



*Libération*, n° 6811. EMPLOI, lundi 7 avril 2003, p. 1, 2, 3

## Résurrection

Air Lib ou Metaleurop, les liquidations judiciaires sonnent souvent le glas de l'entreprise. Exception à Soissons, où AR Carton fait à nouveau tourner ses rotatives. Récit de 300 jours de mobilisation.

GREMILLET Muriel. Soissons envoyée spéciale

C'est une histoire qui aurait dû se finir comme tant d'autres. Une imprimerie, en liquidation judiciaire, puis en cessation de paiements, dépouillée lors d'une vente aux enchères. Des salariés licenciés, sans espoir de reprendre le travail qu'ils ont exercé, parfois pendant plus de trente ans. Et sans espoir non plus de retrouver un jour un emploi, vu leur âge et leurs qualifications. Pourtant, à Soissons, chez AR Carton, rien ne s'est passé comme prévu. Vendredi 28 mars, après 300 jours d'occupation continue de leur usine, une quarantaine d'anciens salariés ont repris le travail. Comme avant, quand l'imprimerie imprimait tous les jours des emballages carton de lessive, de packs de bière ou de boîtes de croquettes pour chat. A Soissons, la combativité de la CGT, qui a su impliquer les collectivités locales, combinée à une tradition forte de lutte sociale ont favorisé une première reprise d'entreprise, dans une ville qui a vu disparaître en une année près de 700 emplois.

Tout commence le 30 octobre 2001. Le groupe suédois AR Carton, propriétaire de l'usine de Soissons, fait savoir à ses 197 salariés, par un fax laconique, que la maison mère arrête son soutien financier. En novembre, l'entreprise, qui ne gagne plus d'argent depuis longtemps, dépose son bilan. Les salariés décident de se battre, emmenés par les deux représentants CGT de l'entreprise, Alain Beaudon et Jean-Yves Kerhervé. En quelques heures, après plusieurs assemblées générales, ils mettent sur pied un plan de bataille assez simple. «On a bien senti qu'il ne fallait pas abandonner le site, explique Alain Beaudon de la CGT, aujourd'hui en préretraite. Le liquidateur aurait tout fait pour vendre les machines et les locaux aux enchères.»

### Eviter les coups de mou

Débute une occupation qui va durer 300 jours. Tous les salariés sont mobilisés 24 heures sur 24. Par équipe et par tranche de six heures, week-end compris, ils tiennent leur outil de travail. Dans un classeur sont conservées les fiches de présence signées et le planning. «Ça n'a jamais été triste», raconte aujourd'hui Monique Didier, la cinquantaine, élue du personnel, qui n'a pas retrouvé de travail. «Je venais avec mon chien, on faisait des barbecues. On a dû tester toutes les spécialités culinaires possibles en un an. Et ça nous a aidés à tenir le coup, à rompre l'isolement du licenciement.» Le mardi est consacré à la réunion hebdomadaire qui fait le point sur la lutte en cours, sur les opérations prévues pour attirer l'attention des pouvoirs publics et pour éviter de faire retomber la pression. Ce même jour, on fait tourner les machines pendant quelques heures : «La seule manière de maintenir notre outil de travail en état si un repreneur se présentait», dit Michel, un des ouvriers qui vient de retrouver son poste de travail.

«Toutes les semaines, on trouvait quelque chose à faire, se souvient Jean-Yves Kerhervé. Des manifestations insolites, pour éviter les coups de mou.» Une opération portes ouvertes est organisée pour les décideurs économiques de la région, puis pour la population. La semaine suivante, la CGT lance les «trophées du mépris des salariés» quand l'association patronale de Soissons prépare les siens, censés couronner le meilleur manager local. En ville, les commerçants baissent leur rideau un après-midi de mai pour une «opération survie»... Ce savant dosage entre spectacle et efficacité doit aider les salariés à ne pas flancher en interne. Renaud Dutreil, aujourd'hui ministre et élu du coin, est particulièrement sollicité lors de manifs ou de

réunions. «Tous les politiques ont été mis dans le coup, de gré ou de force», poursuit Alain Beaudon de la CGT.

Les élus syndicaux ont bien compris que pour obtenir un «bon» plan social, des mesures d'âge, des formations et des reclassements efficaces, il fallait peser de tout leur poids. Et impliquer les collectivités locales qui avaient été assez discrètes et inefficaces quand l'usine Wolber, située dans la même zone industrielle, avait fermé en 1999 - les salariés fabriquaient des pneus de vélo pour Michelin. Face à la mobilisation des 197 salariés d'AR Carton, fin mai 2002, une Association de défense de l'emploi soissonnais est créée, elle siège à la sous-préfecture. Elle explore des pistes pour la reprise d'activités, cherche du travail aux licenciés. Parallèlement, le syndicat se bat pour obtenir le financement par le groupe propriétaire de l'entreprise d'un «bon plan social». Qui sera finalement arraché, ainsi qu'une cellule de reclassement «quatre étoiles» grâce à une généreuse participation publique. Toutes ces avancées vont servir de modèle aux autres salariés licenciés à Soissons entre mai et novembre (lire encadré).

