

# Champ pénal/ Penal field

Vol. X | 2013 :

La délinquance en col blanc : études de cas

Dossier

---

## « Patron voyou » : de la désignation publique à la sanction juridique

L'affaire Metaleurop

*“Rogue boss”: from public denunciation to legal sanction. The case of Metaleurop*

OLIVIER MAZADE

---

### Résumés

Français English

C'est notamment avec l'affaire Metaleurop (fonderie de métaux non ferreux fermée en 2003) que s'est diffusée dans les médias l'expression de « patron voyou ». La fermeture brutale de cette entreprise et le licenciement de 800 personnes avaient suscité une vague d'indignations. Le cas Metaleurop illustre une forme « d'illégalisme des droits » dans le domaine des affaires, marquée par des stratégies de contournement des obligations fiscales et sociales, des pratiques de fraude (délit d'initié, diffusion d'informations fausses ou trompeuses) et une accusation de « prédation » par l'actionnaire de référence du groupe auquel cette usine appartenait. Cependant, malgré la stigmatisation publique des « méthodes de patron voyou », ce cas montre les difficultés de la justice à repérer des fraudes et des délits dans les stratégies de jeu avec les règles. Les processus de décision se sont opacifiés et les responsabilités se sont diluées avec l'éclatement des organisations en de multiples entités (maison mère, ensemble de filiales, participations croisées, etc.). De plus, les causes qui ont participé à la fermeture brutale de cette entreprise sont diverses. La « prédation » de l'actionnaire de référence n'a pu s'imposer qu'en raison d'une insuffisante vigilance collective vis-à-vis de ses stratégies et de ses pratiques de direction. Ce manque de vigilance s'explique par les défaillances de l'organisation interne de l'entreprise et une désolidarisation progressive de ses soutiens locaux en raison d'une pollution historique.

The coinage « rogue boss » (*patron voyou*) has been widely spread by the French media especially since Metaleurop was suddenly and roughly shut down in 2003. The shutdown of that non-ferrous metal foundry and the consequent layoff of 800 workers then gave rise to a wave of indignation. The case of Metaleurop illustrates the « illegalism of rights » in business that is characterised by strategies aiming at both tax avoidance and denial of corporate social responsibility, fraudulent practices (insider trading, circulation of false or

misleading information), and the accusation of « predation » against the reference shareholder of the group owning the factory. Although such practices were publicly denounced as those of a « rogue boss », this case shows how difficult it is for justice to spot frauds and offences in strategies that consist in playing with the rules rather than by the rules. Decision-making processes have been made ever more opaque and responsibility has been diluted as organisations have been splitting up into multiple entities (parent company, group of subsidiaries, cross-holdings, etc.). Furthermore, different causes contributed to the sudden shutdown of the company. The « predation » of the reference shareholder was made possible only for want of sufficient collective vigilance towards his management strategies and practices. The want of vigilance can be accounted for by the failing internal organisation of the company and the progressive decrease in local supports due to the historical pollution caused by the company.

---

## ***Entrées d'index***

**Mots-clés** : illégalismes, responsabilité, licenciement, criminalité économique et financière, personnalité morale, co-employeur

**Keywords** : illegalisms, responsibility, layoff, economic and financial crime, legal personality, co-employer

---

## ***Texte intégral***

- 1 L'expression « patron voyou » s'est diffusée à partir de 2003, suite à quelques fermetures brutales d'entreprises qui ont occupé les médias pendant plusieurs semaines. Elle a été prononcée par les plus hautes autorités de l'État et de la justice. Par exemple, dans le cas de l'affaire Metaleurop, c'est le président de la République, Jacques Chirac, qui avait dénoncé les « méthodes de patron voyou », lorsque le groupe Metaleurop SA décide le 17 janvier 2003 de ne plus accorder de capitaux supplémentaires à sa filiale – Metaleurop Nord, fonderie de zinc et de plomb basée à Noyelles-Godault (62) depuis 1894 – entraînant la fermeture du site et le licenciement de 830 personnes. Les obligations légales en matière de reclassement et de revitalisation territoriale sont inopérantes en raison de la défaillance de l'entreprise, tandis que le groupe, simple détenteur d'une partie du capital, n'est pas assujéti à ces obligations. Les salariés perdent leur emploi sans préavis, sans indemnités, ni accompagnement. Le site de production ne bénéficie d'aucune participation financière à la dépollution, ni à la revitalisation. Des suspicions de fraudes et de manipulations d'information ont été portées à l'encontre du groupe et de son actionnaire de référence. Cette affaire est vue comme un exemple « d'irresponsabilité » sociale de l'entreprise car les coûts du reclassement (accompagnement, formations), de la dépollution et de la réindustrialisation du site ont été assumés par la collectivité.
- 2 Depuis, l'expression a fait florès dans les médias pour qualifier les attitudes délictueuses de certains dirigeants d'entreprise. Elle associe une catégorie de l'élite (patron) et un terme infamant réservé aux « hommes du peuple » qui « courent les voies » (vagabond). Deux questionnements apparaissent. Cette expression traduit-elle un nouveau rapport social aux illégalismes « d'en haut » ? Une telle désignation publique peut exprimer le déclin de la tolérance collective qui a concerné pendant longtemps ces illégalismes dans le domaine économique et financier (Lascoumes, 1997) et qui s'est traduite par une relative invisibilité des pratiques et une modération des sanctions. Cette expression désigne-t-elle un nouveau stade des « illégalismes de droit » (Foucault, 1975) dans le champ des affaires ? Elle pourrait alors désigner l'apparition d'équipes dirigeantes qui n'hésitent pas à mobiliser des méthodes frauduleuses pour faire prévaloir leurs stratégies.
- 3 Principalement centrée sur les phénomènes de reconversion professionnelle,

notre enquête (2003-2009) sur le cas Metaleurop (Mazade, 2010) a reposé sur des observations non participantes dans la cellule de reclassement, une enquête par questionnaire (260 répondants) et des entretiens biographiques (43). Nous avons suivi le traitement judiciaire de cette affaire qui s'est terminée en 2011 avec la condamnation aux prud'hommes du groupe Recylex (ex-Metaleurop). Nous avons participé à de nombreuses réunions organisées par l'association des anciens salariés qui a porté devant la justice l'ensemble des préjudices. L'analyse qui suit s'inspire de l'examen des jugements prononcés par les tribunaux, de documents internes (journaux d'entreprise) et de rapports d'expertise diligentés par le comité de groupe. Nous avons effectué des entretiens avec les acteurs de l'entreprise (cadres, représentants du personnel, leader de l'intersyndicale) afin de comprendre le fonctionnement interne de l'entreprise et ses relations avec la maison mère<sup>1</sup>.

