

Séminaire

Vie des Affaires

*organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Accenture
Air Liquide*
Algoé**
ANRT
AtoFina
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Cogema
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Centre de Recherche en gestion
de l'École polytechnique
Danone
Deloitte & Touche
DiGITIP
École des mines de Paris
EDF & GDF
Entreprise et Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Hermès
IDRH
IdVectoR
Lafarge
Lagardère
Mathématiques Appliquées
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
SNCF
Socomine*
THALES
TotalFinaElf
Usinor

*pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation

**pour le séminaire
Vie des Affaires

(liste au 1^{er} septembre 2001)

LA SAGA CHAUSSON OU LA RÉINVENTION DE LA FERMETURE D'UNE USINE

par

Jean-Pierre AUBERT

Inspecteur général de l'Industrie

Ancien délégué interministériel à la réindustrialisation du site de Creil

Commentaires

Bernard MASSÉRA

Frédéric BRUGGEMAN

Ancien responsable
du Comité central de Chaussou

Syndex

Séance du 6 avril 2001

Compte rendu rédigé par Thomas Paris

En bref

On ne peut laisser fermer l'entreprise Chaussou ! C'est par cette déclaration qu'un futur Président de la République en campagne électorale implique l'État dans ce qui est, en 1995, une saga qui dure depuis douze ans. C'est là que prend forme la mission de Jean-Pierre Aubert, qui devra agir comme médiateur de l'État pour l'usine de Creil dans un contexte de plus en plus explosif. Sur le plan industriel, l'usine de Creil est le dernier élément d'une entreprise qui comptait 17 000 personnes et a été reprise conjointement par Renault et Peugeot pour être démantelée petit à petit. Sur le plan social, après douze années de liquidation progressive, le dépôt de bilan a engendré une grande dynamique unitaire du personnel avec un sentiment de trahison et de revendications sociales virulentes. Pour Jean-Pierre Aubert, la mission consistera à réinventer le rôle de l'État dans des affaires qu'il n'a pas les moyens d'empêcher...

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

EXPOSÉ de Jean-Pierre AUBERT et COMMENTAIRES de Bernard MASSÉRA

Jean-Pierre Aubert : Lorsque je suis appelé pour m'occuper du dossier Chausson, je fais mon apparition dans une saga qui se déroule depuis déjà de longues années. Bernard Masséra, lui, en est un acteur depuis le début. À partir de ce moment-là, nos voies se croisent, et resteront étroitement liées pendant trois ans à la saga Chausson. Ces trois ans seront une période très forte et importante de ma vie.

Le contexte et la mission

L'histoire commence pour moi en juillet 1995. Je suis saisi du dossier à un moment de très forte tension sociale. Le nouveau Président de la République, Jacques Chirac, vient d'être élu et ma mission est très liée à cela. Plusieurs mois auparavant, candidat à l'élection, il s'est trouvé associé au dossier en se prononçant contre la fermeture, ou pour des mesures exceptionnelles en cas de fermeture, dans des interventions sur le site de Creil qui ont été filmées. Alors qu'il a formé son gouvernement, il apparaît que le site de Creil va fermer de façon inévitable. Cela crée une agitation dans les milieux politiques, tandis que la cassette renfermant les annonces du futur président est en circulation. Le gouvernement se saisit donc du dossier, et travaille d'ores et déjà avec Renault et Peugeot sur l'idée de créer des emplois pour pallier les suppressions du site Chausson.

C'est à ce moment que l'on m'appelle. En fait, c'est Jacques Chérèque que l'on appelle d'abord, ce qui souligne le caractère extrêmement épineux de ce type d'affaires, qui pousse un président nouvellement élu à inciter son ministre de l'Industrie à faire appel à un ancien ministre de la majorité sortante. Jacques Chérèque décline et propose le nom de l'un de ses anciens proches collaborateurs. C'est ainsi que je reçois un matin un appel du ministre de l'Industrie, qui me convoque d'urgence dans son bureau et me propose le dossier Chausson. Je demande vingt-quatre heures de réflexion pour essayer de me faire une idée de la nature de ma mission sur un dossier que je ne connais pas du tout. Les premières caractéristiques qui m'apparaissent sont d'une part une certaine tension politique autour de l'affaire et d'autre part une forte pression sociale, concrétisée par de nombreuses opérations du personnel de Chausson qui défrayent la chronique.