### **Les cadres dans la bataille**

Mais les délégués d'AR Carton ne peuvent se résoudre au seul «accompagnement social». «Le syndicalisme, ce n'est pas que brandir des pancartes», affirme Alain Beaudon. Tous les salariés sont persuadés que leur imprimerie a un avenir, en dépit de l'abandon de leur actionnaire suédois. «On a un vrai savoir-faire, dit Michel, conducteur de machine. On est sûr qu'il y a des débouchés dans notre secteur, même pour la région.» Au début de l'été 2002, la CGT et les salariés commencent à étudier la possibilité de monter une Scop (coopérative ouvrière) pour reprendre eux-mêmes l'imprimerie. Une équipe travaille sur le sujet, aidée par l'Agence de développement de l'Aisne. Des cadres, pourtant toujours plutôt distants vis-à-vis des syndicats, se laissent convaincre. Ils apportent leur connaissance du marché, des clients, des produits et des relations avec les fournisseurs. Certains se sont d'ailleurs associés à la reprise en investissant de l'argent, l'un d'entre eux est le responsable du site.

Les élus CGT, eux, débarquent avec leurs connaissances en économie et en gestion. Encore une particularité. Les syndicats ont parfois tendance à «abandonner l'économie au boss». Pas chez AR Carton. Depuis 1979, un expert-comptable les conseille lors des réunions de comité d'entreprise (CE). Tous maîtrisent le bilan comptable, les paramètres d'investissement. A tel point qu'en comité de groupe européen, l'initiative des petits Français de Soissons arrivant avec un expert surprendra les élus de filiales allemandes ou anglaises, jugeant que la CGT sort de son rôle.

«On n'a jamais été un CE cacahuètes, affirme Monique Didier, élue du personnel. C'est-à-dire juste là pour distribuer des cadeaux à Noël et organiser des voyages pour les salariés. Chez nous, le CE a toujours été un outil au service des salariés.» Les études de faisabilité réalisées pendant l'été avec un consultant extérieur, payé par les collectivités locales, finissent de convaincre les salariés qu'AR Carton a un «potentiel de développement». Les cadres commerciaux ouvrent leurs fichiers et 300 mails partent vers les clients pour savoir s'ils seraient prêts à collaborer avec la nouvelle entreprise. Anciens directeurs et anciens cadres de l'usine sont contactés et incités à faire marcher leurs réseaux professionnels pour trouver un repreneur. Des pistes pour une diversification de l'activité sont défrichées, alors même que l'actionnaire majoritaire précédent ne jurait que par la spécialisation dans un produit, les emballages de lessive. Depuis le début, les salariés et la CGT sont épaulés par Me Philippe Brun, l'avocat du syndicat. Il bataille sur le plan judiciaire, pour que l'actionnaire paie le plan social. Mais il va aussi donner un coup de main, plus étonnant, à Pierre Camion, futur repreneur de l'entreprise.

### **Lettres de réembauche**

Un premier projet de poursuite d'activité est rejeté par le tribunal de commerce en décembre 2002. Un mauvais coup pour les salariés qui craignent plus que tout la mise aux enchères de leur usine par l'administrateur judiciaire, accusé par la CGT de bloquer toute initiative (lire ci-contre.)

Le deuxième projet sera le bon. Sous la pression des pouvoirs publics, le tribunal de commerce allonge la durée pendant laquelle un repreneur peut se manifester. Me Brun ira même défendre le projet de Pierre Camion en mars devant le tribunal, contre une assignation de l'Association de garantie des salaires (AGS). L'organisation patronale a assuré le paiement des salaires des salariés d'AR Carton avant leur licenciement pendant la liquidation. Or, elle s'oppose au projet de reprise, préférant vendre aux enchères locaux et machines pour se rembourser. «Une procédure qui nous a étonnés, dit Me Brun, alors même qu'il y avait un consensus pour la reprise et pour les solutions favorisant l'emploi.»

Le 21 mars, la détermination paie. Le tribunal de commerce de Soissons prononce la reprise, les quarante premières lettres d'embauche partent. Mais cette bonne nouvelle a paradoxalement été difficile à annoncer aux salariés : «On a dû faire une explication de texte générale, expliquent les élus CGT. Surtout quand il a fallu dire à ceux qui avaient lutté jusqu'au bout qu'ils n'étaient pas dans le bon wagon.» A terme, 77 emplois - sur 197 initialement - devraient être recréés dans la nouvelle entreprise, baptisée Saint-Germain Emballage. Les salariés qui ont repris le travail ont perdu leur ancienneté, soit une baisse de près de 20 % de leur salaire. Les autres, ceux qui sont toujours au chômage aujourd'hui, espèrent pouvoir revenir à leur ancien poste. Comme Monique Didier, qui note qu'aucune femme ne fait «partie du premier wagon». «On ne doit pas faire pousser de faux espoirs, dit un élu. On doit d'abord consolider notre reprise avant de repartir, peut-être aussi nombreux qu'avant.» Certains sont tentés de laisser tomber formations et reclassement en attendant de rejoindre leur ancien poste.