- 4 Au-delà des déclarations publiques, l'instruction juridique des « méthodes de patron voyou » s'avère difficile. Le cas Metaleurop illustre les difficultés de la justice à qualifier les faits et à repérer des fraudes malgré les infractions et le report sur la collectivité du traitement des préjudices (pollution, licenciement sans accompagnement, fermeture de sites). En dépit de l'élaboration par la jurisprudence de critères tels que la « légèreté blâmable » pour caractériser une faute de gestion ou la notion de « co-employeur » pour élargir le périmètre des responsabilités et solidariser les maisons mères au destin de leurs filiales en matière de fermeture et de licenciement, l'établissement des responsabilités reste une opération délicate, en raison de la difficulté à localiser les centres de décision et de la diversité des causes qui participent à la faillite d'une organisation. Avant d'aborder dans un second temps ces difficultés à repérer et à qualifier les fraudes, nous commencerons par examiner les significations de cette expression de « patron voyou ».

## I - « Patron voyou » : un nouveau stade dans les illégalismes de droit ?

### 1. Une expression « individualisante »

- 5 L'analyse de la criminalité d'affaires apparaît dans les années 1940 aux États-Unis, notamment avec l'ouvrage d'Edwin Sutherland – *White Collar Crime* – publié en 1949. Non seulement la délinquance d'affaires est socialement peu visible mais quand elle fait l'objet d'un traitement juridique, *a contrario* du traitement réservé à la délinquance ordinaire, les sanctions sont plus clémentes et les possibilités d'arbitrages et de procédures « restitutives » (Durkheim, 1893) sont plus présentes. La criminalité d'affaires semble avoir bénéficié pendant de nombreuses années d'une tolérance collective. Les principales raisons sont liées aux incertitudes sur les victimes, les dommages et les responsabilités qui sont moins bien identifiés que dans les actes délinquants ordinaires. Elles tiennent au caractère non violent des procédés alors que les conséquences de ce genre de délinquance sont effectivement violentes. Elles renvoient également à notre *ambivalence collective à l'égard des phénomènes de corruption* (Lascoumes, 2011, 8) et des illégalismes dominants, qui se traduit, dans notre rapport au pouvoir et à la hiérarchie, par une alternance entre la déférence et un soupçon radical de corruption peu favorable au discernement et à l'objectivation des pratiques.

- 6 Michel Foucault a mis en évidence la construction progressive du *contrôle différentiel des illégalismes* (Foucault, 1975, 329). Les illégalismes représentent l'ensemble des pratiques illicites qui recouvrent les transgressions délibérées mais également les stratégies de contournement et de détournement des lois, le jeu avec les règlements. Ces illégalismes ne sont pas socialement tolérés de la même façon parce qu'ils correspondent à des intérêts de classe. Aux illégalismes de biens (vol, chapardage, destruction de propriété) des classes populaires contrôlés de façon « plus stricte et plus constante », s'opposent les illégalismes de droit des classes dominantes, c'est-à-dire *la possibilité de tourner ses propres règlements et ses propres lois* (*ibid.*, 103), de *déployer un jeu dans les marges de la législation – marges prévues par ses silences, ou libérées par une tolérance de fait* (*ibid.*). *La délinquance d'en haut est sûre de l'indulgence des tribunaux et de la discrétion de la presse* affirme-t-il (*ibid.*, 336).
- 7 Pierre Lascoumes note qu'il a fallu attendre en France *l'aube du XXI<sup>e</sup> siècle* (1997, 9) pour voir une évolution des attitudes à l'égard de cette forme de délinquance. À l'évidence, la presse s'est faite moins « discrète » en la matière (Hamidi, 2009) ; tandis que les tribunaux, dans le domaine des affaires financières et des atteintes au droit social, ont élaboré un certain nombre de critères pour faire de ces pratiques illicites des délits. Dans les années 1980, des affaires de corruption, de collusion entre des entreprises et des partis politiques sont apparues. Des membres de l'élite économique et politique ont fait l'objet de sanctions pénales (Lascoumes, 1997).
- 8 Cependant, ces affaires prennent fréquemment une tournure individualisée. En effet, le risque de ces mises en cause est de régresser vers la personnalisation de la délinquance et de ne pas orienter la focale sur les régulations collectives qui en sont à l'origine. Comme l'a soutenu Sutherland, la personnalisation de la délinquance est un obstacle à l'analyse et au raisonnement plus systémique. Il convient de s'attacher à l'analyse des organisations et des structures d'action collective qui amènent ces comportements délictueux ou du moins les rendent possibles. L'individualisation, en focalisant l'attention sur des variables individuelles, crée des phénomènes de bouc émissaire qui canalisent la réprobation. Elle débouche sur une explication en termes de personnalité. Une fois mise en scène l'expiation de quelques personnes<sup>2</sup>, les affaires reprennent. Toutefois, les logiques organisationnelles qui produisent les attitudes transgressives, la faiblesse des mécanismes de contrôle qui les rendent possibles, à l'exemple de la faible « traçabilité » des transactions financières, ne sont pas interrogées.
- 9 De ce point de vue, le terme de « patron voyou » semble un bon candidat pour illustrer l'extrême personnalisation de la délinquance économique et financière. Il est possible de l'interpréter comme le signe d'une stagnation dans une représentation individualiste. En parlant de « patron voyou », les autorités publiques personnalisent les responsabilités. Elles isolent parmi une catégorie quelques « brebis galeuses » ou « pommes pourries » tout en laissant indemnes les régulations sociales au sens large (économiques, financières et professionnelles) qui peuvent en être les causes, voire qui les incitent (opacité des transactions financières, systèmes de rémunération, etc.). Il s'agit d'une façon de « communier » avec les victimes, d'entrer en résonance avec leur manière de se représenter les événements. Les travaux sur les restructurations et les fermetures d'entreprise ont montré que les réactions individuelles et collectives sont marquées par la recherche de responsabilités personnelles, les causes étant ramenées aux agissements de certaines personnes désignées nommément (Beaujolin, 2006). Un événement, par son intensité médiatique et émotionnelle, produit de l'individualisation. Il est attendu que les méthodes mises en cause

trouvent une traduction juridique et une sanction individuelle. Quand ce n'est pas le cas, des sentiments d'impuissance du politique face aux puissances financières se diffusent dans l'opinion publique. Le contraste entre la désignation publique par les plus hautes autorités de l'État et les sanctions juridiques est mal perçu.