Un contexte industriel très particulier

J'accepte la mission qui m'est proposée, formulée au départ autour de la création d'emplois, de la réindustrialisation du site de Creil. Mais je demande, dans la lettre de mission que je propose, à être investi du pouvoir sur les questions sociales pour intervenir sur la négociation et les mesures sociales, car je sais à l'époque, par expérience, combien les cloisonnements sont dangereux pour ce type d'opérations. Par ailleurs, je suis focalisé sur Creil, alors que Chausson dispose encore de deux usines importantes, Gennevilliers et Creil, qui comptent un total de deux mille personnes. Mais Gennevilliers, qui est, comme Chausson, essentiellement dédiée à la production de Trafic¹, doit intégrer le groupe Renault.

Pour en terminer avec le contexte, sur le plan industriel, Chausson est une société qui a déposé son bilan et qui est engagée dans une procédure judiciaire en vue d'une liquidation. Mais le dépôt de bilan est contesté auprès du tribunal de commerce, et une procédure de comblement de passif qui vise les deux actionnaires, Renault et Peugeot, copropriétaires de Chausson depuis un certain nombre d'années est engagée. Les deux entreprises ont été co-utilisatrices de Chausson pendant longtemps, mais aujourd'hui, seule Renault l'utilise et Peugeot souhaite s'en retirer le plus vite possible. Il y a donc une certaine tension entre les deux groupes.

¹ Le véhicule utilitaire de Renault.

Voilà donc la situation de Chausson au moment où j'accepte la mission, en juillet 1995. Mais la saga Chausson a commencé depuis de longues années...

Le début de la saga

Bernard Masséra : La saga commence en 1983, avec la perspective d'un dépôt de bilan. À l'époque, l'entreprise Chausson compte 17 500 salariés sur sept sites industriels. Les années auparavant, des tensions entre les actionnaires majoritaires, les frères Chausson, les ont conduits à céder leurs parts respectivement à Renault et à Peugeot, qui ne détenaient à l'origine que 10 % à 12 % du capital chacun. En 1983, la perspective du dépôt de bilan, dans ce qui est encore à cette époque une grosse entreprise, suscite l'inquiétude du gouvernement. Sous les pressions directes de l'État, Peugeot et Renault montent alors leurs participations à 49,6 % du capital chacun. Cette entrée dans le capital nous est alors présentée comme la solution pour redynamiser la société. Très vite, la réalité apparaîtra sous un autre jour.

À l'époque, Renault et Peugeot utilisent les services de Chausson, mais jusqu'en 1983, Chausson avait la possibilité de travailler avec d'autres constructeurs. Or à partir de 1983, Renault et Peugeot développent des stratégies d'alliances internationales qui conduisent à la délocalisation de productions au profit de sites à l'étranger. Ainsi, l'alliance de Peugeot et Fiat sur les véhicules utilitaires légers se traduit par la création d'une société nouvelle, la Sevel et l'ouverture par celle-ci d'une usine en Italie puis d'une autre dans le nord de la France à Hordain près de Valenciennes, dédiée à la fabrication de véhicules qui étaient construits jusqu'à maintenant par Chausson : les remplaçants du J9 de Citroën et du C35 de Peugeot, que nous fabriquions, sont confiés à l'usine italienne de Sevel, puis à celle d'Hordain. De son côté, Renault développe une stratégie identique d'alliance à l'international pour conquérir des marchés étrangers, mais elle aura plus de mal à se concrétiser.

Une liquidation progressive

En réalité, à partir de 1983, Renault et Peugeot n'ont donc plus du tout besoin des capacités productives de Chausson, et commencent à se désengager, tout en légitimant leurs premières cessions par la volonté de recentrage sur nos métiers propres. D'abord, ils cèdent à Valéo la division thermique, dédiée à la fabrication de radiateurs de refroidissement pour l'automobile ou le nucléaire : trois usines et 3 500 salariés sortent de l'entreprise. Ensuite, ils cèdent l'ingénierie, le *design* et tout ce qui relève de la conception des véhicules : l'ensemble de la "matière grise" de Chausson est intégrée à Renault. Du côté de Chausson, malgré les efforts énormes de communication des actionnaires pour justifier leurs décisions, on se rend compte qu'on perd du monde, qu'on ne peut plus investir, etc. Chaque besoin d'investissement fait l'objet de bagarres mesquines entre Renault et Peugeot pour savoir à qui l'investissement est utile, qui doit le payer, etc. Dans ces conditions, la société n'avance pas beaucoup. La situation ne pouvant plus durer, nous nous tournons alors vers nos actionnaires, qui nous répondent tour à tour qu'ils ne sont, avec 49,6 %, que des actionnaires minoritaires ! Au fur et à mesure que Renault et Peugeot n'ont plus besoin des capacités de Chausson, à chaque fois qu'une fabrication est arrêtée, ils les réduisent en vendant les terrains, en vendant les sites, pour payer le plan social, les reconversions, les mesures d'âge, etc.