Dans l'usine, les premiers salariés graissent les machines et les font tourner à vide dans des locaux devenus trop grands. En attendant de sortir la première production - des emballages pour des piles -, ils ont réalisé deux actes symboliques : faire tomber l'ancienne enseigne AR Carton qui trônait sur le toit de l'usine. Puis, ils ont collé sur leur bleu de travail des étiquettes bricolées au stylo Bic proclamant leur nouvelle identité : Saint-Germain Emballage. Comme une nouvelle histoire qui commence.

## **Beaucoup de faillites, peu de reprises**

Les liquidateurs judiciaires ont peu intérêt à favoriser le redémarrage des entreprises.  
GREMILLET Muriel

Metaleurop, Air Lib, ACT Manufacturing, Groupe Trouvay-Cauvin... depuis l'automne, l'actualité sociale a été marquée par le retour des faillites retentissantes d'entreprises. De grands groupes, mettant brutalement la clef sous la porte, prétextant parfois de brusques problèmes financiers pour se débarrasser d'unités anciennes trop coûteuses. Sans avoir à mettre au point un vrai plan social qui accompagne le licenciement des salariés. A Soissons, AR Carton ou la chaudronnerie Berthier ont subi le même sort. Dès que l'actionnaire principal signale qu'il ne peut plus faire face à ses paiements, l'entreprise est placée en redressement judiciaire. Le tribunal de commerce prononce le dépôt de bilan et s'ouvre alors une période d'observation pendant laquelle les salariés peuvent travailler. Cette période doit permettre aux repreneurs de se manifester.

Or, une infime minorité d'entreprises sont reprises après un dépôt de bilan ou une liquidation. Bien souvent les machines, les locaux, les matières premières finissent vendues aux enchères par le liquidateur, qui se rémunère sur cette vente. «On comprend mieux alors l'intérêt des liquidateurs à décourager les repreneurs et à pousser à la vente publique», explique un avocat. A Soissons, le liquidateur a même été accusé par la CGT d'avoir joué ce jeu trouble et d'avoir dissuadé les repreneurs d'AR Carton ou de Berthier d'aller plus en avant dans leurs propositions de poursuite d'activité. Des accusations que balaie d'un revers de main Me Delaby : «Je n'ai fait que mon travail. J'ai prévenu les repreneurs qu'ils pouvaient se trouver face à certains problèmes juridiques graves s'ils reprenaient l'activité. Si on va vers un fiasco, il faut avoir les yeux ouverts.»

Ces problèmes juridiques graves tiennent en un article du code du travail, le 122-12. Il prévoit que dans certains cas, détaillés par la jurisprudence, le repreneur peut être tenu de reprendre l'ensemble des salariés de la précédente entreprise après une liquidation judiciaire. Or, généralement, les repreneurs font repartir l'activité avec des effectifs fortement restreints, comme chez AR Carton, qui passe de 197 à 40 salariés. «Le 122-12 agit comme un repoussoir, car les liquidateurs judiciaires en font volontairement une interprétation erronée, estime Me Philippe Brun, l'avocat de la CGT. Ils découragent ainsi la poursuite d'activités qui ne leur rapportent rien...» A Soissons, il a fallu que Me Brun, avocat des salariés, plaide devant le tribunal de commerce pour le compte du repreneur afin d'expliquer qu'en l'espèce le 122-12 ne pouvait pas s'appliquer. Le liquidateur, lui, reste toujours aussi pessimiste sur le devenir d'AR Carton : «Une action en responsabilité des salariés qui n'ont pas été repris est toujours possible. Si personne ne s'est manifesté pour Air Lib, c'est bien parce qu'il aurait fallu reprendre tout le personnel...»

«Le 122-12 fait frémir le monde, confirme un membre de l'APCE, l'Association pour la création d'entreprises. Mais ce n'est pas le seul frein à la création.» Après une liquidation, les candidats ne sont guère attirés par des entreprises à l'image entachée par une faillite. Il est souvent difficile de renouer des relations avec des fournisseurs ou des clients qui ont essuyé des retards de paiement ou de marchandises. L'attitude des pouvoirs publics n'incite pas non plus à relancer l'activité : à Soissons, il a fallu de nombreuses manifestations pour que la communauté d'agglomérations débloque des fonds destinés à aider le repreneur à acheter locaux et machines. Reste la question des salariés. Comment mobiliser des personnes tout frais marquées par la perte de leur emploi ? Si les syndicats ne parviennent pas à maintenir la cohésion, nombre d'entre eux sont tentés de faire une croix sur leur passé dans l'entreprise. Peu connaissent aussi les possibilités de reprise en Scop (coopératives ouvrières). Il faut donc des syndicalistes experts en gestion d'entreprises, pour entraîner l'ensemble du personnel dans un projet de reprise.