

■ **Entretiens Louis le Grand** ■
Enseignants de Sciences Economiques et Sociales – Entreprises
Jeudi 26 et vendredi 27 octobre 2006

« Dialogue social et progrès social dans l'entreprise »

De Metaleurop à Sita Agora

SUEZ

De METALEUROP à SITA AGORA

INTRODUCTION

Le 28 janvier 2003, les salariés de Metaleurop (Noyelles-Godault) apprenaient par le journal de FR3 qu'ils allaient être licenciés. Aucun signe avant-coureur, aucune réunion du Comité d'entreprise, aucun entretien individuel n'avait précédé cette annonce. Pourtant, les syndicats étaient bien implantés dans l'entreprise. Peut-on trouver plus significatif déni de dialogue social.

Il n'était pas facile de renouer les liens entre les personnels blessés dans leur dignité d'homme et de femme et toutes les formes d'institutions, de l'entreprise aux administrations politiques : la confiance n'y était plus. Ce fut le but de la Direction Régionale de l'Industrie, de la Recherche et de l'Environnement (DRIRE), lorsqu'elle a pris cette situation en mains de trouver les moyens financiers d'une transition entre deux vies pour les salariés concernés et, parallèlement, d'organiser la régénération du site le plus pollué d'Europe.

SITA AGORA a été chargé de cette régénération avec une mission particulière de création d'activités industrielles et d'emplois.

A. Le contexte de la fermeture du site Metaleurop de Noyelles-Godault

I – Historique

Le site a été occupé à partir de 1894 par la Société Française de Mines de MALFIDANO, qui y a installé une fonderie pour traiter des minerais de zinc.

L'usine, occupée par les Allemands et utilisée comme dépôt de munition pendant la première guerre mondiale, a été presque complètement détruite par des bombardements en 1917.

Le site a été racheté en 1920 par PENARROYA pour être reconstruit :

- 1923 : lancement des laminoirs à zinc
- 1924 : construction de la tour à plomb de chasse
- 1925 : reconstruction à l'emplacement d'origine, des fours à creusets horizontaux de la fonderie de zinc
- 1936 : inauguration de la nouvelle fonderie de plomb
- 1962 : démarrage de la nouvelle fonderie de zinc (procédé Impérial Smelting), en remplacement des anciens creusets horizontaux
- 1976 : création de l'atelier hydrométallurgique de production d'indium et de germanium.

En 1988, est créé le groupe METALEUROP Nord, par fusion des activités de PREUSSAG et de PENARROYA. L'usine de Noyelles-Godault est filialisée en 1994 sous le nom de METALEUROP Nord.

Le site bénéficie d'infrastructure routière A 21, au Nord est délimité par le canal de la Deûle. A l'exception de quelques maisons d'habitation et d'une zone d'activités localisée de l'autre côté de la gare d'eau, l'usine est bien isolée des zones habitées les plus proches de Noyelles-Godault et de Courcelles-les-Lens, par le terroir implanté en bordure de l'autoroute A 21.

L'usine a été rachetée par le groupe suisse GLENCORE en 2001. Il n'est pas facile de savoir quelle a pu être sa stratégie. D'un côté, il n'est pas invraisemblable que le groupe ait eu l'intention de fermer ce site usé, aux conditions de sécurité précaires (plus de 7 000 non conformités électriques, etc.) à un moment où le cours des métaux n'était pas porteur. De l'autre côté, il a investi 130 millions d'euros en deux ans pour en faire la plus grosse usine du monde.

L'entreprise a connu de graves difficultés économiques qui ont conduit à sa mise en redressement judiciaire le 28 janvier 2003, puis, devant l'absence de perspectives, à sa liquidation judiciaire le 10 mars 2003.

Elle n'aurait eu aucun problème de rentabilité avec les cours actuels. La fermeture de l'usine a créé ou accentué une pénurie donc une envolée des cours sur certains métaux précieux (l'indium pour les téléviseurs).

2 – Etat des lieux

A côté d'un drame social pour les salariés de l'entreprise s'est posée la dépollution du site.

Socialement, Metaleurop, c'est...

