

Europe

Le sauvetage de General Motors Europe

Udo REHFELDT

Après un an et demi d'incertitude sur l'avenir de la filiale européenne du constructeur automobile américain General Motors (GM), deux décisions stratégiques ont été prises en mai et juin 2010. General Motors Europe (GME) sera restructurée avec les seuls moyens financiers de la société mère et les sacrifices salariaux de ses salariés, mais sans le soutien des Etats européens.

GME était confrontée depuis une dizaine d'années à une crise de surcapacité et à une baisse de ses parts de marché. GM s'était établie en Europe dans les années 1920, d'abord au Royaume-Uni (en 1924, puis rachat de Vauxhall en 1925), puis en Allemagne (en 1926, rachat d'Opel en 1929). En 1990, GM a acheté la firme suédoise Saab (Suède). En termes d'emploi, les principaux sites de production de GME étaient localisés en Allemagne (25 000 salariés en 2008, usines à Rüsselsheim, Bochum, Kaiserslautern et Eisenach), suivis de l'Espagne (7 000 salariés, usine à Figueruelas, près de Saragosse), Royaume-Uni (4 500 salariés, usines à Luton et Ellesmere Port),

Pologne (3 600 salariés, usine à Gliwice), Suède (4 000 salariés, usine à Trollhättan) et Belgique (2 600 salariés, usine à Anvers). Depuis 1986, les opérations des filiales européennes de General Motors étaient dirigées depuis son siège européen localisé à Zurich (Suisse).

Jusqu'à la crise mondiale de 2008, GME avait réussi à s'adapter à la saturation du marché par une réduction de ses capacités de production sur la base d'une série d'accords-cadres européens avec son comité d'entreprise européen (CEE) et la Fédération européenne des métallurgistes (FEM). Ces accords posaient un triple principe de solidarité européenne :

- pas de fermeture de site,
- pas de licenciements,
- partage équilibré de la production.

Ces accords n'ont pas pu empêcher la fermeture d'une usine, celle d'Azambuja (Portugal) en 2006, mais pour le reste, la réduction des effectifs européens a été réalisée par des moyens autres que des licenciements secs, tels que le travail à temps partiel, des départs volontaires, des préretraites ou des externalisations¹.

1. Voir Isabel da Costa et Udo Rehfeldt, « Les CEE et la négociation collective transnationale : accords européens et mondiaux dans l'automobile », *La Revue de l'IRES*, n° 61, 2009/2.

EUROPE

En 2008, GME a été percutée par la conjonction de deux crises : la crise économique et financière globale et la faillite de la maison mère. Face à la contraction générale de la demande, le CEE et les syndicats étaient parvenus, dans un premier temps, à renouveler leur stratégie de « partage du fardeau », en imposant à la direction européenne de GM en janvier 2009 un nouvel accord européen. Celui-ci pose le principe de non-fermeture et de non-licenciement et privilégie des solutions d'adaptation par le recours coordonné à la réduction du temps de travail (chômage technique). Mais cet accord, qui avait été conclu pour une durée minimale de trois mois, devait se révéler insuffisant face à un autre retournement : la menace de faillite de la maison mère qui se dessinait concrètement à partir de fin 2008¹.

Le premier plan de restructuration

Pour éviter la faillite de la maison mère, les dirigeants américains de GM cherchaient alors un soutien financier à la fois du gouvernement américain et des gouvernements européens. Le gouvernement américain a répondu en décembre 2008 en accordant un premier crédit de 13,4 milliards de dollars. Ensuite, plusieurs gouvernements européens, dont celui de la Flandre (la partie néerlandophone de la Belgique où se situe l'usine d'Anvers), celui de l'Etat fédéral allemand ainsi que ceux des quatre Länder allemands (Hesse, Nord-Rhin-Westphalie, Rhénanie-Palatinat, Thuringe) se sont déclarés prêts à accorder des aides

pour sauvegarder les sites de production sur leurs territoires. Ces propositions étaient contrariées par l'attitude du gouvernement américain qui exigeait, en contrepartie d'une aide à GM, que ce dernier élabore un plan de restructuration mondiale drastique. L'objectif est d'éviter que cette aide quitte le pays et serve aussi à renflouer les filiales européennes. Pour satisfaire cette demande, la direction de GM a présenté, le 17 février 2009, au gouvernement américain un plan de restructuration, qui prévoyait la suppression de 47 000 postes, dont 26 000 en dehors des Etats-Unis. GM envisageait alors de fermer quatre sites de production en Europe, deux en Allemagne (Bochum et Eisenach), un en Belgique (Anvers) et un en Suède (Trollhättan). Finalement, le gouvernement américain a rejeté ce plan comme insuffisant et a imposé la démission du PDG de GM, Rick Wagoner, remplacé le 30 mars 2009 par Fritz Henderson.

