

EDITORIAL

“ La crise est bien là. L'Acoss vient d'annoncer un recul de 2,3% de l'emploi salarié en 2009 et il est à craindre que la faible croissance de 2010 ne détruise davantage d'emplois.

Mais l'arbitrage contre l'emploi vient de loin. Dès les années 80, l'entreprise devait se concentrer sur ses fonctions de base et suivre une cure d'amaigrissement.

Alors gare aux effets secondaires et aux lésions irréversibles : perte de mémoire organisationnelle, anorexie, paranoïa... Ces entreprises seront les dernières à sortir de la crise...

Pour les salariés qui restent, sentiments mêlés : peur de perdre son poste, culpabilité de l'avoir gardé au détriment d'anciens collègues, colère et surcharge de travail qui conduit au bord de l'épuisement...

Bien sûr, le progrès technique détruit des emplois, mais cela ne justifie ni les effets d'aubaine, ni l'absence d'un travail sérieux sur les alternatives à des projets aussi expéditifs qu'injustes.

Les élus doivent alors se battre sur le terrain. Ce numéro espère leur donner quelques pistes de réflexion et d'action.

Vos remarques sont toujours les bienvenues : lettre@secafi.com

Bonne lecture ! ”

Eclairage Eclairage Eclairage Eclairage Ecl

Les restructurations à l'épreuve de la crise: de nouveaux défis pour les représentants du personnel

Du côté des directions d'entreprise, la conduite des restructurations est devenue une affaire de spécialistes. Cette tendance vient des États-Unis, avec l'apparition d'une fonction nouvelle, les CRO (Chief Restructuring Officer), en charge du pilotage de la restructuration en mode projet. En France, les managers de transition s'emparent de ce nouveau marché : dirigeants – souvent des anciens DRH –, embauchés juste le temps de la restructuration, en « intérim de luxe », pour fermer un site, réaliser une fusion, une délocalisation, etc. N'ayant ni passé, ni futur au sein de l'entreprise, ils « tranchent dans le vif », sans état d'âme.



Une deuxième tendance majeure est l'explosion des plans de départ dits volontaires (cf. graphique page 2). Elle dévitalise les entreprises, détruit leur capacité de rebond, démotive ceux qui restent, installe un climat délétère... Mais surtout, elle place les représentants du personnel dans une situation impossible d'accompagnateurs des destructions d'emplois. On déplace la pression de la direction vers les salariés : lorsque les conditions de travail et le climat social ne sont pas bons, ce sont en effet les salariés qui exigent de leurs représentants de pouvoir partir...

Enfin, une dernière tendance majeure est le « court-termisme » grandissant : la financiarisation de l'économie entraîne des décisions souvent trop rapides et totalement déconnectées des réalités du terrain. Le MEDEF demande de nouveaux assouplissements des procédures du code du travail qui encadrent les restructurations, mais la réalité est bien différente : sur les 2.250 PSE (plans de sauvegarde de l'emploi) conduits en 2009, plus de 70% ont duré moins de 6 mois (estimation Secafi). La réalité du monde du travail dans la crise, c'est celle de la restructuration silencieuse, celle dont on ne parle pas.

Pour les représentants du personnel, ces nouvelles tendances imposent de profonds changements. Il faut d'abord élaborer des réponses à la hauteur des enjeux en construisant des propositions

DANS CE NUMÉRO

- P. 1/2** Eclairage
- P. 2** Trois questions à...
- P. 3/4** Regards croisés
- P. 3** Bon à savoir
- P. 4** Les rencontres Secafi

SUITE DE LA PAGE I

alternatives plus professionnelles, c'est-à-dire plus crédibles et plus opérationnelles. C'est la raison pour laquelle Secafi a constitué des équipes dédiées, composées de spécialistes en ressources humaines, de directeurs industriels, de responsables de l'organisation... Nous voulons mettre à disposition des représentants du personnel

une expertise de niveau au moins équivalent à celle dont dispose la direction. L'objectif : apporter des critiques factuelles et proposer un projet industriel ou économique plus riche en emplois et en qualifications, mais également plus respectueux des conditions de travail.

