprise on ne se fait pas remarquer en s'absentant* ».

Pour le médecin du travail : « *en 2002, les salariés sentaient venir la fermeture de l'usine. C'était difficile parce que les conditions se dégradent et que le produit se vendait mal* ». Suite à l'annonce de la fermeture, il n'y a pas eu de dépression. Les personnes avaient bien anticipé.

#### **4.3.3. Climat social**

L'absence de conflits sociaux déclarés ou latents est révélateur d'un climat social apaisé avant et pendant la restructuration. Pour plusieurs acteurs internes, le coût économique est largement compensé par le maintien d'un bon climat social.

On peut se demander si la confiance des salariés n'est pas entamée, et si cet événement n'agit pas sur la perception de l'avenir du site. Toutefois nous estimons que la bonne gestion de la situation (le sentiment d'une justice procédurale) diminue ce risque d'effet négatif sur la confiance.

#### **4.3.4. Des problèmes sociaux limités**

Comme dans l'ensemble de la société, les problèmes d'éclatement de familles, de divorces, de surendettement, de dépressions, sont très importants et concernent de plus en plus de salariés. Cependant, du fait du travail mené par GS D la fermeture ne semble pas avoir accru ces problèmes.

GS D apporte une attention particulière aux problèmes de tous ordres qui pourraient se poser aux salariés et à leurs familles (problèmes financiers, éloignement...) et apporte une aide globale à la famille (aide à la recherche d'un emploi pour le conjoint...).

#### **4.4. Evaluation territoriale**

La fermeture détruit des emplois (entre 112 et 92, selon le moment du comptage).

A ce jour, la convention de revitalisation n'est pas signée. Mais les entreprises qui détruisent un certain nombre d'emplois sont tenues de mettre en place dans une convention passée avec l'Etat, les conditions d'une revitalisation du bassin d'emploi. Il s'agit d'une convention signée par l'entreprise et l'État et qui associe effectivement tous les membres du tissu économique. Elle définit les grands axes sur lesquels un développement peut se faire et convient effectivement de dates de rencontres dans le cadre du suivi de l'opération.

La levée d'option de crédit bail pour l'acquisition du terrain d'implantation du centre de recherche est aussi une preuve concrète donnée à la mairie d'engagement de GS de rester sur Chambéry et d'y investir.

La politique foncière de la ville est discutée par GS dans le cadre de la convention de revitalisation.

## **Bilan global :**

L'extrême préparation de l'annonce et du projet de fermeture ainsi que le bon état d'esprit très constructif des partenaires sociaux ont conduit à anticiper des difficultés. La préparation par anticipation de la fermeture par le DRH (GPEC) a favorisé le succès des mesures du PSE.

Les résultats sont bons puisqu'il y a de grande chance qu'aucun licenciement économique n'intervienne. Les engagements de la direction seront respectés. Les délégués syndicaux sont satisfaits sur cet aspect, bien qu'ils regrettent, bien évidemment, la destruction de 112 emplois et la fermeture d'un site.

L'accord de méthode (AM) a joué efficacement son rôle de code de bonne conduite, avec un renvoi à l'accord signé lorsque des problèmes pratiques se posent.

Des difficultés apparaissent toutefois dans le transfert des salariés de l'usine A vers l'usine B. Les transferts de salariés et de l'activité constituent un coût consenti au maintien d'un bon climat social (0 jour de grève).

Cette restructuration a permis certainement d'anticiper la réorganisation programmée à l'occasion de la reconstruction du four de l'usine de Bissy. Des perspectives à l'échéance, 2008 – 2009 ont été tracées, proposées pour reclasser les salariés de l'usine A.

## ANNEXES

### Annexe 1 : Liste des 18 personnes interrogées

Directeur Général GS Développement	Le 28.04.05
DRH GS Vx France	Le 28.04.05
Délégué syndical CFDT Secrétaire de CE Usine A	Le 17.05.05
Docteur de la Médecine Interprofessionnelle du Travail	Le 17.05.05
Secrétaire CGT Délégué du personnel	Le 25.05.05
Délégué syndical Secrétaire de CE Et. Plastiques	Le 25.05.05
Adjoint au Maire de Chambéry	Le 25.05.05
DRH Adjointe GS Vx France	Le 25.05.05
Responsable emploi formation Usine A	Le 25.05.05
Ouvrier de production de l'Usine A	Le 25.05.05
Délégué syndical CGT Secrétaire de CE (ancien)	Le 25.05.05
Inspecteur du Travail	Le 25.05.05
Délégué syndical CGT Groupe	Le 25.05.05
Directeur des Affaires Sociales	Le 25.05.05
Directeur Adjoint DDTEFP	Le 26.05.05
Conseiller emploi GS Développement	Le 30.05.05
Expert SECAFI	Le 1.06.05
Directeur Etablissement Plastiques et Siège	Le 31.05.05

### Annexe 2 : Glossaire

ALIZE : Actions Locales Interentreprises en Zones d'Emploi

AM : Accord de méthode

BEP : Brevet d'Enseignement Professionnel (diplôme)

BU : Business Unit

CAP : Certificat d'Aptitude Professionnelle (diplôme)

CATS : dispositif de cessation anticipée d'activité pour Travaux pénibles ou difficultés d'adaptation aux nouvelles technologies

CCE : Comité Central d'Entreprise

CDD : Contrat à Durée Indéterminée

CDI : Contrat à Durée Déterminée

CE : Comité d'Entreprise

CFDT : Confédération Française Démocratique du Travail

CGT : Confédération Générale du Travail

DAS : Directeur des Affaires Sociales

DG : Directeur Général

DRH : Directeur des Ressources Humaines

DS : Délégué Syndical

ETAM : Employé Technicien et Agent de Maîtrise

GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

GS D : GS Développement

HPM : Pôle Matériaux Haute Performance du Groupe GS

PSE : Plan de Sauvegarde de l'Emploi

RRH : Responsable Ressources Humaines

UD : Union Départementale

UL : Union Locale

VAE : Validation des Acquis de l'Expérience

VI : Vx international (le centre de recherche et développement)

**Annexe 3 : Les principales dates du processus de restructuration**