En Europe, les syndicats de GME ont répondu au plan de restructuration par l'organisation d'une journée d'action et de manifestations le 26 février 2009. Les menaces se précisaient pour le site d'Anvers, pour lequel la direction d'Opel a présenté, le 9 mars 2009, un plan de « sauvetage » qui prévoyait de passer de 2 600 à 400 emplois en 2011. Les syndicats belges, soutenus par le CEE de GME demandaient des délais supplémentaires pour élaborer un plan alternatif et pour trouver, avec l'aide du gouvernement belge, un repreneur du site. En attendant, ils demandaient de transférer une partie des productions des sites de Bochum

1. Sur les origines de la crise de la maison mère américaine, voir Catherine Sauviat, « Etats-Unis : Restructurations et négociations collectives chez les trois grands de l'automobile américaine : un véritable tournant », *Chronique internationale de l'IRES*, n° 118, janvier 2008.

LE SAUVETAGE DE GENERAL MOTORS EUROPE

(Allemagne) et de Pologne à Anvers. Un groupe de coordination syndicale des usines concernées était mis en place à cet effet.

Face à la menace sur l'emploi, le président du CEE de GME cherchait en parallèle à élaborer un plan alternatif au niveau européen visant à séparer GM Europe de la maison mère américaine. Du côté du management de GME, ce plan rencontrait des échos favorables. Le 18 février 2009, dans un communiqué commun, le CEE de GME, le PDG de GME, Carl-Peter Forster, et le PDG d'Opel annonçaient leur volonté de chercher des partenaires tiers et de négocier leur propre plan de restructuration qui devait éviter des licenciements et des fermetures d'usines. Dans des propos publics, Forster parlait alors d'une surcapacité de GME de 30 %, l'équivalent de trois usines. Le 13 mars, le CEE de GME précisait les conditions pour un accord négocié au niveau européen :

- pas de fermeture d'usine ;
- pas de licenciements ;
- mise en place d'une structure autonome de GME avec accès à l'ensemble du marché mondial ;
- maintien d'une participation minoritaire de GM au capital ;
- possibilité de participation des salariés au capital ;
- répartition équitable des volumes de production ;
- utilisation des moyens légaux de chômage partiel.

La viabilité de cette stratégie dépendait évidemment de l'existence de candidats pour la reprise de GME ainsi que du soutien des pouvoirs publics allemands, notamment du gouvernement fédéral, qui était alors un gouvernement de grande coalition entre chrétiens-démocrates (CDU) et sociaux-démocrates (SPD). Au

sein de la CDU, les avis étaient partagés. Une fraction ultralibérale était opposée à des aides publiques et préférait une mise en faillite rapide de l'entreprise Opel. En revanche, la chancelière fédérale, Angela Merkel, et les premiers ministres chrétiens-démocrates des trois Länder ayant des sites de production Opel (Nord-Rhin-Westphalie, Hesse et Thuringe) étaient favorables à de telles aides. Quant aux sociaux-démocrates, ils souhaitaient même une participation publique majoritaire dans Opel. L'Allemagne était alors en période de précampagne électorale en vue des élections législatives nationales programmées pour le 27 septembre 2009.

La recherche d'un repreneur pour GME

Pour éviter que sa filiale GME soit engloutie dans la faillite de la maison mère et pour faciliter la possibilité de rachat de ses usines européennes, la nouvelle direction américaine de GM a décidé de séparer la commercialisation et le développement de ses marques Chevrolet, Saab, Opel et Vauxhall. Saab a été vendue en juin 2009 à Koenigsegg, un constructeur suédois de voitures de luxe, avec une participation minoritaire du constructeur chinois BAIC (Beijing Automotive Industry Group). Koenigsegg s'est finalement rétracté en novembre 2009. GM a alors menacé de fermer tout simplement son usine suédoise, mais l'a finalement vendue en janvier 2010 à Spyker, un constructeur néerlandais de voitures de luxe.

