LE NOUVEAU Management
DÉCEMBRE 2015 > management.fr > 4,90€

QU'AURIEZ-VOUS FAIT À LEUR PLACE POUR

MAINTENIR FRALIB EN FRANCE ?

Passé le stade de la stupeur, **les 182 salariés de l'usine fermée par Unilever** se sont mobilisés pour leurs emplois.

PAR **PAULINE DARASSE**

Le 28 septembre 2010, le numéro 3 mondial de l'agroalimentaire annonce la fermeture de l'usine de Gémenos, près de Marseille. Chaque année, ce site produit plus de 2 milliards de sachets de thé Lipton et d'infusions Eléphant (marque intégrée depuis 1977 à Fralib, la Française d'alimentation et de boisson, filiale d'Unilever). Mais le conglomérat anglo-néerlandais souhaite regrouper toutes ces structures empilées au cours des années. La production des sachets est délocalisée. Pour les Fralib, le choix est rude : partir pour la Pologne ou être licencé avec environ 60 000 euros d'indemnités. Rangés derrière les délégués syndicaux, une partie d'entre eux décident de résister, convaincus que le marché du thé est assez dynamique pour justifier le maintien de la production en France. ●

GÉRARD CAZORLA et OLIVIER LEBERQUIER, *délégués CGT et ex-Fralib*

PHOTO : C. MAHOUDEAU/MAXPPP

TROIS SOLUTIONS S'OFFRAIENT À EUX

1. Négocier avec Unilever pour conserver la marque Eléphant

Unilever pourrait garder la marque milliardaire Lipton, mais céder les infusions Eléphant aux salariés marseillais, très attachés à «leur» outil industriel et à leur emploi. Les Fralib pensent tout de suite à cette hypothèse et proposent le marché à la multinationale. D'autres acteurs, comme Pagès, réussissent dans le secteur avec une seule marque, pourquoi pas eux ?

2. Laisser partir le thé en Pologne en échange d'un reclassement en France

A l'instar du jouet, du textile ou de la chaussure, de nombreux secteurs ont subi des délocalisations. Mais les salariés de Gémenos n'envisagent pas de quitter le pays de Pagnol pour Katowice : ils pourraient tenter de négocier des solutions de reclassement au sein d'un groupe qui exploite d'autres usines en France, notamment pour ses marques Magnum (glaces) et Signal (dentifrices).

3. Imaginer un projet alternatif pour reprendre l'usine

On compte 2 600 sociétés coopératives et participatives en France, qui emploient 50 000 salariés. Mais, pour ces Scop, dont le capital appartient aux salariés, la prise de risque est énorme. Les banques sont très frileuses et les managers difficiles à recruter. Les échecs sont nombreux, comme celui du fabricant de lingerie Lejaby, dont la tentative s'est soldée par une liquidation judiciaire.

ILS ONT CHOISI L'OPTION 3, LA PLUS RISQUÉE

APRÈS 1336 JOURS de lutte, les salariés reprennent l'usine et lancent leur marque de thé

EN CHIFFRES

250 tonnes
de thé et infusions produites au cours de la première année d'exploitation (3 millions d'euros de CA).

58 coopérateurs
dont 28 CDI.

19,3 millions
d'euros de financement pour le plan de reprise.

Les salariés de Scop-Ti, la Société coopérative ouvrière provençale de thés et infusions, aiment les chiffres. C'est à 13 h 36 pile, le 26 mai dernier, soit un an exactement après l'accord de fin de conflit signé avec Unilever, qu'ils ont dévoilé le nom de leur marque de thés et d'infusions : 1336. Comme les 1 336 jours de «lutte» pour sauver leur outil industriel. Depuis, plus rien n'est comme avant. Dans cette ancienne usine des marques Lipton et Eléphant, les deux délégués CGT qui ont emmené ce mouvement, Gérard Cazorla et Olivier Leberquier, occupent le bureau 113, avec ce simple écriteau sur la porte : «DRH-Syndicat». Sur les étagères, les quotidiens *L'Humanité* et *La Marseillaise*. Un peu partout, des portraits de Che Guevara. Le directeur, Marc Decugis, est un technicien de maintenance. A l'atelier, les ouvriers arborent un tee-shirt rouge, avec ce slogan : «Eveille les consciences, réveille les papilles». Au milieu des machines, ils ont planté le gigantesque éléphant blanc en plâtre qui leur a servi d'emblème pendant leurs nombreuses manifestations. «On sent de nouveau la bonne odeur du thé», se réjouit Gérard Cazorla en présentant fièrement «ses» 30 machines qui peuvent sortir 20 boîtes et 450 sachets à la minute.

