

# Royaume-Uni

## La faillite de MG Rover

Florence LEFRESNE

**M**G Rover ferme définitivement ses portes et supprime les 6 100 emplois de son usine de Longbridge dont dépendent 8 000 emplois du réseau de concessionnaires ainsi que 20 000 emplois indirects de sous-traitants et fournisseurs de cette région des Midlands occidentales, ancien bastion travailliste aujourd'hui âprement disputé par les conservateurs. Le 7 avril dernier, les chaînes ont été arrêtées en milieu de journée, faute de pièces, les équipementiers n'étant plus payés depuis plusieurs semaines. Une procédure de mise en faillite a alors été engagée<sup>1</sup>. La disparition de l'un des derniers constructeurs automobiles britanniques, dans un paysage industriel déjà largement démantelé depuis les mandats Thatcher, fournit l'occasion de montrer à quel point la ques-

tion des restructurations ne se pose pas dans les mêmes termes qu'en France.

---

### Une gestion douteuse

Quelques jours après la mise en administration judiciaire, les quatre dirigeants du fonds d'investissement constitué en capital venture, Phoenix Venture, principal actionnaire de Rover, ont proposé d'offrir leurs actifs – actions, biens immobiliers, cash, évalués à 40 millions de livres sterling<sup>2</sup> – afin d'assurer provisoirement la survie du constructeur et d'éviter les licenciements immédiats. Cette offre « généreuse » fait suite à l'annonce d'un trou de trésorerie de quelque 400 millions de livres dans les comptes de la firme<sup>3</sup>. John Towers lui-même, prési-

---

1. La procédure d'administration judiciaire entraîne dans son sillage le dépôt de bilan de MG Rover France (45 salariés) en vertu de l'application d'un règlement européen sur le droit des faillites. Voté en mai 2000, ce règlement – concernant les filiales détenues à 100 % par l'entreprise en faillite – est entré en vigueur le 31 mai 2002 dans tous les pays de l'Union (excepté le Danemark). Les salariés de Rover-France craignent que leur licenciement ne puisse se faire dans le cadre d'un plan social et qu'il soit reporté sur les fonds de garantie avec une prise en charge au minimum légal.

2. Au taux de change en vigueur, une livre sterling équivaut à 1,46 euro.

3. Outre les pertes financières, ce décalage dans les comptes tient notamment à l'utilisation obscure d'un prêt attribué par BMW lors du rachat par Phoenix Venture. Ce prêt d'un montant de 500 millions de livres était remboursable à partir de 2004 si la société avait été bénéficiaire, ce qui n'a pas été le cas.

## ROYAUME-UNI

dent de Phoenix Venture, est accusé, ainsi que trois de ses associés, de s'être reversé 40 millions de livres depuis que sa société a racheté Rover à BMW, au printemps 2000, pour 10 livres symboliques. Pour Tony Woodley, responsable du TGWU (Transport and General Workers Union), syndicat le plus important sur le site, il s'agit du dépeçage pur et simple d'une entreprise acquise à peu de frais. Depuis le rachat, Phoenix Venture a en effet vendu de nombreux actifs, terrains, usines de pièces détachées, brevets, et procédé au licenciement de 2 500 salariés. En outre, les dirigeants se seraient constitué un ju-teux fonds de pensions, tandis que celui des salariés, sous-alimenté, accuse un déficit de 397 millions de livres. L'administrateur judiciaire désigné, PricewaterhouseCoopers (PwC), a estimé les pertes de la société entre 20 et 25 millions de livres par mois.

Depuis novembre 2004, Rover négociait un accord de partenariat avec un grand constructeur chinois, SAIC (Shanghai Automotive Industry Corporation), qui avait déjà acquis la propriété intellectuelle sur les deux modèles phares de Rover, les berlines R 75 et R 25 ainsi que sur l'un des principaux moteurs de la firme. L'accord aurait permis la détention de 70 % du capital par le partenaire chinois. Ce dernier n'aurait toutefois pu construire en Chine sans l'aval de BMW qui, bien qu'ayant revendu la société britannique, demeure le propriétaire de la licence des marques MG et Rover. Alors fortement encouragées par Tony Blair ayant promis un prêt de 100 millions de livres<sup>1</sup>, les négociations se sont vues

lourdement hypothéquées par le refus des dirigeants de Rover d'ouvrir leurs livres de compte tant aux instances économiques de Pékin qu'aux autorités de Shanghai dont l'accord s'avérait indispensable. Il est désormais exclu que le dialogue se renoue avec le constructeur chinois alors que l'entreprise est aujourd'hui en faillite. Les représentants de PwC annoncent avoir reçu plus d'une dizaine d'offres de reprise mais aucune d'entre elles ne garantit le financement de l'activité sur la durée des négociations d'un rachat éventuel.