En ce qui concerne le reste de GME, la direction de GM a opté pour le transfert de la direction européenne, qui regroupe désormais les seules marques Opel et Vauxhall, de Zurich à Rüsselsheim (Allemagne) et la concentration du capital de

EUROPE

sa filiale européenne chez Opel¹. L'organisation européenne des usines de transmission GM Powertrain, une ancienne *joint-venture* entre GM et Fiat, est alors intégrée dans Opel. C'est le premier pas vers la mise en place d'une structure de gestion autonome de GME (maintenant appelée Opel-Vauxhall), en attendant un possible rachat. Très vite, trois candidats à la reprise d'Opel se déclarent officiellement : Fiat, le groupe équipementier austro-canadien Magna et le fonds d'investissement américain Ripplewood (à travers sa filiale européenne RJH). Tous les trois s'engagent à sauvegarder les sites allemands d'Opel, mais envisagent de supprimer 10 000 des 50 000 emplois en Europe, dont 2 500 des 25 000 en Allemagne. Plus tard, le constructeur chinois BAIC s'est déclaré également intéressé par le rachat.

Probablement aussi pour rendre Opel plus attractif pour un éventuel acheteur, la direction de GME a dénoncé le 6 mai pour le 31 juillet 2009 l'accord européen de sauvegarde de l'emploi signé le 12 janvier 2009, tout en se déclarant prêt à négocier un autre accord avec le CEE et la FEM. La FEM a cherché à maintenir l'unité syndicale face aux différents acteurs, ce qui n'était pas facile, au vu des velléités d'un repli des syndicats sur le niveau national, plusieurs gouvernements cherchant à sauver l'emploi automobile dans leur pays. Sous l'égide de la FEM, une coordination syndicale italo-allemande s'est mise en place le 13 mai 2009 pour faire face à un éventuel rachat par Fiat, qui inquiétait alors tant les salariés d'Opel que ceux de Fiat, car les gammes de produits des deux producteurs étaient

largement concurrentielles et la suppression de plusieurs sites menaçait des deux côtés. En effet, dans un premier plan de reprise présenté en avril 2009, Fiat prévoyait la fermeture de dix usines et la suppression de 18 000 salariés (sur un total de 108 000 salariés pour GME et Fiat). Suite à des propositions du gouvernement allemand d'augmenter les garanties publiques, Fiat avait ensuite présenté un deuxième plan début mai 2009 qui prévoyait la suppression de 10 000 emplois seulement (dont 3 600 en Allemagne), mais la fermeture de six usines, deux usines Fiat en Italie et celles de Luton (Royaume-Uni), Kaiserslautern (Allemagne), Graz (Autriche) et de la *joint-venture* de moteurs GM-Isuzu Ispol à Tychy (Pologne). Il prévoyait également la fermeture partielle des usines de Trollhättan, Anvers, Rüsselsheim, Bochum et Saragosse.

Face à ces sombres perspectives, les syndicats allemands, ainsi que le gouvernement fédéral, préféreraient nettement une reprise par Magna, alors même que ce groupe était, dans le passé, connu en Autriche pour son attitude plutôt antisyndicale. Le nouveau management de GM négociait alors avec les différents candidats à la reprise, en favorisant clairement le groupe financier américain Ripplewood qui sollicitait moins d'aides publiques en cas de reprise. Finalement, après avoir rencontré les trois candidats, le gouvernement fédéral allemand, les gouvernements des Länder concernés, le gouvernement américain et GM ont signé, le 30 mai 2009, un accord d'intention avec Magna. Selon cet accord, Opel est séparé de GM. 65 % de son capital

1. Cette décision n'a été mise en œuvre qu'en novembre 2009, après l'annonce de GM de garder Opel.

sont attribués à un administrateur fiduciaire public allemand. Opel obtient un crédit immédiat de 1,5 milliard d'euros et une promesse de garanties publiques pour des crédits supplémentaires de 4,5 milliards d'euros dont 1,4 milliard devrait provenir d'autres Etats européens (Belgique, Autriche, Pologne et Espagne). Ces derniers n'ont cependant pas été invités à participer aux pourparlers avec les candidats au rachat. Magna s'engage à sauvegarder les quatre sites allemands, mais cet engagement n'est pas juridiquement contraignant. Le lendemain, la maison mère s'est déclarée officiellement en faillite et l'Etat fédéral américain a repris 61 % du capital de la « Nouvelle GM » à laquelle elle a accordé un nouveau crédit de 30 milliards de dollars.