Un premier plan social

Tout se déroule de cette façon jusqu'à la fin 1992, où Peugeot arrête la production des 205 à Creil et n'a dès lors plus d'activité à Chausson. Si l'on peut alors réduire les effectifs et la capacité de production de l'usine, on ne peut pas la vendre car Renault en a encore besoin pour terminer les Trafic. Un plan social concernant mille salariés est engagé, qui doit être mis en place le 13 janvier 1993. Mais le comité d'entreprise refuse de l'avaliser car il n'offre comme seule mesure que les conventions de conversion : autrement dit, tout le monde à l'ANPE ! S'engage alors un conflit qui se traduit par l'occupation des usines de Creil et de Gennevilliers.

À ce moment, nous sommes, organisations syndicales et salariés, scandalisés à haut point par la manière dont nous sommes traités. Nous avons fait beaucoup d'efforts pendant des années, et on nous a trompés sur toute la ligne. Depuis des années, on nous fait des annonces qui sont contredites quelques semaines plus tard. Le PDG lui-même découvre les décisions de Renault et Peugeot pratiquement en même temps que nous. On a vraiment l'impression que tout le monde est roulé dans la farine, y compris les cadres supérieurs. Et voilà que ce conflit se produit, extrêmement dur : il va jusqu'à des affrontements physiques avec les cadres, qui sont pour le plan social car ils croient encore que les licenciements vont nous permettre de rebondir sur des créneaux dont Renault et Peugeot vont avoir besoin. Quand nous reprenons le travail, c'est contraints et forcés, parce que nous sommes en grève depuis cinq semaines et que nous voulons éviter des affrontements majeurs. Mais c'est aussi parce que nous avons obtenu un engagement de Renault et Peugeot à reclasser chacun une centaine de salariés au sein de leurs groupes. L'application de cet engagement prendra d'ailleurs trois ans, et nous forcera même à aller jusqu'en Cour de cassation.

Vers le dépôt de bilan

Immédiatement après que le conflit s'est tassé, se pose la question de qui va payer le plan social. Peugeot refuse, qui n'a plus aucun intérêt dans Chausson et se déclare même prêt à céder ses parts pour un franc symbolique. Renault refuse si Peugeot ne paye pas sa part. Pendant que la bataille se déroule entre les actionnaires, les experts auprès du comité d'entreprise nous expliquent que si le plan social n'amène pas d'argent, ce sera le dépôt de bilan au plus tard le 15 septembre. Donc, nous essayons de communiquer sur cette menace, mais tout le monde nous rassure : Renault et Peugeot, la direction, et même les politiques qui s'en mêlent, tous nous garantissent que les deux sites seront sauvés et que le dépôt de bilan n'est qu'une vue de syndicalistes irresponsables.

Arrivent les vacances d'août et rien ne s'est produit... Puis la rentrée et le 13 septembre, c'est le dépôt de bilan. Et là, tous les cadres, les agents de maîtrise, voire certains ouvriers, qui se sont investis personnellement dans le discours des directions, se sentent véritablement trahis. Des agents de maîtrise étaient allés jusqu'à accepter de distribuer des lettres de licenciement sur des chaînes en février 1993 ! Ce sentiment de trahison va jouer énormément. Les cadres supérieurs, y compris le numéro cinq ou six de l'usine, prennent fait et cause pour les ouvriers. On assiste alors à la constitution d'une très forte unité syndicale autour de moi, secrétaire du comité central d'entreprise qui devient un peu le porte-parole de tous les salariés et de leurs organisations. Se déroule donc le scénario prévu avec nos experts, et cela nous donne une crédibilité d'autant plus forte que, anticipant ce qui allait se passer, nous avons exigé et obtenu que l'entreprise prenne des garanties auprès des banques pour que nos salaires nous soient payés en cas de dépôt de bilan.