La crise actuelle amène certaines organisations syndicales, sous la pression de leur base et des salariés qui ne croient plus à l'avenir de leur entreprise, à passer très rapidement à la négociation de la prime de départ, parfois appelée « chèque-valise » du fait de son caractère expéditif. Notre expérience prouve que, dans la plupart des cas, des marges de manœuvre existent pour défendre l'emploi. Il faut donc commencer par là, avant de passer

aux négociations qui prennent acte des ruptures d'emplois. À l'inverse, les entreprises qui laissent partir sans réaction leur "capital humain" prennent le risque d'enclencher le cercle vicieux de l'enchaînement des plans sociaux et des plans de départ volontaires. La prime supra-conventionnelle devient ainsi aux yeux des salariés le symbole de la reconnaissance des préjudices subis dans la restructuration et de la réparation de la souffrance au travail. Il faut alors s'interroger sur les conditions de travail en recherchant

les moyens concrets de prévenir les risques professionnels et les atteintes à la santé.

Enfin, les représentants du personnel doivent être en capacité d'agir en anticipation, avant que leur entreprise ne se trouve en situation trop compromise pour permettre une intervention utile. L'enjeu pour eux est de mobiliser les ressources du dialogue social pour mettre en débat la restructuration, défendre l'emploi et les conditions de travail. Ce faisant, ils montrent qu'ils croient à l'avenir de leur entreprise, de ses activités, de ses métiers... et peut-être aussi à un vrai contenu pour la valeur travail. ■

“ Notre expérience prouve que, dans la plupart des cas, des marges de manœuvre existent pour défendre l'emploi ”

Trois questions à... Julien Peltais, AuServiceDuCE



© SVLumagraphics

La rupture conventionnelle

Traits d'union : Quel est le principe de la rupture conventionnelle ?

Julien Peltais : Il s'agit d'une rupture du contrat de travail d'un commun accord entre salarié et employeur. Elle ne peut être imposée par l'une ou l'autre des parties et doit être homologuée par la Direction Départementale du Travail. Excepté pour les salariés protégés : dans ce cas, elle est soumise à autorisation.

TdU : Quels sont les droits des salariés ?

JP : Cette rupture donne droit à des indemnités équivalentes à un licenciement : soit le droit commun, soit, depuis peu (avenant n° 4 du 18 mai 2009 à l'accord national interprofessionnel sur la modernisation du marché du travail du 11 janvier 2008), les indemnités conventionnelles si elles sont plus favorables. Il n'y a pas de préavis, mais l'accord peut prévoir une date de rupture postérieure à celle de l'homologation, y compris de plusieurs mois.

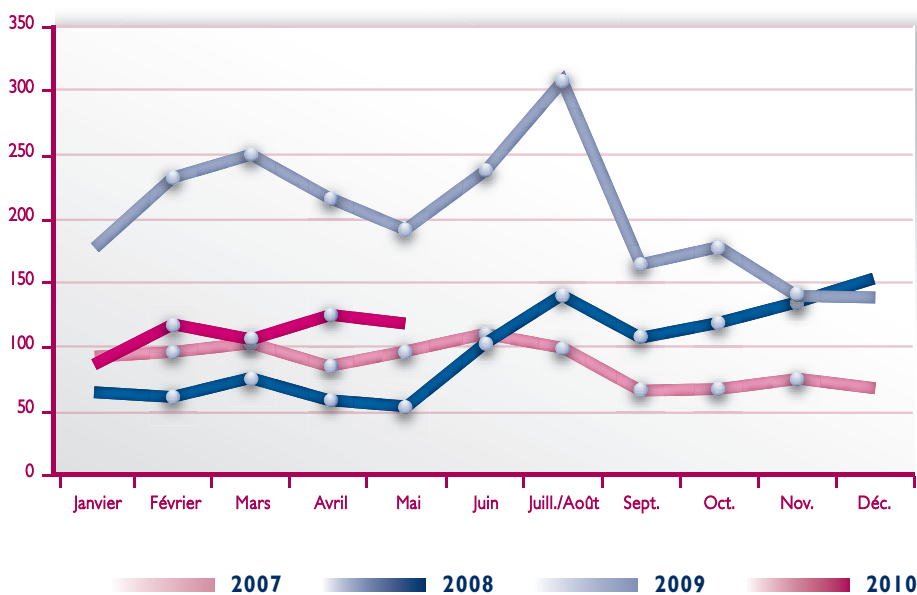
TdU : Quels sont les points de vigilance, côtés salarié et IRP ?

JP : Pour le salarié, il est souhaitable de se faire assister par un conseiller. La procédure prévoit un certain formalisme, puisqu'il faut remplir un formulaire, qui est différent pour les salariés protégés.