Malgré cet accord d'intention, le conseil d'administration de GM a continué de retarder la décision finale pendant plusieurs mois, avant d'accepter, le 10 septembre 2009, la solution Magna, sous la menace du gouvernement allemand de ne pas accorder de garanties de crédits supplémentaires à GME. Selon cet accord, GM garde 35 % du capital d'Opel. Magna en obtient 55 % dont 35 % proviennent de son partenaire, la banque publique russe Sberbank. 10 % vont aux salariés d'Opel, en échange d'un engagement de réductions salariales de 1,5 milliard d'euros pendant cinq ans. Opel obtient le crédit annoncé de 4,5 milliards, mais de l'Etat fédéral et des Länder allemands uniquement, sans la participation des autres Etats européens. En effet, les gouvernements belges, espagnols et britanniques, comme le gouvernement belge auparavant, craignaient que l'accord avec Magna implique une protection particulière de l'emploi sur les sites allemands. Ils se sont cependant

déclarés prêts à participer au financement de GME mais ont demandé à prendre auparavant connaissance du plan industriel de Magna pour vérifier combien d'emplois seraient supprimés dans leurs pays respectifs.

Le plan Magna de restructuration

Magna a annoncé le 13 septembre la suppression de 10 500 emplois en Europe, dont 4 300 en Allemagne et 1 700 en Espagne, maintenant explicitement la fermeture de l'usine d'Anvers. Cette décision a mis de nouveau la coordination syndicale européenne à l'épreuve. Sous l'égide de la FEM, le groupe de coordination GME a alors renouvelé son opposition à toute fermeture d'usine et organisé le 23 septembre une journée d'action européenne sur le site d'Anvers. Plusieurs milliers de salariés y ont participé, y compris des délégations venant d'Allemagne, d'Espagne, de Pologne et de Hongrie.

Les relations de Magna avec les représentants des salariés des autres sites européens de GME étaient très conflictuelles. Avant même d'avoir obtenu le feu vert du gouvernement allemand, Magna avait négocié un premier accord, signé le 12 mars 2009, avec les syndicats espagnols, après la médiation du gouvernement régional d'Aragon. L'accord garantissait le site de Figueruelas et limitait les suppressions d'emplois à un maximum de 9 000, en échange d'un gel des salaires pendant deux ans. Mais le plan industriel du repreneur, présenté au comité d'entreprise espagnol le 14 octobre, prévoyait un transfert de 2 % de la production de la plateforme Gamma à l'usine d'Eisenach en Allemagne (auparavant, Figueruelas assurait 72 % de la production et Eisenach 28 %). Le président du

CEE de GME, Klaus Franz, déclarait alors que ce transfert était conforme au principe, édicté par le CEE, d'un partage équitable des volumes de production, et permettrait d'éviter la fermeture de l'usine d'Eisenach. Ce transfert impliquait cependant, selon le plan industriel de Magna, la suppression de 1 350 postes à Figueruelas en 2013-2014. Les syndicats espagnols ont refusé ce projet et organisé une grève et des manifestations. Après la médiation du gouvernement d'Aragon et du gouvernement espagnol, les négociations ont repris. Magna est alors revenu sur son plan et a accepté, dans un nouvel accord signé le 22 octobre 2009, une limitation à 900 des suppressions d'emplois.

C'est avec les syndicats britanniques que les négociations de Magna ont été les moins conflictuelles. Le 13 octobre, Magna a trouvé un accord avec le syndicat Unite dans lequel il s'est engagé à garantir le maintien des sites britanniques d'Ellesmere Port et de Luton jusqu'en 2013, en échange d'un gel des salaires pendant deux ans et de 600 départs volontaires. Cependant, aucun accord n'a été trouvé ni avec les comités d'entreprise allemands ni avec le CEE de GME.