CAUSE NATIONALE A deux mois de l'élection présidentielle de 2012, les Fralib appellent les Français à boycotter Lipton.

LA MULTINATIONALE PLIE Le 26 mai 2014, les grévistes fêtent leur victoire : Unilever financera un plan de reprise.

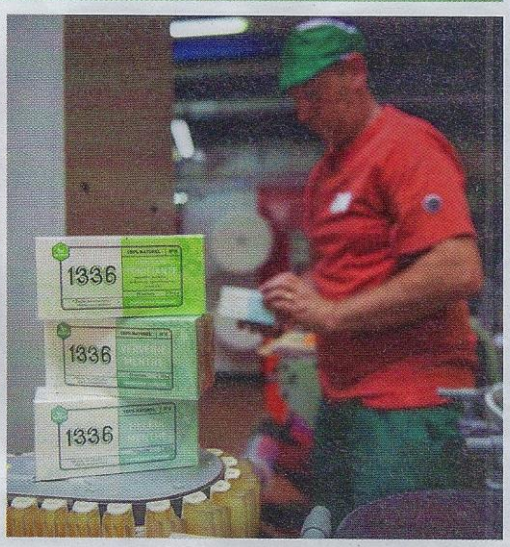
CLIMAT POLITIQUE FAVORABLE. L'arrêt de la production a duré trois ans et huit mois. Mais, sur les 182 salariés que comptait alors l'usine, 76 ont décidé de braver le sort. «Unilever nous considérait comme un centre de coûts et non plus comme un site créateur de richesses, raconte Gérard Cazorla. Or, économiquement, rien ne justifiait la fermeture. Nous avions même démontré que, dans une année, quatre mois de production suffisaient pour amortir les coûts !» Trois plans de sauvegarde de l'emploi annulés par la justice. Deux longues périodes d'occupation, jour et nuit, de l'usine. L'aide d'un avocat, Amine Ghenim. Et, surtout, un climat politique favorable avec le soutien du candidat Hollande… Au terme de cette longue lutte, les 76 réfractaires ont obtenu gain de cause. Ils sont devenus les Fralib, du nom de l'entité que possédait jusque-là Unilever, et le symbole de la résistance contre les délocalisations.

C'est d'ailleurs le tout nouveau ministre du Redressement productif, Arnaud Montebourg, qui a validé leur projet de Scop en juin 2012. L'accord, auquel Unilever ne peut plus se dérober, prévoit que les machines seront cédées pour 1 euro symbolique à la communauté urbaine de Marseille et que la multinationale versera 2,85 millions d'euros à la coopérative. S'y ajoutent 10 millions d'euros d'arriérés de salaire et de cotisations sociales aux 76 ouvriers indûment licenciés. Parmi ceux-ci, 58 choisissent finalement de devenir coopérateurs et mettent leurs indemnités de départ (177 000 euros) dans le capital de la Scop. Ils définissent collectivement la nouvelle organisation du travail – en mettant fin notamment au travail de nuit – et fixent la grille des salaires (de 1 600 à 1 970 euros net). Un conseil d'administration

CHRONOLOGIE

28/9/2010 ▶ Unilever annonce la fermeture de l'usine.
22/8/2011 ▶F. Hollande rend visite aux Fralib pendant les primaires socialistes pour l'élection présidentielle.
31/8/2011 ▶Les lettres de licenciement arrivent, les ouvriers occupent l'usine. Le deuxième PSE est invalidé par la justice le 17 novembre.
13/5/2012 ▶Le troisième PSE est contesté par les salariés, qui occupent à nouveau leur usine.
25/5/2012 ▶A. Montebourg fait sa première visite à Gémenos.
30/6/2012 ▶Le projet de Scop est validé par Montebourg.
26/5/2014 ▶Accord de fin de conflit. L'addition pour Unilever s'élève à 19,26 millions d'euros.
26/5/2015 ▶La marque 1336 est dévoilée.
13/8/2015 ▶Les machines sont remises en route.