- 830 salariés licenciés sans prime de licenciement
- 2 000 sous-traitants impayés et sans travail
- Un taux de chômage de 30 % dans le canton avec une pointe à 40 % chez les jeunes
- Une population ouvrière qui travaillait dans l'usine « de père en fils » depuis plusieurs générations et qui était très attachée à son outil de travail,
- Des ouvriers, qui en échange d'un temps de travail réduit et de bons salaires, acceptaient en conscience les dangers pour leur santé que représentait ce site de production
- Des salariés « trahis » apprenant la liquidation judiciaire de l'entreprise et leur licenciement au journal télévisé de FR3

Economiquement, Metaleurop, c'est...

- Une perte des taxes professionnelles de près de trois millions d'euros pour les communes de Noyelles-Godault et de Courcelles-les-Lens,

Du point de vue de l'environnement, Metaleurop, c'est...

- Une usine obsolète qui ne peut trouver de repreneur,
- Une usine où se sont accumulés plusieurs dizaines de milliers de tonnes de déchets industriels dangereux,

- Une usine qui a pollué pendant plus de cent ans les terrains adjacents
- Une usine extrêmement dangereuse puisqu'elle a été arrêtée en charge (coulée plomb, acide, gaz, etc...)
- Un site orphelin puisque l'exploitant qui était aussi le propriétaire des terrains est défaillant.

3 – La problématique

Parmi d'autres, SITA, filiale de SUEZ spécialisée dans la gestion globale des déchets a fait une proposition de reprise du site et de remise aux normes. A côté de la détresse morale et financière des salariés, prise en charge par les autorités politiques, les contraintes et les enjeux pour le repreneur portaient sur la destruction et la dépollution du site. Les deux aspects étaient liés dans la mesure où les salariés avaient gardé l'espoir que le repreneur allait relancer le process – alors même que l'outil avait été détruit par l'arrêt brutal des coulées – et/ou qu'il pourrait reprendre tout ou partie du personnel – ce qui a été le cas à une faible échelle. Par ailleurs, l'équation économique de la dépollution passait par une évaluation de son coût et par la négociation de la contribution publique.

B. La reconversion du site de Metaleurop

Les acteurs de la reconversion du site ont été la DRIRE, la mairie de Courcelles-les-Lens et SITA AGORA.

I. Initiative des pouvoirs publics : le rôle de la DRIRE

La Direction Régionale de l'Industrie, de la Recherche et de l'Environnement (DRIRE) a agi en deux temps : mettre en place des mesures d'accompagnement d'urgence, prévoir un plan de reconversion à moyen terme ensuite.

Les mesures d'urgence à court terme

Les mesures d'urgence portaient sur les salariés, privés d'indemnités de licenciement, et sur les sous-traitants. Pour les premiers, la Drire a mis en place une procédure par laquelle l'Etat se substitue « momentanément » à Metaleurop de sorte que les anciens salariés puissent assurer plus dignement la transition vers une nouvelle situation professionnelle. Pour les sous-traitant, un système d'étalement des dettes sociales et fiscales a été élaboré. Parallèlement, la Région Nord-Pas-de-Calais a mis en place un système d'avances remboursables à taux zéro.

Le plan de reconversion à moyen et terme

La reconversion du site supposait un démantèlement à la charge de la puissance publique. Celle-ci a mis en place un dispositif par lequel les subventions étaient liées à la création d'emploi. Le dispositif mis en place par SITA AGORA prévoyait un développement capitalistique exogène sur la zone considérée. Concrètement, il s'agissait de valoriser les facteurs de production locaux (infrastructure, main d'œuvre qualifiée, centres de recherche). Pour ce faire, six zones d'activités et cinq hôtels d'entreprises ont été créés ainsi qu'une zone franche. Celle-ci permet aux entreprises de bénéficier d'exonérations sociales et fiscales (taxe professionnelle, taxe foncière sur les propriétés bâties, impôts sur les

bénéfices). Elles sont réservées aux entreprises employant au plus 50 salariés lors de leur implantation et en ne réalisant un chiffre d'affaire inférieur à 7 millions d'euros.