C'est finalement la Commission européenne qui a retardé, puis empêché la mise en œuvre de l'accord Magna, en demandant le 23 octobre 2009 au conseil d'administration de GM de rédiger une déclaration formelle selon laquelle sa décision de céder Opel à Magna reposerait exclusivement sur des considérations « économiques » et ne serait pas le résultat de pressions « politiques ». Comme on

pouvait s'y attendre, le conseil d'administration de GM a refusé de signer une telle déclaration.

GM décide de ne pas vendre GME

Le 4 novembre 2009, GM a annoncé renoncer à vendre Opel et vouloir continuer à gérer elle-même sa filiale européenne. Cette volte-face a surpris les principaux acteurs, notamment allemands, même si elle semble avoir soulagé le groupe Magna. En effet, Magna craignait non seulement un veto de la Commission européenne au rachat, mais aussi des représailles de GM qui avait menacé de supprimer ses contrats de sous-traitance avec Magna.

Le PDG de GME, Carl-Peter Forster, qui avait activement agi pour la séparation, a décidé alors de démissionner¹. Il a été remplacé par un autre manager britannique, Nick Reilly, qui a ensuite pris les fonctions du directeur d'Opel, également démissionnaire.

La chancelière allemande, Angela Merkel, a appris la nouvelle par la presse au retour d'une visite aux Etats-Unis, sans même avoir été mise au courant par le gouvernement américain, le nouvel actionnaire principal de GM. Elle a cependant décidé de ne pas déclencher une crise diplomatique avec les Etats-Unis. Elle venait juste en effet de gagner les élections législatives et de former un gouvernement de coalition avec le parti libéral, particulièrement hostile à l'attribution de subventions publiques aux entreprises en difficultés.

1. En février 2010, il a été nommé directeur du groupe automobile indien Tatra Motors avec la responsabilité opérationnelle de ses filiales britanniques Jaguar et Land Rover que celui-ci a racheté à Ford en 2008.

Pour les syndicats allemands, c'était une très mauvaise nouvelle. Ils ont immédiatement déclenché des arrêts de travail en Allemagne, élargis ensuite à l'ensemble des usines européennes à l'appel de la FEM. L'appel a surtout été suivi en Belgique, où les syndicalistes étaient particulièrement inquiets des décisions de GM. GM avait en effet toujours projeté de fermer l'usine d'Anvers alors qu'ils espéraient négocier un accord plus favorable avec Magna, en s'appuyant sur la coordination européenne et le soutien du président allemand du CEE. D'autres syndicats européens ne cachaient pas un certain soulagement en apprenant la reprise en main de GME par GM. Le secrétaire général du syndicat britannique Unite et ancien représentant des travailleurs de Vauxhall, Tony Woodley, a accueilli la décision de GM avec enthousiasme : « C'est une nouvelle fantastique pour le Royaume-Uni que General Motors ne rompe pas ses liens familiaux. » Quant aux syndicats espagnols, ils se sont certes déclarés solidaires de leurs collègues européens, mais ont aussi rappelé que GM n'avait jamais voulu sacrifier son usine espagnole qu'elle a toujours considérée comme centrale pour son implantation en Europe, alors qu'elle avait, au contraire, prévu de fermer celle d'Eisenach. Ils pouvaient donc envisager les négociations à venir avec GM avec un certain optimisme.

Le nouveau plan de restructuration de GME et l'accord-cadre européen

Le 20 janvier 2010, la nouvelle direction de GME a présenté son plan de restructuration. Il prévoit la suppression de 8 300 emplois en Europe, dont 4 000 en Allemagne, ainsi que la fermeture de l'usine d'Anvers (2 600 travailleurs). La

fabrication d'un petit modèle de 4x4, qui avait été promise à Anvers selon l'accord-cadre européen de 2008 avec le CEE, est attribuée à Daewoo, la filiale coréenne de GM. La fabrication actuelle du modèle Astra est transférée à l'usine de Bochum, dont l'avenir est sauvegardé, même si elle doit subir une importante diminution d'effectifs.

La FEM et le CEE de GME ont immédiatement réactivé leur stratégie de coordination et ont adressé à la direction de GM une demande de négociation d'un nouvel accord européen. Le 23 février, ils envoient une demande de négociation d'un accord européen à la direction de GME, en rappelant, une fois de plus, leurs revendications traditionnelles. Ils font un préalable de la révocation de la décision de fermer Anvers. De même, ils insistent sur la recherche d'un plan industriel viable pour ce site, faute de quoi ils menacent la direction de GM de ne pas accepter les sacrifices salariaux attendus.