- 10 Cependant, il existe une seconde interprétation de la personnalisation. Cette expression de « patron voyou » facilite la visibilité de ce type de délinquance, ce qui peut engendrer une appropriation par la société civile et *in fine* la production de nouvelles normes sociales et juridiques. De ce point de vue, la désignation publique exprime le déclin de la tolérance collective à l'égard de cette forme de délinquance. Elle témoigne d'une modification de la perception des pratiques de l'élite économique et financière. La construction d'un nouveau rapport social à la responsabilité des élites dirigeantes, quel que soit le domaine (économique, financier, sanitaire, politique, etc.), dépend des *processus d'auto-consolidation* (Roussel, 2008, 959) par lesquels divers groupes de la société (journalistes, intellectuels, juristes, association) se renforcent mutuellement pour construire de nouveaux schèmes de perception et de représentation. L'individualisation est une ressource pour tous les acteurs qui cherchent à porter au jour les délinquances d'affaires. Dans le cas de Metaleurop, les avocats, l'association des salariés ont souvent repris cette désignation comme un argument de conviction auprès des juges et de la population pour la mobiliser.

## 2. Le développement de méthodes frauduleuses

- 11 L'expression de « patron voyou » traduit un certain stade dans l'évolution des illégalismes de droit dans le domaine des affaires, marqué non seulement par l'utilisation de méthodes frauduleuses mais également par un ensemble de pratiques de contournement (exploitation des différences entre les systèmes juridiques et sociaux nationaux, filialisation pour contourner certaines obligations sociales, utilisation optimisée des subventions publiques) qui, tout en n'étant pas illégales, aboutissent à des situations qui choquent l'opinion publique.
- 12 L'utilisation de cette expression par les plus hautes autorités de l'État et de la justice apparaît en janvier 2003 lors de deux affaires. Le 6 janvier 2003, au retour des vacances de Noël, les 47 salariés de la société Palace Parfums située près de Dieppe (Seine-Maritime) trouvent leur usine vide : les chaînes de remplissage et d'emballage, les cuves à parfum, les stocks et les machines ont disparu. Les patrons sont en fuite à l'étranger. Le ministre des Affaires sociales et de l'Emploi de l'époque, François Fillon, avait dénoncé les *patrons voyous* et estimé qu'il s'agissait d'une *opération frauduleuse passible de sanctions pénales pouvant aller jusqu'à la privation de liberté*. En octobre 2004, les prud'hommes de Dieppe reconnaissent le caractère abusif des licenciements et condamnent l'entreprise au versement d'indemnités aux salariés. En 2006, le tribunal correctionnel condamne les deux principaux accusés à trois ans de prison ferme. Un mandat d'arrêt international est émis à leur encontre pour « banqueroute, abus de biens sociaux et travail dissimulé ». Dans l'affaire qui nous préoccupe, nous l'avons dit, c'est le Président qui a dénoncé les « méthodes de patron voyou », suite à la décision du Conseil d'administration de Metaleurop SA le 17 janvier 2003 de ne plus accorder de capitaux supplémentaires à sa filiale Metaleurop Nord basée dans le Pas-de-Calais. Cette expression a été également prononcée par le procureur général du tribunal de Paris dans l'affaire Samsonite. En 2005, le groupe américain Samsonite cède son usine du Pas-de-Calais (Hénin-Beaumont) à une société dénommée Energy Plast dont la mission est de reconvertir l'usine

dans la fabrication de panneaux photovoltaïques. La production ne démarre qu'un an après. L'entreprise subit des pertes et en février 2007 les repreneurs sont contraints de stopper l'activité et de licencier 205 salariés. Le procureur a alors stigmatisé la « cupidité » de ces « patrons voyous ». En juin 2009, le tribunal correctionnel de Paris condamne les deux repreneurs à des peines de prison ferme en estimant qu'ils avaient provoqué la faillite de leur entreprise et détourné 2,5 millions d'euros. Puis les prud'hommes de Lens ont condamné le groupe Samsonite à verser des indemnités aux salariés, estimant qu'il avait une responsabilité directe dans la liquidation de l'entreprise et qu'il était le véritable employeur. En fait, le groupe Samsonite ne voulait pas assurer le financement de cette fermeture : telle devait être la mission du repreneur que de l'assurer à moindre coût après un certain temps. Ces trois exemples dressent un éventail non exhaustif des pratiques qui sont visées (délocalisation d'outils de travail, contournement des obligations sociales).

13 La désignation de « patron voyou » ne concerne pas seulement les méthodes employées, elle pointe les conséquences ultimes sur les salariés et les atteintes graves portées à la dignité des personnes. Une des caractéristiques de la délinquance d'affaires est justement le décalage entre la non-violence des procédés et la violence des conséquences. En effet, l'abus de biens sociaux, l'abus de confiance, la banqueroute, l'évasion fiscale, le délit d'initié, la diffusion d'informations fausses ou trompeuses, les montages complexes de fraude et de dissimulation à travers des sociétés écrans, etc., sont des délits d'affaire courants et anciens. La succession d'illégalismes, de contournements de règles et de fraudes mineures peut aboutir *in fine* à des conséquences graves pour les personnels. De ce point de vue, on assiste à un renversement de perspective. Autant par le passé les montages frauduleux pouvaient poursuivre un objectif de survie de l'organisation et des emplois, ce qui certainement participait à leur invisibilité, autant les méthodes de « patron voyou » apparaissent comme des pratiques de « surexploitation » des ressources humaines et environnementales, d'instrumentalisation des institutions publiques et de négation des personnes. Ainsi, les licenciements brutaux et massifs sans indemnités, ni financement de reclassement, les fermetures brutales d'entreprise et les délocalisations « sauvages » d'outils de travail sont des phénomènes qui apparaissent comme le point ultime de divers processus financiers et économiques, de jeux avec les règles et de fraudes. Outre les transgressions du droit social, ces pratiques affectent la dignité des personnes en cela qu'elles signifient une négation de leur travail, de leur identité professionnelle et de leur mobilisation subjective dans le travail. À ce titre, elles sont une *offense aux états forts et définis de la conscience collective* qui, pour Durkheim, définit le crime (Durkheim, 1893, 47). Les primes supralégales et les sanctions pécuniaires qui concernent les licenciements « sans cause réelle » ne sont que des « compensations », des « sanctions restitutives » visant à réparer ; or, comme le souligne Durkheim, dans le cas d'un crime, *la conscience publique ne se contente pas d'une simple réparation mais elle exige une expiation qui la venge (Ibid., 111)*. C'est pourquoi les réparations laissent intacts les ressentiments consécutifs aux comportements mis en cause tant que les sanctions ne touchent pas des personnes.