### ***L'intervention publique : sauver l'équipage mais pas le navire***

En pleine campagne électorale, le gouvernement Blair, aussitôt accusé par les conservateurs d'une « gestion désastreuse du dossier », déploie deux types de réponses. D'une part, il affiche un souci de prise en compte du désastre pour les salariés et l'économie locale, et met l'accent sur l'accompagnement de la faillite. Mais d'autre part, il s'assure le soutien de la confédération patronale, la Confederation of British Industry, en refusant d'engager le budget public dans un « sauvetage contre nature » de l'entreprise. Concernant le premier axe, une cellule de crise a été mise en place, réunissant la ministre de l'Industrie, Patricia Hewitt, les syndicats présents sur le site et les administrateurs judiciaires. Gordon Brown a d'ores et déjà annoncé une aide se répartissant de la façon suivante : 60 millions de livres serviront à la diversification industrielle de la région de Birmingham et au soutien de la chaîne de production jusqu'à l'arrêt définitif ; 50

---

1. Gordon Brown, ministre des Finances, avait même accepté la suspension, jusqu'à nouvel ordre, du paiement des arriérés de TVA et de sécurité sociale que le constructeur devait à l'Etat.

millions de livres seront destinés à la formation et à la réorientation des salariés licenciés ; 40 millions de livres iront au paiement des indemnités de licenciement. Le premier prêt notifié à la Commission européenne, d'un montant de 6,5 millions de livres pour faire face à la première semaine de faillite, a suscité des réactions mitigées à Bruxelles. Le considérant comme une aide d'Etat susceptible de fausser la concurrence au sein du marché unique, la Direction générale de la concurrence a assuré faire preuve d'une certaine souplesse, notamment si un rachat se dessinait. Le prêt devra en tout état de cause être remboursé dans un délai de six mois, sauf si la liquidation était prononcée. S'il n'était pas remboursé dans les six mois, l'opération ne serait plus considérée comme une aide au sauvetage mais comme une aide à la restructuration, soumise à une réglementation beaucoup plus stricte. Tony Blair ne souhaite nullement prendre un tel risque. Sa position repose sur la thèse du bien-fondé de la « sélection naturelle » par le marché. Les éditorialistes du Financial Times la confortent en affirmant que les dépôts de bilan n'exercent quasiment pas d'impact sur l'économie nationale, y compris en tenant compte des sous-traitants, et qu'il serait sans fondement de gaspiller les deniers publics pour des entreprises qui ne répondent pas aux critères de compétitivité. Peter Schott de la Yale School of Management explique que le processus relève d'un redéploiement d'ensemble de l'économie vers les emplois à haute valeur ajoutée du tertiaire, à l'image de ce qui se produirait dans l'économie américaine.

**Une absence de stratégie industrielle**

Hormis quelques petits assembleurs, le Royaume-Uni n'a plus de construc-

teurs automobiles nationaux. La production repose sur les entreprises étrangères, implantées dans la période de « désindustrialisation » (de 7,1 millions de salariés en 1978, l'industrie britannique est passée à 3,5 millions de personnes en 2004) orchestrée par les gouvernements Thatcher des années quatre-vingt. Pour autant, la production automobile est loin d'avoir été réduite : Nissan, Toyota, Honda, BMW et Vauxhall (General Motors) et Peugeot ont produit 1,6 million de véhicules en 2004 sur le territoire britannique alors qu'à son niveau le plus bas, en 1982, la production n'était que de 880 000 véhicules. Cette industrie est, à 70 % de sa production, tournée vers l'exportation, ce qui en soi, n'est pas un signe de faiblesse : jusqu'à la Première guerre mondiale, le statut d'économie dominante du Royaume-Uni reposait précisément sur cette capacité d'exportations de biens manufacturiers et sur une balance des paiements structurellement excédentaire. Mais dans une économie mondialisée où le Royaume-Uni n'exerce plus – depuis bien longtemps – de position d'industrie dominante, la concurrence exacerbée se traduit d'autant plus rapidement en ajustements productifs que le marché intérieur n'exerce aucun effet d'amorti. Les conséquences de ces ajustements se trouvent aggravées lorsque l'économie locale est entièrement irriguée par une industrie prenant de plein fouet les chocs de la mondialisation.