Côté IRP, il faut veiller à ce que l'employeur n'utilise pas les ruptures conventionnelles pour contourner les règles du licenciement.

Et, à défaut d'avoir une vision en amont des négociations en cours, il est important d'avoir un indicateur de suivi fiable de ces sorties de personnel. ■

Nombre de PSE (par mois et comparé 2007 - Mai 2010)



Source : Ministère du Travail et estimations Secafi

● Regards croisés

Une restructuration vécue de l'intérieur

Traits d'Union : Comment êtes-vous arrivé à Malaucène ?

Thierry Georges, Secrétaire de l'Union Locale (UL) CGT de Vaison la Romaine / Malaucène : Quand on a parlé de Malaucène, je me suis dit : c'est la dernière industrie. Ceux de Malaucène, je les ai découverts au travers de l'UL et puis après, j'ai rencontré des gens avec qui l'osmose s'est faite, la relation humaine a été très importante. Si le courant n'était pas passé avec eux, on n'aurait pas pu bien travailler ensemble. Autant lorsque je militais dans ma corporation professionnelle c'était simple, je n'avais aucune difficulté, autant là je découvrais les relations avec des salariés, des ouvriers avec des difficultés que je ne connaissais pas, ça m'inquiétait sur ma capacité à leur apporter un tant soit peu et à répondre présent efficacement. Après, les papetiers sont devenus des potes, on s'est pris au jeu. Le 17 avril (2009, *ndlr*), lors de l'annonce de la fermeture des Papeteries, j'étais là et il y avait eu un travail de préparation avant. 211 sauvegardes de l'emploi ! Il y avait des différences d'analyse, des débats, mais le 17 avril, on a découvert des gens qui se sont construits au fur et à mesure. Maintenant, ce n'est plus un rapport syndical, c'est avant tout un rapport humain.

Jean-Marc Moulin, Délégué Syndical (DS) CGT des papeteries de Malaucène : La stratégie est restée la même depuis le 17 avril, ça coulait de source pour tout le monde, et c'est notre force. On nous a dit : «Vous avez eu un bon PSE », mais ce n'était pas ce que nous cherchions et la preuve, c'est que les salariés nous suivent encore, ils sont là en assemblée

générale (AG) sur le site tous les vendredis, 70 ou 80 personnes, pour savoir où on en est. Il y a un décalage nationalement, ça m'horripile les discours sur les primes de préjudices. Avec Schweizer Mauduit, on en a eu, mais ne rêvons pas, l'important c'est d'avoir du boulot. Pour moi, résumer la lutte à des primes, ce n'est pas possible.

TdU : Vous faites encore une AG tous les vendredis ?

TG : Oui, sur un site fermé ! Au niveau local, les gens ont compris ce qu'on voulait faire (ouvrir l'usine, *ndlr*), mais à d'autres niveaux, c'est autre chose. C'est anachronique, c'est une façon de faire un peu à l'ancienne, qui dérange parce qu'elle n'est pas dans la norme. Nous, on fait le syndicalisme à l'ancienne, la seule chose qui diffère c'est que, là, il n'y a pas un DS qui monte sur la table et qui domine. Notre force ici, c'est que l'on a tous le même niveau de connaissance, que ce soit l'un ou l'autre qui parle, c'est pareil. À un moment donné, c'est un mode de fonctionnement syndical qui a basculé un peu dans l'autogestion.

TdU : Comment se prépare la suite pour les salariés ?

JMM : Malaucène, ça a toujours été un peu particulier, une usine au milieu de la campagne, avec du chômage autour. Les gens étaient comme protégés, ils comprennent maintenant en allant dans leur cabinet de reclassement qu'il n'y a rien autour, pas de travail. Même s'ils touchent des sous, il y en a un certain nombre qui ont compris que le monde du travail à l'extérieur, ce n'est pas facile. Des emplois il y en a un peu, et encore

il faut voir quel type d'emplois. On oublie qu'en plus des salariés de Malaucène, il y a les 211 familles qui sont touchées. On oublie que la fermeture de Malaucène pour le type qui vendait les palettes au site, c'est dur aussi et, lui, il ne passe pas par la case PSE. Et puis, il y a ceux qui pensent retrouver une activité en créant une petite entreprise, mais s'ils gagnent 500 euros par mois au bout d'un an, ils devront être contents, alors qu'ils en gagnaient le triple à l'usine. Il faut rester concentré, ne pas être tenté de faire l'assistante sociale, on sait qu'il y en a qui vont être dans la merde, mais on ne peut pas toujours réagir à l'affectif, sinon on ne s'en sort pas.