14 Enfin, l'expression de « patron voyou » traduit un phénomène social assez peu investi par la recherche et donc obscur : le renouvellement des cadres dirigeants et la présence de réseaux dont les modalités de constitution sont peu connues (parcours, origines sociales). Les anciens salariés de Metaleurop aiment à répéter que ce ne sont pas « des patrons qui sont devenus voyous mais des voyous qui sont devenus patrons ». Autrement dit, ce ne sont pas des personnes qui, sous l'effet de la pression de l'environnement (objectifs de maintien de la position

concurrentielle ou de survie) mobilisent des méthodes frauduleuses et de contournement mais plutôt l'émergence d'un réseau. En effet, ils ont vu le renouvellement des cadres dirigeants et l'éviction des anciens, le passage d'une logique industrielle à une logique financière matérialisée par la montée d'anciens *traders* aux commandes. Ils ont observé également le caractère de plus en plus cosmopolite du nouveau réseau : un directeur général américain, un actionnaire de référence suisse représenté par un directeur adjoint grec, un directeur d'usine allemand. Quel est le principe de regroupement de ces personnes aux origines géographiques si différentes ? Ne sont-ce pas justement les méthodes de direction qui sont les seuls principes de constitution ?

### 3. L'affaiblissement du « maillon faible »

15 Dans les termes de l'époque, la fermeture de Metaleurop Nord est présentée comme le point ultime d'un processus de restructuration (quatre en une dizaine d'années) et de « dépeçage » puis de « lâchage ». Le responsable désigné publiquement est Glencore<sup>3</sup>, le plus grand « trader » de métaux non ferreux (zinc, aluminium, cuivre, etc.) et de charbon, la première société suisse depuis 2005, devant Nestlé<sup>4</sup>.

16 Metaleurop est née en 1988 de la fusion de la Société Minière et Métallurgique de Peñarroya, créée en 1881, et de la division des métaux non ferreux de la société allemande Preussag. Glencore entre dans le capital de Metaleurop SA en 1995 à la faveur du désengagement du groupe allemand qui entame sa reconversion vers le tourisme. En 1995, sa participation atteint 15 % du capital. Il accroît progressivement sa part jusqu'à 32,9 %, seuil à partir duquel il aurait été officiellement le propriétaire de Metaleurop SA. De fait, il devient l'actionnaire de référence (le reste du capital appartient à de petits actionnaires). Cette opération s'accomplit par l'achat d'actions détenues par Preussag. Les premiers contacts entre les deux groupes avaient eu lieu deux années auparavant, à la suite d'accidents à l'usine de Noyelles-Godault particulièrement graves (une dizaine de décès). Glencore, tout juste constitué, avait offert ses services en se proposant de se charger de la vente du zinc en stock. Le groupe suisse, outre ses activités de trader, souhaite devenir un producteur minier et métallurgiste. C'est par le financement de ce stock qu'il obtient en contrepartie des actions de Preussag et entre dans le capital de Metaleurop SA.

17 L'usine du Nord, d'abord établissement, devient une filiale en 1994, baptisée Metaleurop Nord. Ce changement de statut fait suite à la création de plusieurs filiales, dont Metaleurop Commercial, par laquelle le groupe suisse, après y avoir placé quelques responsables, impose progressivement ses fournisseurs à Metaleurop Nord qui sont souvent ses propres filiales. Glencore perçoit une commission à chaque contrat d'achat et de vente. Le groupe maîtrise progressivement la chaîne de valeur qui va des fournisseurs de matières premières (les mines) à la vente aux industries consommatrices de métaux non ferreux, en passant par les fonderies. Il devient possible de faire apparaître des déficits ou des excédents sur tel ou tel segment de la chaîne de valeur, en fonction des zones géographiques et des systèmes fiscaux. Entre 1995 et 2000, la part de Glencore dans l'approvisionnement est passée de 50 à 80 %. Pour l'usine du Nord, le résultat s'est traduit par une augmentation du coût des matières premières.

18 Le groupe suisse impose à la tête du groupe ses propres cadres aux postes de direction et opère le licenciement brutal ou négocié de ceux qui ne sont pas en phase avec sa stratégie. C'est ainsi qu'il fait remplacer le directeur général de Metaleurop SA un an avant la fermeture de l'usine du Nord et limoger en juillet 2002, après un mois en fonction, le directeur de cette usine quand celui-ci

entrepren de développer les activités de recyclage et la production de zinc. Ce projet n'entre pas dans les intérêts de Glencore qui anticipe la fermeture du site et souhaite capter une part grandissante du marché du zinc. Les salariés ont parlé d'une « chasse aux sorcières » pour désigner le remplacement des cadres du groupe par des « hommes de confiance » de Glencore.

19 La phase de « dépeçage » aurait commencé en 1996, avec la délocalisation en Allemagne de la ligne de production « zamak », un alliage de zinc et de magnésium, semi-produit à forte valeur ajoutée. L'argument est qu'il vaut mieux concentrer cette production au sein du groupe en un lieu unique... en Allemagne dans une entreprise qui sera rachetée plus tard par un groupe dans lequel Glencore possède 34 % du capital (Xstrata). Ce transfert de savoirs et de production annonce la stratégie du groupe suisse d'accroître sa présence sur le marché de la production du zinc. En mai 2002, le contrat d'approvisionnement de zinc pour un grand producteur de métaux (Arcelor-Dunkerque) est repris par Glencore qui répartit les ventes entre ses unités de production. Cette même année 2002, la direction prend la décision de fermer les ateliers de métaux spéciaux (indium et germanium), les plus rentables de l'usine. Le motif est qu'il faut vendre rapidement les matières riches pour faire du « cash » et concentrer la production. Puis Metaleurop SA annonce la cession de l'une des usines du groupe ; celle de Nordenham-Zinc en Allemagne, présentée comme l'établissement le plus rentable. « Cette cession va permettre à la société Metaleurop SA de supprimer presque en totalité sa dette bancaire à court terme » est-il indiqué dans un journal du groupe<sup>5</sup>. Trois ans après (2005), l'Autorité des Marchés Financiers sanctionnera une manipulation d'informations au sujet de cette vente. Cette usine utilise l'électrolyse (procédé de traitement du zinc moins polluant et plus performant) la plus moderne d'Allemagne. C'est le groupe minier anglo-sud-africain Xstrata – dans laquelle, on l'a dit, Glencore possède 34 % du capital – qui acquiert ce fleuron pour 100 millions de dollars<sup>6</sup>. Glencore, après avoir acheté cette usine, aurait imposé l'abandon de toutes les productions rentables au profit de ses filiales directes, récupéré les stocks de métaux spéciaux avant la fermeture, tout en s'opposant aux stratégies de recyclage. Le « lâchage » serait la phase ultime quand il ne restait à l'usine que les activités obsolètes et peu rentables. En janvier 2003, le Conseil d'administration de Metaleurop SA décide de ne plus accorder de capitaux supplémentaires dans l'usine de Noyelles-Godault. C'est l'arrêt des activités et la fermeture programmée. Le 10 mars, la liquidation judiciaire de la société est prononcée par le tribunal de Béthune. Selon les avocats des liquidateurs et des salariés, Metaleurop aurait organisé une autonomie fictive de sa filiale en 1994, dans le but de mieux pouvoir se débarrasser ensuite de ce site déficitaire et polluant, non sans en avoir récupéré les actifs les plus intéressants.