Négociation de parachutes sociaux

Dans ce climat de sentiment de trahison et d'union sacrée, nous réglons la question de l'usine de Gennevilliers en obtenant qu'elle tombe dans l'escarcelle de Renault avec des garanties sur l'avenir des salariés. Quant à Creil, sachant qu'il y a eu dépôt de bilan et que ni Renault ni Peugeot ne vont la reprendre, nous demandons, si aucune solution industrielle n'est trouvée, à négocier ce que nous appelons des parachutes sociaux. Nous fondons nos revendications sur des constats faits lors des mille licenciements de 1993. Premièrement, aucun des plus de cinquante ans n'a retrouvé du travail : nous demandons donc que tous les salariés de plus de cinquante ans soient mis en cessation d'activité, comme dans la sidérurgie. Deuxièmement, seuls 40 % des moins de cinquante ans sont reclassés au bout d'un an et demi : nous demandons des congés de conversion d'au moins deux ans pour que les salariés aient le temps de se reconvertir. Troisièmement, comme nous avons subi un préjudice, nous demandons un dédommagement de deux cent mille francs par personne. Seulement, la direction de l'entreprise refuse de discuter de ces mesures, sous prétexte qu'elle n'est pas saisie de l'arrêt des activités : pour elle, tout roule. Il nous faut donc négocier avec l'État. Nous y parviendrons, mais après quelques actions spectaculaires, comme l'occupation du siège national de l'ANPE, du tribunal de commerce, de ministères...

Demande d'un médiateur

Dans ce contexte, Jacques Chirac vient en Picardie en pleine campagne présidentielle. Nous le recevons et obtenons de pouvoir filmer son intervention pour la diffuser devant l'ensemble des salariés. Au cours de cette réunion le candidat à la présidentielle affirme qu'il est inadmissible de laisser fermer une entreprise comme celle-là et que l'État a les moyens d'empêcher la fermeture de l'usine de Creil, ou, tout au moins, dans le cas contraire, qu'il a le devoir d'y faire un plan social exemplaire... Au début de juin 1995, après son élection, nous nous rappelons au bon souvenir de l'ex-candidat et obtenons une entrevue avec le nouveau ministre de l'Industrie, qui nous indique que le président tiendra ses engagements mais que, dans l'intérêt de tous, il faut fermer l'usine de Chausson. De retour à l'usine, nous exigeons l'ouverture des négociations sur le plan social, mais, comme plus personne n'a confiance dans la direction de Chausson, nous demandons un interlocuteur nommé par l'État. La direction refuse d'ouvrir les négociations, et après quelques manifestations quelque peu violentes à Creil et à la préfecture de Beauvais, Jean-Pierre Aubert, inspecteur général de l'industrie, sera nommé.

La prise de contact

Jean-Pierre Aubert : Juin 1995. J'ai vingt-quatre heures pour me décider sur ce dossier. Je prends un certain nombre de contacts, puis j'appelle Bernard Masséra après avoir eu un échange avec Jacques Chérèque qui l'a connu. Notre entretien me donne le sentiment qu'il est un interlocuteur de poids. Par ailleurs, je conclus qu'il me faut ne tenir compte que de mes convictions personnelles. Je reviens dans le bureau du ministre et j'accepte de prendre le dossier, mais en exigeant les pleins pouvoirs : je ne veux rendre compte qu'à lui, je veux quelques moyens, et je veux avoir un regard sur les aspects sociaux.

Dès lors que j'ai la charge officielle de la mission, j'appelle de nouveau Bernard Masséra, et demande à le voir. Il m'invite alors à venir à Creil pour une réunion de l'intersyndicale et à venir expliquer ma mission devant les salariés. Je leur rends visite et expose à l'intersyndicale ma façon d'aborder le problème, en leur faisant part notamment de ma conviction qu'il n'y aura pas de solution industrielle. L'échange s'étant bien passé, j'accepte de rencontrer les salariés. Je me retrouve ainsi dans l'atelier, sur une estrade, devant huit cents d'entre eux : "*J'ai été nommé par le gouvernement, leur dis-je, et je viens vous voir directement. Je préfère être franc avec vous : l'usine va s'arrêter. Mais je m'engage à ce que chacun d'entre vous ait une solution...*" À partir de là, un dialogue commence à s'instaurer et les salariés prennent la parole tour à tour pour me faire part de leurs préoccupations individuelles. Néanmoins, le climat s'échauffe petit à petit, non pas contre moi, mais vis-à-vis de la direction qui a toujours refusé de négocier, alors que je viens de leur dire que c'est la seule solution. Quand je rejoins ma voiture pour me rendre à un rendez-vous avec le préfet, des ordinateurs passent par la fenêtre et s'écrasent au sol...