TdU : Et pour vous ? Qu'est-ce qui se passe ?

JMM : Personnellement, j'ai eu une proposition de travail au mois de décembre que j'ai refusée (pour continuer sur le projet de reprise du site, *ndlr*), mais on ne peut pas refuser tout le temps non plus, on peut vite s'entendre dire : « Tu as envie de travailler ou pas ? ». Aujourd'hui, le pire, ce serait que l'on s'en aille, on ne peut pas prendre cette décision là, il faut continuer.

Ma situation n'est quand même pas la pire. Ma précarité est relative, je gagne autant qu'avant la fermeture, puisque l'inspection du travail a refusé le licenciement des salariés protégés. J'ai la liberté de dire : « Je reste ». La priorité, c'est de faire quelque chose là, pour l'usine. Du coup, on est au CE tous les matins.

TG : On a tous pris conscience que si Malaucène fermait, ce serait une catastrophe économique certes, mais aussi humaine pour ce territoire déjà en fortes difficultés.

ENCADRÉ SUR LE CONTEXTE DE MALAUCÈNE - PAGE 4

● Bon à savoir...

→ Chiffres clés

-1,3%

de la masse salariale en 2009

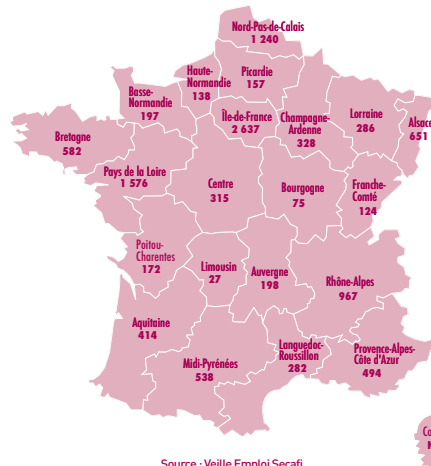
Source : AcoSS

+1%

pour le salaire moyen en 2009, contre +3 en 2008

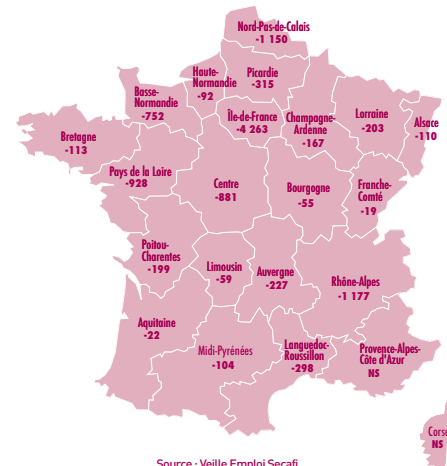
Source : AcoSS

→ Annonces de créations d'emplois au mois de juin 2010



Source : Veille Emploi Secafi

→ Annonces de suppressions d'emplois au mois de juin 2010



Source : Veille Emploi Secafi

SUITE DE LA PAGE 3

Malaucène: une lutte de tous les instants pour sauver les emplois et le site

Le 17 avril 2009, sans préavis, le Groupe Schweizer Maudit International (SMI) annonce par voie de presse aux états-Unis sa décision de fermer sa filiale, les Papeteries de Malaucène (Vaucluse), fin 2009 et de licencier ses 211 salariés. Le coût de cette fermeture est estimé à 22 M\$ pour un gain attendu de 0,30\$ par action.

Cette annonce crée la surprise et provoque la colère des salariés de Malaucène ainsi que des élus des collectivités territoriales (communauté de communes, conseil général Vaucluse, conseil régional PACA). En 2008, un Plan de sauvegarde de l'emploi (PSE) a déjà conduit à la suppression d'environ 70 postes: ce nouveau plan stoppe les perspectives de redressement de l'activité avancées par le groupe pour justifier la première restructuration. Il contredit également la promesse faite de transformer le site en un centre d'excellence de l'imprimerie et de la perforation laser. Enfin, il s'inscrit dans un contexte de crise et de grandes difficultés sur le bassin d'emploi de Malaucène, alors que l'employabilité des salariés qui vont être licenciés est faible et que le groupe n'a pas fait le nécessaire pour l'améliorer (pas de GPEC notamment).