20 En fin de compte, la législation sur les plans sociaux (1989) et les obligations de reclassement (1993), la loi de Modernisation Sociale (2002) portant sur les obligations de revitalisation territoriale sont inopérantes car elles ne concernent que l'employeur et l'entreprise qui a la personnalité morale, pas le groupe. Les salariés perdent leur emploi avant même d'être licenciés et ce, sans motifs définis, sans préavis ni indemnités, sans financement de reclassement, ni perspective de solutions d'emploi en interne. Aucune participation financière à la dépollution et à la réindustrialisation n'est prévue.

## II - La difficile détermination des responsabilités

## 1. Deux cycles judiciaires

- 21 Deux cycles judiciaires successifs sont entamés. Le premier devant les tribunaux, le second devant le conseil des prud'hommes de Lens.
- 22 Le problème posé devient celui de la responsabilité d'une société mère par rapport à une de ses filiales détenue à 99 %. L'enjeu est l'extension de liquidation de la deuxième à la première. Soit la société Metaleurop Nord est considérée comme un établissement et dans ce cas, son sort est lié à celui du groupe qui doit de ce fait assumer ses responsabilités en matière de reclassement et d'environnement ; soit Metaleurop Nord est bien une filiale (séparation de patrimoine) mais dans ce cas elle aurait dû disposer d'une autonomie décisionnelle, et la maison mère doit être jugée pour ne pas l'avoir respectée. En somme, l'usine n'aurait subi que les inconvénients de la filialisation (désolidarisation vis-à-vis du groupe) sans bénéficier des avantages (autonomie décisionnelle en matière d'achat, de vente et de stratégie). Metaleurop SA gérait les approvisionnements et les ventes, rémunérait les fournisseurs et s'occupait de faire payer les clients. La politique d'investissement et la gestion de la trésorerie lui appartenaient. Metaleurop Nord semblait sous la dépendance de la maison mère, tant sur le plan décisionnel que financier. Dans ces conditions, il y a confusion de patrimoines avec Metaleurop SA : les deux entités se sont comportées comme si leurs patrimoines avaient été communs, l'extension de liquidation devient possible et la responsabilité de la maison mère est établie.
- 23 Le tribunal de grande instance de Béthune ne reconnaît pas la confusion de patrimoines (avril 2003). Il existait bien des mouvements de trésorerie mais ceux-ci avaient pour but de financer les déficits de Metaleurop Nord. Cependant, le 16 décembre 2004, après avoir demandé une expertise, la cour d'appel de Douai étend la liquidation de Metaleurop Nord au groupe Metaleurop SA. Sa responsabilité dans la faillite industrielle de la fonderie de Noyelles-Godault est donc établie. La cour d'appel estime qu'il existe entre la maison mère et la filiale suffisamment de flux financiers « anormaux » pour caractériser une confusion de patrimoines entre les deux sociétés, justifiant ainsi l'extension de la liquidation judiciaire. Les expertises montrent que la principale fonction du site était la production. Autonome dans cette fonction, l'usine était dépendante sur le plan financier de Metaleurop SA. Elles montrent également que la filialisation a été rétroactive : décidée en 1994, elle s'établit sur l'exercice 1993. L'objectif était de ne pas solidariser le groupe aux coûts occasionnés par des accidents dramatiques survenus en 1993. Enfin, dès la constitution de la filiale en 1994, la nouvelle entité s'est vue lestée d'un stock de poussières d'aciérie (déchets de zinc) venant d'une autre entreprise du groupe, un « actif pourri » selon les salariés, inscrit à l'actif de la société non accompagné d'une provision pour charge qui a eu pour conséquence de mettre les comptes en déficit dès le départ. Nouveau changement de cap le 19 avril 2005 : la Cour de cassation (Paris) annule l'extension de la liquidation judiciaire de Metaleurop Nord à sa maison mère estimant que la cour d'appel de Douai « s'était déterminée sur des motifs impropres pour [d'une part] caractériser la confusion de patrimoines entre Metaleurop Nord et Metaleurop SA » et d'autre part estimer que les deux sociétés entretenaient « des relations financières anormales constitutives d'une confusion du patrimoine » (Cass. chambre commerciale 19 avril 2005, n° 05-10094). La Cour de cassation précise que les échanges de personnels, les avances de fonds par la société mère et les conventions de gestion de trésorerie et de change ne sont pas constitutifs de relations financières anormales et d'une confusion de patrimoines. De cette façon, elle réaffirme la validité de la personnalité morale de la filiale. Elle reconnaît toutefois l'existence de « fautes de gestion » dont les conséquences ont été une

augmentation du passif de la filiale. L'annulation de l'extension de liquidation signifie l'absence de participation financière à la revitalisation du territoire mais pas une éventuelle indemnisation du préjudice causé aux salariés.