L'adhésion du personnel

Je n'ai pas prévenu le préfet que je passais à l'usine. Quand j'arrive dans son bureau peu après, pour notre première rencontre, il me reçoit sèchement et me dit qu'il vient d'avoir le directeur de l'usine de Creil... "*Vous savez, me dit-il, ce n'est pas la Nouvelle-Calédonie, ici !*" J'essaie de le rassurer en lui laissant entendre, au bluff, que la direction devra bien engager les discussions. Une demi-heure après, la direction appelle le préfet et lui confirme qu'une rencontre est effectivement prévue...

Ma visite dans l'usine a donc été importante car ces événements m'ont construit une crédibilité, avec les responsables mais aussi avec le personnel. Les gens ont vu qu'ils avaient affaire à un être de chair et de sang, qu'ils pouvaient me voir et me toucher, que j'avais l'air de croire à ce que je faisais et d'avoir un pouvoir de décision.

Bernard Masséra : Pour renforcer cette idée, il faut bien comprendre le contexte. Quand Jean-Pierre Aubert me contacte, on sort de manifestations et d'affrontements très durs avec la police et les CRS, autour de la Préfecture. Jean-Pierre Aubert m'appelle au cours du week-end qui suit ces événements. De notre côté, nous avons prévu de faire pression dès le lundi matin pour ouvrir les négociations, et nous attendons une réponse de la Préfecture sur la nomination d'un médiateur. Je crois qu'à ce moment les gens sont prêts à entendre beaucoup de choses, mais ils ont surtout besoin d'avoir un interlocuteur qui soit crédible. Aussi, quand Jean-Pierre Aubert me fait part de son désir de discuter avec moi, je souhaite de mon côté qu'il discute avec l'ensemble de l'intersyndicale. Plus encore, s'il doit annoncer que l'usine ferme, c'est à l'ensemble des salariés qu'il devra s'adresser. C'est dans ces conditions que je l'invite à venir nous voir, puis que je lui demanderai de venir s'expliquer dans l'usine, en assemblée générale avec le personnel. Le matin même, nos demandes auprès de la direction générale quant à l'ouverture de négociations se sont soldées par une fin de non-recevoir de la direction générale locale. Voilà le contexte quand Jean-Pierre Aubert arrive à Creil.

Aussi, le fait même qu'il soit entré dans l'usine lui a donné une crédibilité et lui a amené l'adhésion de tout le monde. *"Pour une fois, disait-on, voilà quelqu'un qui nous a dit la vérité en face, et qui n'est pas venu avec des flics !"* Évidemment, dès qu'il est parti, les gens ont voulu aller s'expliquer avec la direction qui leur avait dit le matin même que l'usine allait continuer, et qui persistait malgré les déclarations du ministère et de Jean-Pierre Aubert. Dans ces conditions, allez empêcher les ordinateurs de passer par la fenêtre !

Trois négociations en parallèle

Jean-Pierre Aubert : À partir de là, nous nous attaquons à plusieurs problèmes, qui se traduisent par trois négociations en parallèle : le plan social, la question judiciaire et la réindustrialisation.

D'abord, nous engageons une négociation sociale qui connaîtra des hauts et des bas mais donnera lieu à un accord signé par toutes les parties en septembre. Dès le début, le plan social est ma préoccupation première, qui se traduit par l'impératif de trouver une solution à chacun. Nous incluons donc progressivement cette question du reclassement au cœur de la négociation. Pour cela, nous sommes conduits à inventer une batterie d'outils. Nous instaurons une commission de suivi du plan social, incluant tous les acteurs, qui, pendant plus de deux ans, contrôlera tout le processus de reclassement : l'antenne qui en est chargée, et celui de chaque personne individuellement. À la fin de sa période opérationnelle, 95 % à 96 % du personnel aura une solution. Nous récupérerons même les salariés de l'ancien plan social pour les remettre dans le circuit du reclassement.

Il nous faut trouver aussi des solutions face au contexte judiciaire. Le tribunal s'est rendu compte que le dépôt de bilan était un peu faisandé, et le juge s'oriente vers une critique des actionnaires qui fait planer la menace d'une procédure de comblement de passif : les PDG pourraient alors être directement responsables. Se pose ensuite la question du financement du plan social. Il est donc décidé d'essayer de trouver un accord avec Renault et Peugeot et j'engage, non sans mal, une négociation parallèle avec l'un et l'autre. Finalement, nous aboutissons à un accord entre l'État, Renault et Peugeot, sur la prise en charge de l'ensemble du processus. Cet accord interviendra la veille au soir du jour où le tribunal doit rendre sa décision - qui aurait certainement été le comblement de passif ! Avant de soumettre l'accord au juge qui acceptera de le prendre en compte avant de rendre sa décision finale, je rencontre discrètement Bernard Masséra et ses conseillers juridiques, et leur expose la situation : soit ils persistent pour obtenir le comblement de passif - et se payent Calvet et Schweitzer - mais cela prendra des années, soit ils arrêtent la procédure et signent l'accord pour pouvoir financer le plan social. Finalement, ils opteront pour cette dernière solution et le juge approuvera l'accord.