Le CE des Papeteries de Malaucène se tourne vers son expert Secafi pour l'analyse des justifications de la fermeture (livre II) et de la négociation du PSE (livre I). Un allongement significatif des délais de la procédure d'information consultation est négocié et Secafi accompagne également le CE dans le suivi de la recherche de repreneurs. Une seule offre est présentée en septembre 2009, mais les élus de Malaucène et Secafi démontrent qu'il s'agit d'un « pseudo-repreneur » qui a déjà sévi à l'étranger en rachetant des

papeteries en difficulté et en déposant le bilan peu après.

Sous la pression, la direction renonce au projet de reprise. Un autre repreneur se manifeste spontanément pour ré-industrialiser le site autour d'un projet de filtre à cigarette très innovant, en complément des activités traditionnelles des Papeteries de Malaucène. La direction rechigne et Secafi propose alors un montage original: les collectivités territoriales pourraient acheter à SMI les actifs immobiliers et industriels des Papeteries de Malaucène à un « juste prix » (intégrant notamment le coût de la dépollution du site qui incombe à SMI). Dans une seconde étape, elles céderaient ces actifs sous forme de crédit bail sur 10 ans à une nouvelle société (Newco), dédiée à la ré-industrialisation du site.

Secafi, en étroite concertation avec les élus de Malaucène, propose que Newco soit montée sous le statut juridique de SCIC (proche de la SCOP) et que son capital soit ouvert aux salariés, aux collectivités locales et à un fonds d'investissement « socialement responsable » qui pourrait apporter des prêts participatifs. Fin 2009, les collectivités territoriales manifestaient un intérêt pour cette solution de portage des actifs et le repreneur potentiel confirmait son intérêt. Six mois après, l'espoir est retombé et la reprise n'a finalement pas eu lieu. La mission de Vaucluse Développement, qui avait été chargée à la suite d'un cabinet, de la recherche d'un repreneur, a pris fin le 31 mai. Une nouvelle phase va s'ouvrir: celle de la dépollution du site et de la revitalisation économique du bassin d'emploi, sur une zone d'une vingtaine de kilomètres autour de l'usine. ■

Pour vous abonner à la e-letter d'information de SECAFI, merci de vous inscrire

sur le site [secafi.com](http://www.secafi.com/): <http://www.secafi.com/>



Les rencontres Secafi

I Risques psychosociaux au travail

Comment les représentants du personnel au CE et au CHSCT peuvent-ils contribuer à leur prévention ?

Mardi 28 septembre 2010,

à Brest, de 8h30 à 12h30

Pour plus de précisions, contactez Sybille Bongrand, s.bongrand@secafi.com au 02 40 80 24 01

I Savoir lire les comptes de l'entreprise

Jeudi 16 septembre 2010,

à Marseille, de 9h00 à 13h00

Pour plus de précisions, contactez Geneviève Carminati, g.carminati@secafi.com au 04 91 93 92 14

I La gestion territoriale des emplois et des compétences

Jeudi 16 septembre 2010,

à Sophia Antipolis, de 8h30 à 12h30

Pour plus de précisions, contactez Geneviève Carminati, g.carminati@secafi.com au 04 91 93 92 14

I Négociations Annuelles Obligatoires

Quels moyens d'action pour les élus ?

Jeudi 16 septembre 2010,

à Chambéry, de 8h30 à 12h30

Pour plus de précisions, contactez Ghislaine Stéphano, g.stephano@secafi.com au 04 78 63 78 68

Jeudi 23 septembre 2010,

à Toulon, de 8h30 à 12h30

Pour plus de précisions, contactez Geneviève Carminati, g.carminati@secafi.com au 04 91 93 92 14

Vous êtes invités à ces débats. Accueil café à 8h30 - Attention, nombre de places limité. Pour vous inscrire, merci de bien vouloir remplir le formulaire sur le site <http://www.secafi.com>, rubrique « Agenda ».

En Avant-première

I CONFÉRENCE CHSCT, dans le cadre des Rendez-vous LAMY de l'actualité, en partenariat avec SECAFI

Lundi 11 octobre 2010 :

« La montée en puissance du CHSCT : nouveaux pouvoirs de consultation et d'investigation ».

Pour le programme et pour vous inscrire, consultez l'Agenda