24 Deuxième cycle judiciaire. L'association des anciens salariés entame début 2006 une procédure devant le Conseil des prud'hommes de Lens contre Metaleurop SA pour « licenciement abusif sans cause réelle ». Cette fois Recylex (ex-Metaleurop SA) est condamnée en 2008 pour « licenciement sans cause réelle ni sérieuse » et doit verser 50 000 euros à environ 600 ex-salariés. Ce jugement est confirmé en appel par la cour d'appel de Douai pour 30 000 euros en décembre 2009. Le groupe Recylex pose un recours en cassation : son pourvoi en cassation est rejeté le 28 septembre 2011. La chambre sociale de la Cour de cassation reconnaît la décision de la cour d'appel qui a « constaté qu'au-delà de la communauté d'intérêts et d'activités résultant de l'appartenance à un même groupe » (Cass. soc. 28 septembre 2011, n° 10-12278), les décisions de restructuration de la filiale étaient prises au niveau de la direction de la société mère, qu'il existait des dirigeants communs, que la trésorerie de sa filiale et le recrutement des cadres de Metaleurop Nord ainsi que leur gestion de leur carrière et leur évaluation étaient le fait de Metaleurop SA. Il existait donc « une confusion d'intérêts, d'activités et de direction entre les deux sociétés, se manifestant notamment par une immixtion dans la gestion du personnel de la filiale et qu'en conséquence la société Metaleurop était co-employeur du personnel de sa filiale ». Étant donné « qu'aucun reclassement n'avait été recherché au sein du groupe et qu'il n'était pas justifié d'une impossibilité de reclasser les salariés licenciés », la société Recylex, en sa qualité de co-employeur, devait indemniser les salariés licenciés « sans cause réelle et sérieuse ».

25 Au terme de la procédure, le groupe Recylex a été reconnu « co-employeur ». Cette qualification entre des sociétés juridiquement distinctes mais liées financièrement ne peut être retenue que s'il existe entre elles une confusion d'intérêts, d'activités et de direction. Les conclusions de la chambre sociale de la Cour de cassation dénotent par rapport à celles de la chambre commerciale de cette même Cour quelques années plus tôt en avril 2005. Bien sûr, une extension de liquidation et une reconnaissance de « co-employeur » ne représentent pas la même chose. Dans le premier cas, si l'extension avait été effective, le groupe aurait dû participer aux frais de réindustrialisation, de dépollution et de recouvrement des dettes tandis que, dans le second, il n'est concerné que par les charges relatives aux licenciements. La différence est de taille. Mais dans tous les cas, il s'agit bien d'une solidarisation entre maison mère et filiales.

26 En fin de compte, les sanctions juridiques ont concerné à la fois des organisations et des personnes mais les pratiques de fraude et de manipulation ont été peu qualifiées. Certaines infractions au code du travail ont été sanctionnées puisque les indemnisations et les préjudices du licenciement ont été régularisés. Cependant, les coûts du reclassement et de la formation (8 millions d'euros), de la dépollution (30 millions d'euros) et de la revitalisation du territoire (environ 50 millions d'euros) sont restés à la charge de l'État et des collectivités locales (Mazade, 2010). Les « méthodes de patron voyou », les manipulations financières et économiques, désignées comme responsables du « dépeçage » et de la fermeture, ont été peu concernées. Notons toutefois que des irrégularités et des manipulations d'information sur les marchés financiers ont été sanctionnées. En avril 2005, l'Autorité des Marchés Financiers sanctionne Metaleurop SA (200 000 euros) pour dissimulation d'informations au sujet de la vente de l'usine allemande Nordenham-Zinc pour « leurs trois manquements particulièrement graves, qui procèdent de leur volonté délibérée de dissimuler la détérioration de la situation financière du groupe... en ce qu'ils ont eu pour effet de tromper le public

et de fausser les règles du marché » (*Bulletin Officiel de l'AMF*, 18 mai 2005). Autrement dit, Metaleurop SA a fourni des informations « incomplètes, tardives et inexactes » sur l'état d'endettement de la société au moment de cette vente. Côté charges personnelles, l'ancien président du directoire a été condamné par l'AMF (150 000 euros) pour cette dissimulation d'informations tandis qu'un des cadres a été sanctionné pour délit d'initié<sup>7</sup>.

## 2. Le problème de la responsabilité des groupes

27 En somme, l'instruction juridique de la notion de « patron voyou » se révèle difficile. Pierre Lascoumes montre que la qualification des affaires en termes de délinquance dépend de plusieurs grandes propriétés : la gravité des faits, l'identification aux victimes, l'importance des dommages, la responsabilité des auteurs présumés, le type de sanction sociale attendu (Lascoumes, 1997, 88). En fonction de leur présence respective, il distingue le « scandale », « l'affaire » et le « problème ». Dans le « scandale », les règles sont clairement transgressées et *personne ne discute de la matérialité des faits (ibid.)*, les victimes sont identifiées et les qualifications juridiques sont claires (escroquerie, corruption, fraude), les auteurs sont reconnus et leur culpabilité établie (pensons à l'exemple de Palace Parfums). Ce qui n'est pas le cas dans nombre d'infractions financières, qui n'atteignent que le rang « d'affaire » ou de « problème ». Les incertitudes sont diverses. Parfois il est difficile d'identifier les victimes qui peuvent être les contribuables, des actionnaires, des consommateurs : autant de catégories floues et souvent peu organisées. L'ampleur des dommages est incertaine et soumise à controverse. Enfin, les responsabilités sont entremêlées et difficiles à établir. Dès que l'on va au-delà du responsable désigné, les réseaux se densifient et les responsabilités se diluent ; le dossier devient complexe et se délite (Hamidi, 2009). La responsabilité des groupes apparaît insaisissable au fur et à mesure que les organisations s'établissent en réseau et en constellation d'entités (Crague *et al.*, 2012). On se situe dans la zone grise du jeu avec les règles où les actes transgressifs et les activités ordinaires se confondent. Les cas de maisons mères qui abusent de leurs filiales ou cherchent à masquer certaines activités ne datent pas d'hier. Le phénomène s'amplifie avec la globalisation. Les stratégies de contournement des règles fiscales par l'intermédiaire de sociétés off-shore et des obligations sociales par filialisation d'entités ne sont pas illégales. Les sociétés mères ont une relation stratégique avec leurs filiales. Elles *jouent sur des registres d'action variés en alternant leur positionnement vis-à-vis des filiales* (Catel Duet, 2007, 638). Elles adoptent une position de quasi-intégration lorsque la filiale représente un intérêt stratégique, par exemple par l'imposition de cadres qui lui sont proches ou par un *reporting* intense, ou au contraire, profitent de l'autonomie juridique de la filiale pour transférer certains risques et s'en débarrasser par la suite.