Enfin, je suis confronté à un troisième problème : que faire du site industriel ? et comment faire pour régénérer de l'emploi ? Autrement dit, il me faut penser aussi à la réindustrialisation... Je m'y consacre dans un deuxième temps, à partir de l'automne. Non

sans mal, nous parviendrons à fédérer les acteurs locaux autour de cette action, et d'un objectif de génération d'un millier d'emplois. Nous avons comme stratégie de concentrer notre action et nos aides sur le tissu de PME locales, à l'exclusion des entreprises de plus grande taille. Et nous mettons en place une évaluation systématique de notre action, ce qui nous permettra de beaucoup apprendre sur la manière dont le système d'aide fonctionne et est ressenti par les acteurs du terrain. Par ailleurs, je consacre aussi mon effort à la réoccupation du site. Nous générerons progressivement une réutilisation économique du site, en écartant parfois des dossiers qui ne seront pas assez générateurs d'emplois. Nous mettrons d'ailleurs en place un montage original : c'est une société anonyme qui gèrera le site, le terrain appartenant à la collectivité publique de district.

Bilan

Dans cette opération, nous avons mené une très forte opération sociale, en mettant en place plusieurs innovations dans la mise en œuvre. Nous avons engagé une action économique sur le bassin d'emploi et nous sommes parvenus au chiffre de mille emplois que nous avions fixé. En outre, nous avons transformé le site en une zone économique qui compte actuellement, environ six ans après, déjà plus de cinq cents emplois.

Pour ma part, je reste très marqué par cette expérience. Je crois qu'elle donne matière à réflexion sur les modes d'intervention publique, et sur les relations qui peuvent se nouer entre différents partenaires autour de ce type d'actions. Je crois que dans cette histoire, si quelques personnes d'horizons différents ont pu se retrouver pour faire œuvre commune, c'est parce que nous avons su ne pas nous cantonner à notre rôle institutionnel, et inventer dans ce rôle.

DÉBAT

Un intervenant : *Quel risque le comblement de passif représentait-il vraiment ?*

Jean-Pierre Aubert : D'une part, un risque financier de l'ordre d'un milliard, et d'autre part un réel risque pour les dirigeants.

Int. : *Avec cette menace, pourquoi les deux PDG ont-ils joué la montre jusqu'au dernier moment ?*

J.-P. A. : Ils n'ont pris conscience du danger que progressivement. Même jusqu'au dernier jour, Calvet n'y croyait pas. Et surtout, ils ne voulaient absolument pas céder, l'un à l'autre, aux salariés, ou à l'État.

La condamnation du site de Creil

Int. : *Y a-t-il eu à un moment la possibilité de maintenir Chausson ? Et pourquoi Peugeot et Fiat ont-ils construit des usines toutes neuves, très coûteuses, au lieu de fabriquer leurs véhicules chez Chausson ?*

Bernard Masséra : Le site de Gennevilliers n'était pas récupérable sur le plan industriel. L'usine datait des années 1930, s'était modernisée et se trouvait désormais enclavée au cœur de la ville, à quelques mètres de l'Hôtel de Ville. En outre, les bâtiments se trouvaient complètement dépassés. Il aurait fallu tout raser et recommencer. Sur le site de Creil, on aurait très bien pu faire autre chose. Mais l'usine telle qu'elle existait n'aurait jamais pu aller au-delà de trois cents véhicules par jour, alors qu'une usine entièrement neuve pouvait en faire sept cents. Ensuite, il y avait une politique des deux actionnaires de ne pas reconstruire sur Chausson.

Int. : *Renault, à l'époque, était poussée par l'État à aller en Lorraine pour y générer de l'emploi...*

J.-P. A. : En outre, il était plus facile d'obtenir des aides de l'Europe ou de la Datar en s'implantant à Maubeuge plutôt qu'à Creil, en grande banlieue parisienne.