Rover pourrait disparaître l'année de son centenaire : il y a là un symbole fort pour une entreprise fondée au début du siècle dernier par Lord Austin. La fusion avec Morris, en 1952, avait placé le groupe sur une trajectoire ascendante dont l'apogée a sans doute été atteint à la fin des années soixante. La fusion de Jaguar et Daimler, d'un côté, et de Leyland,

## ROYAUME-UNI

Triumph, et Rover, de l'autre, a ensuite donné naissance à British Leyland Motor. Celui-ci, nationalisé en 1975 par le gouvernement travailliste, n'a pas porté l'industrie automobile nationale au rang attendu et a été soutenu financièrement à bout de bras par l'Etat, jusqu'aux changements radicaux introduits par l'alternance de 1979. En 1988, Rover est vendu au groupe de l'aéronautique, British Aerospace, puis racheté, en 1994, par BMW accumulant à son tour les pertes financières et enfin, revendu, il y a cinq ans, à Phoenix Venture<sup>1</sup> qui mènera le constructeur à sa fin : MG Rover a commercialisé l'an dernier moins de 114 000 voitures, soit trois fois moins qu'en 1994 ; il représente moins de 1 % d'un marché européen par ailleurs en surcapacités productives.

La fermeture de MG Rover risque bien de ne pas être un cas isolé. Peugeot a annoncé le mois dernier qu'il supprimerait 850 emplois à Coventry, à la fin de l'année ; Jaguar, actuellement détenu par Ford, risque de fermer également son site de Coventry, après celui de Dagenham. Vauxhall pourrait fermer celui d'Ellesmere Port (Vectra, Astra), après celui de Luton. Les suppressions d'emplois chez les constructeurs sont spectaculaires, mais elles cachent un problème plus insidieux : la perte de terrain des équipementiers. Les composants locaux ne concernent plus que le quart des véhicules construits, contre 60 % il y a dix ans. L'enjeu pour l'ensemble de ces sous-traitants dont beaucoup sont localisés dans la région de Birmingham, ancien pays noir aujourd'hui dominé par l'assemblage au-

tomobile, concerne leur capacité à négocier une reconversion vers d'autres secteurs (appareils mécaniques ou appareils médicaux).

Les salaires ne sont pas au centre des problèmes de compétitivité de la firme. La plupart des entreprises du secteur ont abrité, en 2004, des accords prévoyant des augmentations annuelles de salaires entre 3,7 et 4,5 %, au-dessus de l'inflation. La durée du travail chez Rover a de surcroît fait l'objet d'un accord qui la porte à 36 heures hebdomadaires. La faillite de l'entreprise ne se réduit pas non plus à un problème de mutations industrielles inéluctables. Elle suggère une réflexion plus large sur les fondements de la compétitivité. La gestion de l'entreprise par le holding, Phoenix Venture, souligne une absence d'ambition industrielle en termes de recherche et d'innovations. Sur le segment restreint d'une clientèle fortunée, Rover n'a pas su adapter ses produits aux exigences de son marché. Ses modèles sont jugés désuets. La probité douteuse des dirigeants agissant au sein d'une structure financière complexe et opaque, constitue l'un des avatars d'une stratégie dénuée d'objectif industriel<sup>2</sup>. Plus largement, le cas de Rover illustre l'érosion d'un modèle productif fondé sur la mobilisation des qualifications de métiers comme source de compétitivité. Cette absence de stratégie industrielle pose alors la question de l'usure des qualifications ouvrières et de la déperdition de productivité qui en découle, sans que soit collectivement envisagée la question de leur reconversion.

---

1. BMW a toutefois conservé la Mini qu'il a relancée.

2. Ce pilotage à vue par les dirigeants se trouvait en partie masqué par une « culture de la participation » : un quart des actions avaient été distribuées au personnel. Appelés « associés », les ouvriers portaient les mêmes vêtements que le personnel d'encadrement...