MADE IN FRANCE
Pour tourner définitivement la page Unilever, la coopérative privilégie les arômes naturels et s'approvisionne désormais dans le sud de la France.



«PAS LE DROIT D'ÉCHOUER»
C'est le message adressé par François Hollande aux ouvriers de Gémenos en juin dernier, deux mois avant le lancement de la production de leur nouvelle marque, 1336.

est élu, qui désigne trois hommes pour diriger Scop-Ti : Gérard Cazorla, Olivier Leberquier et Marc Decugis. En août 2015, les machines redémarrent. L'aventure peut commencer.

LA BATAILLE DU RÉFÉRENCEMENT. Avec l'aide de pros du marketing et d'un commercial débauché chez Nestlé, les Fralib bâtissent une nouvelle stratégie. Deux marques sont créées, l'une destinée à la grande distribution (1336), l'autre aux réseaux spécialisés bio (Scop-Ti). Exit les arômes de synthèse utilisés pour Lipton et Eléphant : les thés et tisanes 1336 seront faits à partir d'arômes naturels, de préférence made in France. Plus question d'aller chercher la matière première en Amérique du Sud. Le tilleul vient de la Drôme, la camomille et la menthe du sud de la France. «Ce n'est pas facile de trouver des producteurs ici, admet Gérard Cazorla. La production de tilleul a été divisée par 50 en dix ans.» Grâce à la certification bio, Scop-Ti devrait bientôt rejoindre les rayons de Biocoop, mais les «coopérateurs» découvrent aussi le parcours du combattant pour se faire référencer dans les grandes surfaces. Déjà 7 Auchan, 120 Carrefour, 120 Géant Casino, 800 Franprix et 300 Intermarché ont fait une place aux produits 1336. Mais, à Gémenos, on espère aussi devenir fournisseur de marques de distributeurs. Des négociations seraient en cours chez Leclerc et Système U.

ÉQUILIBRE FINANCIER EN VUE. Dans le même temps, les «scoptistes» rêvent de devenir propriétaires de leurs murs. Olivier Leberquier court de rendez-vous en rendez-vous pour boucler un tour de table qui devrait leur permettre de reprendre les bâtiments de l'usine. «Nous bénéficions d'un loyer modéré pendant deux ans, explique-t-il. Mais il nous faut 4 millions d'euros au total.» Un groupement de mutuelles signe pour 1 million, la BPI est de la partie. En attendant, les ouvriers, devenus leurs propres patrons, ne manquent pas d'idées pour assurer la survie de l'entreprise. Un *tea truck* et, pourquoi pas, demain, une troisième marque ? Une centaine de tonnes de boîtes sont déjà sorties de l'usine, et l'équilibre financier devrait être atteint au milieu de l'année prochaine. Largement moins de 1 336 jours après le redémarrage des machines cet été. ●

À RETENIR

Comme les salariés du glacier Pilpa ou ceux de la compagnie maritime SeaFrance, les ouvriers de Fralib se sont battus pour créer une Scop. Avec des principes d'autogestion, mais aussi une obligation de réussite. Leurs premiers produits – 3 thés et 12 infusions – arrivent dans les grandes surfaces. Un nouveau combat débute.

PHOTOS : I. HANNING/REA, D. BONNEL/SCOP-TI, F. SPEICH/MAX PPP, P. LAURENSON/AP/SIPA, C. MAHOUDEAU/MAX PPP, UNILEVER