Frédéric Bruggeman : Et ces aides étaient loin d'être négligeables ! Il y avait aussi le fantasme de l'usine neuve : on allait construire une usine, avec des jeunes, moderne, adaptée... On n'allait pas reprendre cette espèce de vieux machin avec des salariés illettrés et syndiqués. Malheureusement, ce fantasme masquait le fait que Creil avait une flexibilité de production extraordinaire. Au cours de son histoire, l'usine avait fait des wagons, des avions, des autocars... Elle avait été capable de prendre le relais pour la production de modèles en déclin en moins de trois mois, avec des niveaux de qualité remarquables. Ils avaient une réactivité exceptionnelle mais aucun outil de gestion n'en rendait compte.

J.-P. A. : Je ne suis pas non plus persuadé qu'on aurait pu faire une usine neuve à Creil. En revanche, on a prouvé que le personnel pouvait devenir aussi performant qu'ailleurs. Mais nous avons dû forcer quelques chefs d'établissement, chez Renault notamment, à les reprendre, en leur expliquant que s'ils étaient capables de faire du Trafic à Creil, ils étaient tout à fait capables d'en faire ailleurs, même s'ils ne répondaient pas à certains critères à la mode, par exemple le fait de lire l'anglais.

Le choix d'un médiateur

Int. : *Je m'interroge sur les raisons pour lesquelles le comité central ne voulait pas entendre parler d'un médiateur provenant du niveau local. Est-ce que cela tient à la nature du dossier, ou est-ce qu'au contraire ce genre d'affaires impose toujours d'avoir recours à quelqu'un au niveau central ?*

B. M. : Au moment de la nomination de Jean-Pierre Aubert, l'affaire Chausson durait depuis des années à Creil. Nous étions descendus de 4 500 salariés à 1 000 et, durant toute cette période, nous n'avions pas cessé d'interpeller les pouvoirs publics sur la question de l'avenir de Creil. Ils ne nous avaient jamais pris au sérieux, et nous avaient toujours assuré que nous n'avions rien à craindre. À nos yeux, l'administration locale n'était donc plus crédible et avait même contribué à ce vaste mensonge. L'État central nous semblait au contraire pouvoir avoir une certaine neutralité. De toute façon, nous jugerions sur pièces : c'est pour cela que nous avons demandé à Jean-Pierre Aubert de venir s'expliquer devant l'ensemble du personnel.

Int. : *Dans ce genre d'affaires, l'État a un rôle d'expert. Mais en vous entendant, l'idée que quelqu'un puisse avoir cette expertise et définir quelle est la bonne solution industrielle paraît être un mythe. L'important n'est-il pas alors, pour l'expert que vous êtes, d'affirmer, au bluff, une position, comme vous l'avez fait ?*

J.-P. A. : Effectivement, il n'y a pas à proprement parler d'expertise sur ce type de dossier. Je n'avais pas d'expertise mais j'avais une certaine expérience...

F. B. : Peut-être ne faut-il effectivement pas appeler cela une expertise... Toujours est-il que pour traiter une telle affaire, il fallait être capable d'analyser des situations différentes, de rencontrer des acteurs différents et de se faire une opinion très rapidement, il fallait connaître les ficelles de ce type de problèmes (les restructurations industrielles) et savoir mobiliser des experts. J'ai tendance à appeler cela un expert...

J.-P. A. : Dans ce type d'affaires, il faut avant tout se déterminer. C'est peut-être là le point clé : à un moment donné, je me forge une conviction et je l'assume. Je ne sais pas faire autrement pour traiter ces dossiers que de me présenter comme le responsable qui prend des décisions et parle en son nom propre, et non en celui de monsieur le Ministre. Ensuite, je crois qu'il n'y a pas de recette : sur chaque problème sur lequel j'ai eu à intervenir, je me suis occupé de la spécificité de la situation plutôt que de ses éventuelles ressemblances avec

d'autres. Mon obsession est de trouver ce qu'il y a de nouveau dans telle situation et d'inventer des dispositifs spécifiques adaptés.