---

**Des salariés fortement pénalisés,  
des syndicats faiblement mobilisés**

Sur les 6 100 salariés de l'usine, 5 100 sont licenciés sur-le-champ, tandis que 600 ouvriers et 400 employés conserveront quelque temps leur contrat de travail pour achever la production en cours. La situation de banqueroute compromet gravement les conditions d'indemnisation des licenciés. En effet, ces derniers ne pourront bénéficier ni d'un accord de licenciement économique (celui de Ford-Dagenham avait accordé aux salariés une indemnité de 30 000 livres), ni des règles indemnitaires prévues par l'Employment Rights Act (*cf.* encadré) du simple fait de l'insolvabilité de l'entreprise. La faillite peut alors apparaître comme une réponse tactique des dirigeants pour contourner leurs obligations de financement en matière d'indemnité de licenciement mais aussi de fonds de pensions, et s'en remettre aux autorités budgétaires dans le premier cas et aux compagnies d'assurance dans le second. Le fonds public destiné à financer les indemnités en cas de faillite autorise le versement individuel de 280 livres (410 euros) par année d'ancienneté, plafonnées à 12 ans, soit 3 360 livres. Pour près de la moitié des salariés qui ont plus de 41 ans et au moins 20 ans d'ancienneté, le manque à gagner par rapport au cas d'un licenciement économique sans faillite est de 5 040 livres ; il est potentiellement de 25 000 livres par rapport aux montants habituellement négociés dans l'automobile dans le cas d'un redéploiement « ordinaire ». Quelles sont les possibilités de reconversion de ces salariés ? Les plus âgés sont les plus pénalisés. Sans régime de préretraite, le chômage paraît difficilement évitable. Beaucoup contribueront à alimenter le régime de l'invalidité qui

compte actuellement 2,7 millions de personnes. Pour les moins âgés, qualifiés, des reconversions semblent envisagées dans l'industrie mécanique (le métro de Londres a fait miroiter des possibilités de recrutement). Le gouvernement australien a même fait la proposition aux moins de 45 ans de venir s'installer aux antipodes. La mobilité géographique semble ici présentée comme une évidence, sans que soit même évoquée la question de son coût. Cette mobilité est souvent assortie d'un changement sectoriel. A la simple échelle des Midlands, les créations d'emploi dans le secteur tertiaire se situent davantage dans le sud-est, ce qui suppose pour les familles concernées des déménagements et des changements d'emploi pénalisant du même coup les femmes dans leur carrière. Le gouvernement a par ailleurs injecté 50 millions de livres pour financer des programmes de formation, mais, à chaud et dans ces conditions d'indemnisation, la formation paraît difficile à considérer comme une solution satisfaisante. La faiblesse du taux de chômage britannique porte à penser que la mobilité géographique et sectorielle tend à se réaliser au moins en partie, fortement encouragée (contrôle des chômeurs) et huilée (formation d'ajustement au poste de travail) par les services publics. Son coût est néanmoins largement assumé par les individus. Par ailleurs, avec cette mobilité se joue une dimension essentielle de la flexibilité : celle du salaire. Ces changements d'emploi sont autant d'occasions d'abaisser le salaire de réservation (salaire en deçà duquel le travailleur s'estime perdant dans sa recherche d'emploi), *a fortiori* lorsque la qualification des personnes ne correspond plus à celle des postes qu'ils occupent.

Les réactions syndicales ne semblent pas à la hauteur du naufrage industriel qui

### L'encadrement juridique du licenciement économique

La législation britannique repose sur la transposition de la directive européenne (98/59/CE du 20 juillet 1998). Elle en retient la définition du licenciement collectif ; elle stipule le respect d'engagement – « en temps utile » – de la procédure d'information et de consultation ; et enfin elle indique que celle-ci doit porter sur les moyens d'éviter les licenciements envisagés, d'en réduire le nombre et d'en atténuer les conséquences. Depuis le 6 avril dernier, les entreprises de plus de 150 salariés sont tenues de mettre en place une instance de dialogue social, conformément à la première étape de mise en œuvre de la directive européenne sur l'information et la consultation des travailleurs (2002/14/CE du 11 mars 2002). Lorsque des syndicats habilités à négocier des accords collectifs sont présents dans l'entreprise, ce sont eux que l'employeur doit consulter. Dans le cas contraire, l'employeur doit inviter les salariés à désigner leurs représentants.