2. Le plan d'accompagnement des salariés

Les salariés de Metaleurop étaient très attachés à l'entreprise dans laquelle ils travaillaient parfois de père en fils. Les conditions de travail étaient souvent indignes, voire dangereuses mais ce danger était sous-estimé. Il est vrai que les avantages sociaux étaient significatifs : semaine de 24 heures, prime de risque représentant 30 % d'un salaire qui pouvait atteindre trois fois le SMIC, des infrastructures pour prendre en charge les salariés dont les logements se trouvent à proximité des entreprises. Attachement culturel et attachement économique se cumulaient pour rendre improbable la recherche spontanée d'un emploi dans une autre entreprise.

L'annonce de la fermeture de l'entreprise ne pouvait donc que provoquer un séisme, quelle qu'en soit la forme. Au-delà de l'indignation, la première réaction a été la négation : l'entreprise ne pouvait pas ne pas reprendre son activité. Il a fallu du temps pour que les faits soient acceptés, les positions syndicales ayant évolué au gré des tensions et des scissions.

Une fois ce point acquis, la reconversion des salariés de l'usine Metaleurop posait d'abord un problème lié à l'état sanitaire de la population concernée. Celle-ci avait été soumise à des conditions de travail insalubres, voire indignes et la direction avait laissé se développer une pratique de l'alcoolisme. La Caisse Régionale d'Assurance Maladie (CRAM) a procédé au suivi médical de l'ensemble des salariés en collaboration avec SITA AGORA.

Elle posait ensuite, on l'a vu, un problème de mobilité. Sur ce point, le facteur discriminant était l'âge, sachant que la distribution de la population active connaissait deux pointes, à moins de 35 ans d'une part, et plus de 50 ans d'autre part. Pour ne prendre qu'un exemple de cet attachement au lieu immédiat de vie, la laborantine de Metaleurop a refusé un poste chez SITA AGORA à cause d'une formation d'une dizaine de jours dans la région lilloise, à quarante kilomètres de son domicile.

La cellule de reconversion a été confiée au cabinet Altedia et l'ensemble du programme a bénéficié d'une subvention de 14 millions d'euros. Au final, un tiers des salariés, les plus jeunes, ont retrouvé un emploi dans les deux mois. Un tiers ont bénéficié d'actions de formation. Le troisième tiers a bénéficié de programme de départs en retraite anticipés.

On peut considérer que les salariés les plus mobiles, qui sont aussi souvent les plus diplômés ont retrouvé un emploi. Parmi les exemples de reconversion, on peut citer les métiers d'artisans pâtissier, de traiteur... certains ont ouvert des gîtes ruraux... Au-delà du traumatisme, le bilan qui est aujourd'hui par ceux qui ont accepté de bouger est que Metaleurop n'avait pas nécessairement tous les atouts pour contribuer à leur épanouissement et que la fermeture a été, pour eux, un tremplin vers une activité différente. Ce résultat n'est pas sans surprendre certains de leurs camarades de travail qui étaient restés sur une position de refus.

3. La mairie de Courcelles-les-Lens pleinement touchée par ce plan social

La ville de Courcelles-les-Lens a été touchée de plein fouet par la fermeture de l'usine Metaleurop en termes de chômage d'une part, de ressources fiscales d'autre part. La seule taxe professionnelle représentait trois millions d'euros ! Bien entendu, le fonctionnement quotidien des services publics était dépendant de ces ressources financières.

La mairie de Courcelles-les-Lens est dirigée par M. VENDEVILLE qui exerce son deuxième mandat. Ancien mineur, M. le maire s'est pleinement investi pour que ses habitants puissent

retrouver un emploi et conserver leur dignité. Pour lui, les pouvoirs publics n'ont pas mis les moyens nécessaires à la satisfaction des besoins sociaux des habitants.

Car la détresse économique, que l'on peut toujours couvrir par plus ou moins de dédommagements financiers, n'est rien à côté de la détresse sociale, d'autant plus significative que les populations concernées avaient le sentiment que leur usine était éternelle. On a vu des tensions profondes au sein des couples, qui se sont traduites par des dépressions, voire des divorces. Les relations familiales ont été ébranlées car, d'un seul coup, l'avenir des enfants n'était plus la reproduction du modèle professionnel des parents. Il leur fallait désormais s'appuyer beaucoup plus explicitement sur l'école pour assurer leur avenir.

