

1 • L'emploi comme un sujet majeur et non comme la première variable d'ajustement

4 • Le dialogue social comme méthode de progrès social et de résolution des problèmes

5 • Des ressources humaines gérées comme la première richesse de l'entreprise



Industrie
CA : 643 M€
5 500 salariés
Monaco, La Rochefoucauld (16), Mornac (16)...
Investissement du FMEA : 55 M€ le 25/08/2009

Quand l'ouverture au dialogue évite les fermetures

Alors qu'il avait annoncé la fermeture de trois sites, le groupe industriel Mecaplast a finalement trouvé des solutions alternatives plus favorables à l'emploi, grâce à une concertation sociale fructueuse.



Pour bon nombre d'entreprises, la crise de 2008 a été rude. Pour Mecaplast, elle s'est avérée particulièrement douloureuse. Ce groupe familial positionné dans le domaine des équipements plastiques pour l'automobile, et qui fournit la plupart des grands constructeurs français et européens, avait réalisé en 2002 et 2003 d'importantes acquisitions auprès de sociétés en difficulté. Après ces rachats, des restructurations ont dû être menées entre 2005 et 2007 pour rationaliser et créer les synergies nécessaires.

Arrive alors la crise mondiale. Frappé de plein fouet, le groupe Mecaplast est placé sous surveillance en octobre 2008 mais échappe à la cessation de paiement. Dès lors, un plan de restructuration s'impose. Il prévoit la fermeture de trois sites : Libercourt (Pas-de-Calais), Valréas (Vaucluse) et Izernore (Ain), avec 1 100 suppressions d'emploi. C'est dans ce contexte que le Fonds de Modernisation des Équipementiers Automobiles (FMEA) est sollicité, dans le cadre du plan de soutien à la filière annoncé en 2009. En juillet 2009, il est décidé que le FMEA apporte 55 M€ et entre au capital de Mecaplast. Parallèlement, la direction de l'entreprise,



Maurice de Raco, président de Mecacorp et DRH du groupe Mecaplast

PÉDAGOGIE ET PRÉPARATION

“ L’entreprise Mecacorp, filiale de Mecaplast, est complexe, son marché aussi. Aussi, l’un de nos principaux soucis était d’éviter de dialoguer avec un CCE dont les membres seraient mal préparés et qui auraient eu une mauvaise compréhension de l’ensemble des problèmes. Avant même la crise de 2008, nous avons instauré une réunion préparatoire au CCE, animée par un expert du cabinet Syndex. Nous avons également tenu à attribuer des moyens au CCE, notamment pour faire coopérer un avocat en droit social avec lui. Notre conviction était que mieux les parties autour de la table se préparent à la discussion, plus celle-ci serait fertile, avec deux souhaits : retirer toute idéologie de nos échanges et étudier toutes les propositions qui sont formulées. Par conséquent, lorsque la crise est arrivée et a accru nos difficultés, un climat de confiance avait déjà été instauré, ce qui fut précieux. Après la diffusion du plan de restructuration, nous avons élaboré une proposition alternative en jouant le rôle de médiateur entre les partenaires sociaux et le comité de direction du groupe. Cela a contribué à faire converger l’ensemble des acteurs internes et externes à l’entreprise pour trouver le meilleur dénominateur commun dans le but de gérer cette crise. Dès le départ, nous étions opposés à l’idée de fermer des sites, persuadés que d’autres solutions étaient possibles, y compris la cession ou la reconversion, ce qui a été fait. En conclusion, nous dirons que lorsque le DRH a la chance d’avoir des compétences industrielles, il est nécessairement mieux placé pour faire de la pédagogie sur le processus de restructuration, avec un langage compréhensible, et pour élaborer des propositions qui tiennent la route. ”

au sein de laquelle vient d’arriver Maurice de Raco, entame une concertation avec les représentants du personnel des sites menacés.

Deux éléments permettent aux négociations d’avancer. D’une part, la personnalité de Maurice de Raco, maîtrisant bien son domaine industriel et coiffant pour l’occasion une casquette de DRH Groupe, avec un rôle actif dans la négociation. D’autre part, la qualité du dispositif de concertation, qui repose notamment sur la mise en place d’une commission économique *ad hoc*. Résultat, le nombre d’interlocuteurs demeure réduit, tout en préservant une représentation des sites et des différentes organisations syndicales. Cette commission est assistée par l’expert du CCE, le cabinet Syndex, qui accède à toutes les informations sur le projet, tout en étant en contact régulier avec les parties intéressées. Parallèlement, se tient une concertation décentralisée avec les acteurs locaux : services déconcentrés de l’État, élus représentants des collectivités territoriales et des organisations professionnelles. Entre février et mai 2009, le contenu du plan évolue. Une activité partielle est maintenue sur deux sites menacés (Libercourt bénéficie d’un apport d’activité nouvelle de Toyota et Valréas d’une diversification industrielle), tandis que le projet de fermeture du troisième est abandonné. Issue globalement favorable, donc, pour les sites, les salariés concernés et le groupe. Il faut la mettre au compte du dispositif mis en place pour la concertation, mais aussi de l’intégration par Mecaplast des risques sociaux et territoriaux. La transparence des négociations et la montée en compétence des acteurs ont également joué un rôle clé.

DL

Jean-Pierre Neollier, consultant pour le cabinet Syndex

BÂTIR DES SOLUTIONS ALTERNATIVES

“ J’ai eu la chance d’avoir à dialoguer avec Maurice de Raco, qui était doté d’au moins deux casquettes (président de la filiale française et DRH du groupe), ce qui en faisait un interlocuteur crédible pour tout le monde. De plus, notre intervention a favorisé la constitution, en amont des restructurations, d’une intersyndicale avec des moyens pour travailler ensemble. Parallèlement, je crois que l’idée maîtresse de la concertation qui a été menée a consisté à construire une certaine compétence collective pour bâtir des solutions alternatives. Dans le dialogue social, en effet, il est nécessaire de disposer d’acteurs constitués, qui peuvent s’engager et comprendre la complexité d’une situation et le bien fondé des plans d’action proposés par les uns et les autres. Il y a quelques années, lorsque je dirigeais une mission pour Renault Trucks, nous avons mis sur pied une commission économique. Un modèle dont Syndex s’est servi pour Mecaplast. Cette commission joue un rôle crucial pour la visibilité du projet de restructuration auprès de tous. ”