28 Dans ces conditions, il s'agit d'aller au-delà des liens juridiques qui lient les différentes entités afin de reconstituer les relations de pouvoir économique et financier qui trament leurs rapports, pour ensuite établir les processus de décision. Mais cela ne suffit pas. Il faut encore pouvoir opérer une distinction entre d'un côté les pratiques de fraude volontaires et coordonnées et de l'autre les stratégies mises en œuvre pour des objectifs de développement économique ou de survie, dont le résultat conduit les membres de l'organisation à engager des processus de jeu et de contournement qui ont pour conséquences ultimes des transgressions (schéma de l'anomie au sens de Merton (1965), c'est-à-dire d'une

poursuite de « fins » inchangées par d'autres « moyens » déviants, voire illégaux). De l'attention portée aux registres individuels ou organisationnels découle la distinction (Dion, 2011) entre « crimes occupationnels » (individus qui profitent de leur profession pour poursuivre des mobiles délictueux et une recherche de gains personnels) et « crimes corporatifs » (action de conformation à des attentes de l'organisation et/ou apprentissage de normes relatives à un milieu, pour des motifs de développement ou de survie de l'organisation). Les actes ne sont pas nécessairement délibérés, chaque membre de l'organisation agit en fonction de sa façon de se représenter l'intérêt supérieur de l'organisation à laquelle il appartient. Pour ce qui concerne les affaires de fermeture d'entreprise et de licenciement, cela revient à distinguer l'erreur de la faute. La tolérance collective pour ce genre d'illégalisme s'est beaucoup appuyée sur cette qualification en termes d'erreur. La vie des affaires est faite de prise de risques et pour certaines théories économiques, le profit en est la rémunération ; parfois, des erreurs de gestion et de stratégie conduisent à des impasses ; le risque est l'apanage d'une élite et un des fondements du principe de hiérarchie ; l'entrepreneur est celui qui prend des risques et le salarié celui qui veut s'en dessaisir ; l'erreur fait partie intégrante du risque : tels sont les arguments de fond mobilisés par la défense des dirigeants mis en cause.

29 Dans le cas de Metaleurop, les victimes sont identifiées (les salariés). L'identification aux victimes est forte puisque la population perçoit clairement les conséquences de telles pratiques sur leur emploi et leur vie. Le terme de « patron voyou » renforce considérablement la victimisation. L'évaluation des dommages, outre les salariés, peut susciter des controverses portant sur les effets sur les sous-traitants, l'économie du bassin d'emploi. Pour certains acteurs (associations écologistes, élus), c'est l'arrêt d'une usine qui pollue. Mais c'est bien évidemment l'établissement des responsabilités qui suscite le plus de difficultés. Les responsabilités sont difficiles à localiser dans cet écheveau de participations croisées et d'actionnaires demeurant pour partie hors de France. L'actionnaire de référence se situe dans un canton suisse connu pour être un paradis fiscal. Les rôles sont également difficiles à démêler. Glencore a assuré les rôles de banquier, d'actionnaire, de trader, de fournisseur et de concurrent ! Actionnaire de référence dans une entreprise, actionnaire majoritaire dans une autre concurrente, financeur de Metaleurop SA et indirectement de Metaleurop Nord, la stratégie a été d'abord de s'appuyer sur Metaleurop SA pour développer une activité minière et productive puis, après avoir récupéré les actifs les plus intéressants, de se concentrer sur une nouvelle structure productive. Ensuite, l'action par le réseau, c'est-à-dire par placement d'hommes de confiance à des postes-clés, dilue les responsabilités et rend difficile la détermination d'une responsabilité individuelle précise puisque les actions sont le produit de microdécisions et les illégalismes le résultat d'un processus relativement décentralisé. Enfin, la ligne de défense des avocats de Metaleurop SA s'est classiquement appuyée sur le registre de l'erreur : on a essayé de sauver l'usine par des prêts, des restructurations, des changements stratégiques. Si cela n'a pas marché, c'est qu'au pire il y a eu des erreurs de stratégie, voire de gestion, mais pas de fautes volontaires, ni de stratégies délibérées de « dépeçage »<sup>8</sup>.

30 Face à l'évolution de ces pratiques, la jurisprudence a élaboré divers moyens pour contrôler les décisions des employeurs en matière de licenciement, tenté de faire la distinction entre le motif fondé sur des difficultés financières et/ou une intensification de la concurrence dans la branche d'activité de référence et les pratiques de fraude volontaire. Avec la notion de « légèreté blâmable »<sup>9</sup>, la jurisprudence s'est donné le moyen de distinguer les licenciements justifiés par des motifs économiques et les licenciements sans cause réelle et sérieuse. « La

légèreté blâmable, qui suppose une décision prise de manière inconsidérée en dépit des conséquences graves qu'elle peut entraîner, doit être distinguée de la simple erreur d'appréciation du chef d'entreprise dont les prévisions peuvent être déjouées par les aléas de la vie économique » (Cour de cassation, rapport annuel 2005, 267). En conséquence, toute erreur du chef d'entreprise ne relève pas de la « légèreté blâmable ».

31 Concernant les relations entre maison mère et filiales, la jurisprudence a également évolué. Dans le cas de Metaleurop, il est frappant de remarquer l'évolution des jugements entre avril 2005 et septembre 2011 sans qu'aucun élément ne soit rajouté au dossier. La solidarisation maison mère/filiale, qui paraissait inenvisageable, devient possible. Entre les deux, la notion de « co-employeur » a fait son chemin. Pour certains commentateurs, elle pourrait devenir la « bête noire » des groupes (*Semaine sociale Lamy*, 21 mars 2011). Ainsi, la confusion d'intérêts (gestion du personnel et choix stratégiques communs de nature à confondre activités, intérêts et direction) représente un risque pour les sociétés mères. Elle devient alors le critère par excellence d'engagement de la responsabilité de la société mère, un moyen pour faire remonter les décisions au-delà des limites juridiques imposées par la notion de personnalité morale.