La gestion des mutations industrielles

Int. : *Derrière cette affaire, il y a la question importante de savoir si l'État a la capacité à gérer très en amont les problèmes de mutation industrielle. L'idée que la mutation industrielle fait partie de la vie d'une entreprise est largement admise aujourd'hui, y compris dans les syndicats. Pour autant, n'est-il pas utopique de penser qu'on pourrait anticiper sur des affaires de ce genre, dans la mesure où les grandes entreprises n'ont aucune visibilité à cinq ans ?*

B. M. : Sur cette affaire particulière, il faut relativiser l'absence de visibilité. Au moment du dépôt de bilan, au cours d'une réunion convoquée par un expert qui devait établir les raisons de la défaillance de l'entreprise, Renault a mis sur la table des procès-verbaux de réunions qui s'étaient tenues fin 1992 entre les secrétaires généraux des deux entreprises. Dans ces réunions, un an avant le conflit, les deux entreprises s'étaient entendues sur un calendrier pour liquider l'entreprise – dont l'usine de Creil qui devait fermer en 1995. Ces procès-verbaux, que j'ai encore entre les mains, consignent aussi que la question d'informer ou non les partenaires sur la fermeture avait été posée, et que les deux entreprises s'étaient accordées pour ne pas le faire...

Int. : *Pourquoi dans ces conditions Renault et Peugeot n'ont-ils pas anticipé et préparé le terrain ? Une fermeture d'usine en deux ou trois ans peut se dérouler sans casse.*

J.-P. A. : Je crois qu'on peut y voir deux raisons. D'une part, Renault et Peugeot pensaient que l'État n'accepterait jamais cette décision ; d'autre part, elles étaient d'accord sur les finalités, mais ne parvenaient pas à s'accorder sur les modalités.

F. B. : Je vois pour ma part une troisième explication. Le fait pour une entreprise d'accompagner la mutation en l'anticipant l'entraîne dans un processus d'accompagnement coûteux, long et difficile à gérer. Son objectif peut être que l'usine continue à tourner, et dans ce cas, la tentation est forte de ne rien annoncer.

Cette histoire me semble ainsi être celle d'une façon de faire des restructurations qui n'est plus acceptable socialement. Comme pour Danone aujourd'hui, ce n'est pas la logique de restructuration que les salariés ne supportent pas, mais c'est le fait d'être des marionnettes : ils ne supportent pas que pendant un ou deux ans, on leur demande de s'investir et de faire de la productivité, alors qu'on est en train de préparer la fermeture dans leur dos. Cela pose la question du partage de la décision économique. Il ne s'agit pas de faire de la cogestion, mais bien de faire de la codécision, dès lors que cela implique les intérêts des partenaires sociaux. Cette histoire est aussi celle de l'impuissance de l'État dans un mode d'intervention traditionnel. Quand Jacques Chirac dit "*l'État ne laissera pas faire*", il a trente ans de retard : l'État ne peut plus faire comme cela. En revanche, s'il n'était pas intervenu comme il l'a fait, dans une logique de projet, en mettant en réseau des compétences et en fédérant des énergies autour d'un but de réindustrialisation, on n'aurait jamais eu un tel résultat.

Int. : *Ce qui est vrai dans une situation franco-française peut-il encore l'être dans le contexte de la mondialisation ? L'État pourra-t-il encore faire quelque chose ?*

J.-P. A. : C'est une question essentielle, sur laquelle on travaille beaucoup actuellement. Elle fait d'ailleurs l'objet d'une mission que j'ai du Premier ministre. Je n'ai pas de recettes mais je suis sûr qu'il y a une voie pour concilier impératifs économiques et acceptabilité sociale. Et je crois qu'il y a énormément de choses à inventer, notamment dans le suivi des dispositifs d'accompagnement des plans sociaux...

Présentation des orateurs :

Jean-Pierre Aubert : inspecteur général de l'Industrie et du Commerce (depuis 1993), a été notamment secrétaire national de la Fédération de la Chimie (CFDT), conseiller technique au Cabinet du ministre du Redéploiement Industriel et du Commerce Extérieur, chargé de mission auprès du ministre puis directeur du Cabinet du ministre délégué chargé de l'Aménagement du Territoire et des Reversions.

Bernard Masséra : ancien responsable syndical (CFDT) et secrétaire du Comité Central d'Entreprise puis représentant des salariés dans la procédure de redressement judiciaire et de liquidation amiable et secrétaire de la Commission de Suivi du plan social. Il intervient aujourd'hui dans le cadre de SYNDEX (cabinet d'expertise comptable auprès des comités d'entreprise) sur les questions de plans sociaux, et de reconversions.

Frédéric Bruggeman : économiste, chargé - au sein du cabinet Syndex - de missions d'expertises auprès des comités d'entreprises et responsable du groupe de réflexion interne sur les restructurations. Coordinateur des études réalisées par le Cédise sur la fermeture de l'établissement de Chausson-Creil.

Diffusion septembre 2001