Le 18 avril, les syndicats belges et la direction locale d'Opel à Anvers se sont accordés sur un plan social, fondé sur des préretraites et des primes au départ volontaire pour un total de 1 250 salariés. La direction s'est engagée à rechercher un acheteur pour le site d'Anvers, mais a demandé au préalable l'acceptation de ce plan par les travailleurs. Le 27 avril, le plan a donc été soumis par référendum aux travailleurs qui l'ont accepté majoritairement. La direction a alors accordé cinq mois à un « groupe de conversion » tripartite mis en place par le gouvernement flamand pour trouver des investisseurs, notamment en Asie, faute de quoi l'usine serait définitivement fermée en décembre 2010. Le 5 mai, le gouvernement flamand a sollicité l'aide du Fonds européen d'ajustement à la mondialisation. Le

EUROPE

conseil d'entreprise d'Opel à Anvers a attaqué GM devant les tribunaux pour non-respect de l'accord-cadre européen de 2008.

Finalement, le 21 mai 2010, le nouveau directeur d'Opel et le président du CEE de GME ont paraphé un nouvel accord-cadre européen, ratifié par la suite par le groupe de coordination syndicale de la FEM. Cet accord accepte le plan de restructuration et notamment la réduction de 8 300 emplois en Europe, dont 3 900 en Allemagne. La direction s'engage à ne procéder à aucun licenciement collectif jusqu'en 2014. En échange, les travailleurs européens de GME acceptent un gel des salaires pendant cette période. Cet accord-cadre doit être transposé par des accords locaux. Au Royaume-Uni et en Espagne, les syndicats ont déjà signé de tels accords de gel des salaires. En Allemagne, les salariés renonceront à une partie de leurs primes de vacances et de Noël. Au total, les salariés européens mettent ainsi 1 milliard d'euros à la disposition de GME. Pour garantir que cet argent ne repartira pas aux Etats-Unis, sa gestion est confiée à un administrateur indépendant qui veillera à son utilisation pour des investissements productifs. Au cas où les investissements projetés ne seraient pas réalisés, l'argent retournerait aux salariés. GM n'a pas accepté de participation des salariés au capital d'Opel. En revanche, Opel, qui a actuellement un statut de société à responsabilité limitée, sera transformée en société anonyme, de façon à améliorer la transparence financière et les possibilités de contrôle par les représentants des salariés par le biais de la codétermination paritaire au conseil de surveillance. L'accord sera complété par un autre accord-cadre européen sur la

participation des salariés aux bénéfices de l'entreprise.

Avant de signer l'accord, la société mère américaine avait annoncé vouloir augmenter sa contribution financière à la restructuration de GME à 1,9 milliard d'euros, de façon à ramener le montant des garanties publiques demandées aux gouvernements européens à 1,8 milliard d'euros, dont 1,3 milliard provenant des gouvernements allemands. Cette demande faisait l'objet d'ultimes tractations au sein du gouvernement fédéral et avec les gouvernements des Länder. Finalement, le ministre fédéral de l'Economie, membre du parti libéral FDP et foncièrement hostile à l'intervention de l'Etat, a refusé d'accorder cette garantie publique alors que les premiers ministres des quatre Länder, y compris du parti chrétien-démocrate, y étaient favorables. Angela Merkel a envisagé un moment de trouver des moyens alternatifs pour aider Opel financièrement, mais a finalement décidé le 9 juin d'y renoncer pour ne pas mettre en danger sa coalition avec le parti FDP déjà mise à l'épreuve par une série de controverses. Le 16 juin, GM a annoncé qu'elle renonçait totalement à demander des garanties publiques et qu'elle déboursait seule le 1,8 milliard d'euros supplémentaire. Cela était devenu possible, car entre temps, notamment grâce au soutien du gouvernement américain, la situation financière de la nouvelle GM s'était améliorée.

Sources :

Handelsblatt, Süddeutsche Zeitung, FAZ, Frankfurter Rundschau, Financial Times Deutschland, Le Soir, La Libre Belgique, The Guardian, El Pais, PlanetLabor, FEM.