La mairie s'est pleinement investie pour aider les habitants à faire face à ces problèmes :

- A la mairie, un agent a été détaché pour aider la population dans ses démarches administratives. Ce service était particulièrement utile pour les salariés d'origine étrangère d'une part, pour tous les salariés en situation d'illettrisme d'autre part.
- Création d'une laverie communale
- Distribution d'aides exceptionnelles aux familles qui en avaient besoin

Il reste que le maire se montre parfois circonspect devant l'inertie et le manque de motivation de certains des habitants de la commune malgré les mesures prises.

Par ailleurs, toujours selon M. Vendeville, les zones franches n'ont été créées que sur son insistance. Celle de Courcelles-les-Lens comprend 10 bâtiments disponibles dont 8 sont actuellement utilisés. Néanmoins, il n'est pas convaincu de la réalité de la création d'emplois – il pourrait ne s'agir que de transfert – ni, surtout, de leur pérennité. En effet, les avantages liés à la zone franche sont prévus pour durer cinq ans, après quoi une sortie progressive des dispositifs d'aide fiscale et sociale est prévue.

4. Rôle de SITA AGORA dans la reconstruction économique et sociale

Rapidement après la fermeture de l'usine, le Tribunal de Grande Instance de Béthune a fait un appel à candidature pour le projet de dépollution. Sita a élaboré un projet en concertation avec les élus locaux, les anciens salariés dont des syndicalistes, avec une double orientation, sanitaire – pour dépolluer au plus vite – et économique – pour créer ou favoriser la création d'emplois.

Après délibération, le projet Agora a été choisi pour la reprise de l'ancien site Metaleurop par Sita le 12 novembre 2003 ce, sur la base d'engagements réciproques.

L'économie du projet

SITA s'est engagé à travers SITA AGORA à :

- Réaliser les études préalables, notamment une étude détaillée des risques qui avait été demandé sans succès à Metaleurop Nord et au liquidateur

Les anciens salariés ont pris une part active dans cette phase car seuls ils avaient des connaissances irremplaçables sur les risques liés au process. La pléthore des plans d'usine disponibles ne permettait pas de savoir lequel était effectif... ni où se trouvaient les plus grands dangers en termes de pollution !

- Remettre le site en état pour un usage industriel

- Réaliser un inventaire des déchets, les traiter et les évacuer, démanteler les anciennes machines et installations, nettoyer et laver les bâtiments, les désamianter et les démolir puis pour finir traiter les pollutions des sols et confiner le terrain.
- Créer 190 emplois en CDI en 2008 dans le cadre de l'implantation d'une écopôle

L'Etat et la Région Nord Pas-de-Calais se sont engagés pour leur part à participer au financement :

- du démantèlement à hauteur de 7,5 millions d'euros
- des investissements à hauteur de 5,7 millions d'euros, cette subvention étant proratisée au nombre d'emplois réellement créé.

Les travaux de remise en état ont été considérables :

- Plus de 130 000 tonnes de déchets (gravats, déchets dangereux, bois) ont été traitées, 40 000 tonnes valorisées,
- 83 000 m² de plaques d'amiante ciment ont été démantelés,
- Une surface de 500 000 m² a été dépolluée et confinée

Au total, ces travaux de remise en état ont permis de réduire l'impact environnemental avec près de 10 000 fois moins d'envol de poussière de plomb, zinc et cadmium.

L'emploi, pendant et après la reconversion du site

Ces travaux de remise en état ont permis d'employer un effectif moyen de 140 personnes représentant 380 000 heures de travail soit 11,6 millions d'euros de masse salariale.

Pour le recrutement de ces personnels, Sita Agora a mis en place un comité de pilotage constitué d'Altédia, de l'ANPE, de la Mission Locale pour l'emploi, la Direction du Travail et l'association Chœur de Fondateurs. Les offres d'emploi ont été diffusées par ces différents organismes. Au total un tiers des 140 personnes était constitué d'anciens salariés de Metaleurop.

Depuis Janvier 2006, Sita Agora a engagé un programme de développement d'une zone tertiaire avec la réhabilitation de 8 000 m² de bureaux et de locaux d'activité (réalisés exclusivement par des entreprises et artisans de la région Nord Pas-de-Calais).

Sur cette zone déjà en activité, 162 employés sont présents avec pour activités la collecte de déchets, la chaudronnerie industrielle, la maintenance électrique, un atelier de mécanique et de réparation d'engins de travaux publics, une laverie industrielle, un bureau d'études environnementales, un bureau d'insertion pour l'emploi. Les projets à court terme sur la zone tertiaire sont un restaurant d'entreprise et de la maintenance téléphonique.