Un délai minimum de 30 jours (90 si plus de 100 licenciements sont envisagés) doit s'écouler avant l'envoi des avis de licenciement, au cours duquel les représentants des salariés ont la possibilité de contester la procédure d'information-consultation. Ce délai court à compter du début de la consultation. Les pouvoirs publics n'ont aucun pouvoir pour retarder les licenciements.

Les indemnités de licenciement ne concernent que les salariés qui ont été employés au moins deux ans dans l'entreprise, sur un contrat à durée indéterminée (sauf stipulation contraire dans un accord d'entreprise). Le montant, fixé par l'*Employment Rights Act* est le suivant :

- une semaine et demie de salaire par année passée dans l'entreprise, pour les plus de 41 ans ;
- une semaine de salaire par année passée dans l'entreprise pour les salariés entre 22 et 40 ans ;
- une demi-semaine de salaire par année passée dans l'entreprise pour les salariés entre 18 et 22 ans.

Le nombre total d'années prises en compte est limité à 20 ans. Le montant maximum de l'indemnité légale varie donc entre 18 et 30 semaines de salaire. Il est plafonné à 280 livres sterling par semaine. Le préavis de licenciement ne peut être inférieur à une semaine, ni supérieur à 12 semaines.

En cas d'insolvabilité de l'entreprise, il existe un fonds public de consolidation des dettes qui verse au maximum 12 semaines de salaire hebdomadaire auxquelles peuvent s'ajouter 6 semaines de congés payés et 8 semaines d'arriéré de salaire. Ce cas de figure pénalise fortement le salarié, par rapport aux règles précédentes. Par ailleurs toute indemnité de licenciement affecte le montant des indemnités de chômage.

Le licenciement collectif concerne impérativement des postes de travail et non directement des personnes. Les syndicats sont très vigilants sur ce point qui engage la défense des règles de métier. Si par exemple, ils parviennent à négocier le départ de certains salariés, l'employeur n'a pas le droit de faire glisser les salariés restants sur les postes libérés, il doit publier la vacance de ces postes et le cas échéant les pourvoir par recrutement. L'ordre des départs est dicté par la règle du « *last in, first out* », fortement contrôlée par les syndicats. Aucune contrainte de reclassement ne pèse sur l'entreprise.

atteint la région. TGWU a organisé deux manifestations de protestation, dont l'une, devant le 10 Downing Street, n'a rassemblé que quelques centaines de personnes. Le point de conflit porte pratiquement exclusivement sur le fait que les licenciements économiques n'ont pas été négociés en amont, dans de meilleures conditions de dédommagement pour les salariés. Le contexte électoral explique pour une part cette atonie des syndicats, les liens entre le Labour et le TUC demeurant vivaces<sup>1</sup>. Par ailleurs, le TGWU s'est trouvé pris au dépourvu alors qu'il avait ouvertement soutenu la gestion de John Towers jusqu'à la période récente, probablement par souci de faciliter les transactions avec la société chinoise susceptible de racheter l'entreprise. Plus fondamentalement, la question des restructurations industrielles ne trouve pas le même écho qu'en France. Les dynamiques de créations d'emploi dans le tertiaire et le tropisme financier qui marque l'économie britannique atténuent les effets d'une industrie en perte de vitesse depuis si longtemps que le million

d'emplois industriels supprimé depuis 1997 apparaît comme un épiphénomène. Le pari qui est pris par la plupart des organisations syndicales est celui d'une position pragmatique face à ces mouvements de créations/destructions d'emploi et aux mutations sectorielles qui en résultent afin que disparaisse définitivement l'image d'un archaïsme associée aux grandes grèves de mineurs des années quatre-vingt. Le cas de Rover montre toutefois que les moyens dont disposent les syndicats britanniques pour anticiper et négocier ces changements s'avèrent, jusqu'à présent, particulièrement limités.

### Sources :

*Financial Times, The Guardian, Labour Market Trends, IRS Employment Review.*

### Sites internet :

Observatoire européen des relations industrielles (<http://www.eiro.eurofound.eu.int>), Trade Union Congress (<http://www.tuc.org>), TGWU (<http://www.tgwu.org.uk>), Amicus (<http://www.amicustheunion.org>).

---

1. Cf. C. Dufour, « Echéance électorale et relations Labour-syndicats », *Chronique internationale de l'IRES*, 93, mars 2005.