Sita Agora a obtenu les autorisations administratives (permis de construire, autorisation préfectorale) en août 2006 pour le redéploiement de nouvelles activités éco-industrielles qui déboucheront sur la création des 190 emplois. Pour ce faire, Sita Agora a reconduit le comité de pilotage (sans Altédia dont la mission s'est arrêtée). Une réunion bimestrielle a lieu pour définir les profils de poste, les besoins en formation, les dates prévisionnelles d'embauche.

5. Portraits

Parmi les acteurs de cette transformation, certains ont une place plus emblématique.

Activ Cœur Environnement

L'association Activ Cœur Environnement (ACE) a été créée par cinq anciens cadres salariés âgés de 45 à 50 ans et ayant en moyenne vingt ans d'ancienneté chez Metaleurop. Leur projet a été soutenu par SITA AGORA, ne serait-ce que par un prêt de locaux pour lesquels un loyer est versé depuis septembre 2006. Ils sont spécialisés dans la formation en hygiène, la prévention et la sécurité du travail.

Jean Pierre Bertrand et Jacques Houzet, membres fondateurs de l'association, reviennent sur les événements. Ils notent que les anciens salariés, socialisés dans la proximité géographique et culturelle de l'usine, y étaient profondément attachés. M. Bertrand, ancien déçu de la CGT, montre à quel point la bureaucratisation de la fonction syndicale a éloigné les délégués du terrain et revendications sociales importantes. L'institutionnalisation des conflits a été systématique, au lieu de se focaliser sur les éléments concrets de la vie des salariés (hygiène et sécurité dans le travail, par exemple).

Malgré la nostalgie de l'expérience Metaleurop, leur reconversion a contribué à modifier leur vision du monde du travail et a enrichi leur expérience de vie.

Chœur de fondeur

L'association « Chœur de fondeur » a été créée le 10 avril 2004. Le but premier était de favoriser la poursuite des liens sociaux entre les individus. Dans un deuxième temps l'association va se faire le prolongement du Comité d'Entreprise pour satisfaire les besoins sociaux. En 2006, 90 % des anciens salariés sont adhérents.

Farid Ramou est le Président de cette association. Rentré à Metaleurop comme intérimaire en 1988, il obtient un CDI en 1991 puis devient agent de maîtrise (1993) et, enfin, contrôleur (1996). Ce parcours intéressant semble assez rare dans la mesure où, selon Farid Ramou lui-même, les ouvriers se satisfaisaient de leur statut au sein de l'entreprise.

Dans le cadre de ses activités professionnelles Farid Ramou était membre de la CGT, syndicat largement majoritaire dans l'entreprise. En 1998, il est secrétaire et délégué syndical. A cette époque, au sein de son syndicat, deux visions s'opposent : les plus anciens dans l'entreprise qui veulent garder le monopole des négociations compte tenu de leur position dans l'entreprise ; pour d'autres, dont F. Ramou, les avancées sociales seront plus faciles à obtenir dans le cadre de négociations intersyndicales.

Cette position va permettre à F. Ramou de se trouver en position stratégique au moment du dépôt de bilan puisque, à ce moment, il n'y avait plus de place pour des négociations autres qu'intersyndicales avec les partenaires que seront la DRIRE, le Préfet et M. Delevoye. Pour lui, le bilan global de cette catastrophe économique, écologique et sociale est mitigé. Si certains salariés ont connu des déconvenues traumatisantes qu'ils ont, encore aujourd'hui, des difficultés à surmonter, d'autres ont compris, au moins *ex post*, le Metaleurop n'avait pas tous les atouts pour contribuer à leur épanouissement et que cette fermeture pouvait être un tremplin vers une active différente. Leur mobilité sociale contrainte a été facilitée par les acteurs de la reconversion et ce résultat n'est pas sans surprendre certains de leurs camarades de travail qui étaient restés dans une position de refus.

Finalement, F. Ramou est des premiers puisqu'il est devenu le coordinateur du recrutement de Sita Rebound, poste confirmé au sein de SITA AGORA pour la deuxième phase du projet de reconversion.