32 Or, ce qui semble avoir motivé le premier arrêt de la Cour de cassation (avril 2005), qui « casse » celui de la cour d'appel de Douai établissant la confusion de patrimoines, c'est précisément le souci d'éviter la contagion des difficultés financières d'une filiale à la maison mère. Un jugement s'établit en référence à un ensemble de paramètres et de circonstances passées, mais aussi en fonction des conséquences probables sur le champ des activités concernées. Le premier jugement de la Cour de cassation a pris en compte les conséquences éventuelles de la sanction sur l'ensemble des relations financières entre les maisons mères et leurs filiales. C'est de cette façon qu'il a été commenté<sup>10</sup>. Cette crainte ne semble plus être un frein aujourd'hui, même si l'extension de liquidation ne doit pas être confondue avec la qualité de « co-employeur ». Ce qui ne manque pas de susciter des débats. La notion de « co-employeur » pourrait entraîner un « séisme social et juridique au sein des groupes » (*Semaine sociale Lamy*, 21 mars 2011). Dans un groupe, par définition, il existe toujours un certain degré d'unité de direction et d'intérêts entre les sociétés qui le composent. La confusion d'intérêts peut devenir un motif aisément mobilisable par des salariés pour impliquer la maison mère. La notion de co-employeur fait naître *des droits à l'encontre d'une société du groupe qui n'est pas celle qui les avait embauchés et qui les a licenciés* (Couturier, 2011, 375). Le jugement va donc au-delà des obligations juridiques contenues dans le contrat de travail et s'établit sur une analyse des relations économiques et sociales entre maison mère et filiales, toujours sujette à controverses... D'une certaine façon, on peut y voir une mise en cause de l'autonomie juridique des personnes morales.

### 3. Réseau contre réseau

33 L'établissement des responsabilités est d'autant plus complexe que tout ne se résume pas à l'action d'une minorité de personnes. Si la stratégie d'un réseau finit par s'imposer, c'est en raison de la défaillance des systèmes de contrôle et de vigilance, de la faiblesse des autres réseaux à la fois internes (conseil d'administration, réseaux de cadre, comité d'entreprise<sup>11</sup>, syndicats) et externes (usagers, population locale, élus, associations, consommateurs, etc.). Il convient de prendre en compte les mécanismes de résistance, de contrôle, de veille, mais aussi de faire référence aux complicités tacites et aux silences exprimés par l'ensemble de ces réseaux.

- 34 La disparition de cette usine ne dépend pas exclusivement de la « prédation » d'un actionnaire, ni de l'obsolescence technique pourtant bien réelle, ni des pertes financières qui sont plutôt un résultat qu'une cause. Elle est liée également à l'affaiblissement de certains de ses réseaux dans un contexte de transformation de son environnement économique et social. Pour reprendre certaines notions de la théorie de l'acteur-réseau<sup>12</sup>, une organisation tient son existence de « la longueur » de son réseau et des processus « d'intéressement » de nombreux acteurs aux appartenances variées, en interne comme en externe. La notion d'intéressement est comprise ici comme un soutien actif et affectif, une instance de vigilance et de veille<sup>13</sup>.
- 35 Nous avons vu qu'au fil des restructurations du groupe et des filialisations, l'usine a connu une intégration horizontale en faisant partie d'un espace d'usines qui produisent les mêmes produits et une intégration verticale car elle s'est insérée dans une chaîne de valeur. Dans cet espace de filiales, elle a subi d'une part la concurrence interne d'autres filiales et par ailleurs la diffusion de relations de type « clients/fournisseurs » qui se sont instaurées dans le groupe. Son environnement s'est modifié à la mesure de cette réorientation de ses fournisseurs, clients et concurrents. Les échanges internes au groupe ont été déséquilibrés, et de proche en proche, l'usine est devenue le « maillon faible ». Les pratiques de l'actionnaire « prédateur » ont été quelquefois brutales mais de façon générale, c'est par un système d'échanges au sein même du groupe que le processus d'affaiblissement s'est opéré. Donnons des exemples. Après l'arrêt accidentel d'un four à zinc, le groupe suisse propose de racheter le stock de zinc mais souhaite que le four ne soit pas reconstruit (refus de Metaleurop SA) ; il propose ses services de trader en matière de couverture des changes (de devises) contre l'abandon de la gestion des fournisseurs (accord) ; il accorde un prêt pour liquider la dette à court terme de Metaleurop SA contre la cession d'une usine allemande du groupe (accord). Cette série d'échanges est présentée comme « gagnant/gagnant », mais le perdant est toujours le même. Dans ce processus, on note une résistance au début et son affaiblissement par la suite. Le premier exemple est parlant. Lors de la proposition du rachat du stock de zinc en contrepartie de la non-reconstruction du four, le refus de Metaleurop SA s'explique par le fait que cela signifie l'abandon de la production de métaux spéciaux (indium et germanium qui sont issus du traitement du zinc et très rentables). Pourtant en 2002, soit huit ans plus tard, c'est bien cette décision qui s'impose : la production des métaux spéciaux est regroupée en Allemagne. Entre-temps, le groupe suisse a imposé son réseau et les décisions lui ont été favorables. Le Comité de direction a refusé puis a accepté. La vérité est que sa puissance financière lui a permis d'instaurer cet ensemble de contreparties à un groupe déjà en voie d'affaiblissement.
- 36 Ces processus d'affaiblissement n'ont pas été compensés par des mécanismes de résistance interne, ni par la mobilisation des « porte-parole » des réseaux externes. Concernant l'organisation interne, une grande partie des forces de résistance dépend de la densité du dialogue social et de la mobilisation des diverses parties qui la composent. La réactivité aux changements de l'environnement, la capacité à résister à des décisions préjudiciables à l'organisation et la vigilance sont liées à la vitalité des relations internes. C'est de cette façon que le tout de l'organisation est davantage que la somme des parties qui le composent et qu'il constitue un bien commun. Pour une organisation, *les échéances mortelles ne sont pas des données incontournables : ce sont les membres de l'entreprise qui n'ont pas su s'organiser pour les contourner* (Bernoux, 1995, 149). De ce point de vue, nos enquêtes montrent que les frontières sociales, syndicales et professionnelles se sont « durcies » au fil du temps, que les

« clans » se sont constitués, pour reprendre certains mots des salariés interrogés (Mazade, 2010)<sup>14</sup>. « Il y avait des frontières cadres/ouvriers, des frontières syndicales, des frontières dures » nous confie le leader de l'intersyndicale. Un jeu à somme nulle s'est instauré dans cette vieille organisation, un jeu où ce qu'une partie gagne, l'autre le perd, sans que le tout ne devienne plus que la somme des parties. L'usine ne devient plus un bien commun et la vigilance s'amoindrit. Après plus d'un siècle d'existence, elle faisait partie du décor, elle était devenue une institution qui semblait éternelle, la « mère nourricière » locale à laquelle on appliquait la « reconnaissance du ventre », c'est-à-dire une reconnaissance marquée à la fois par l'importance de son existence et l'indifférence relative à sa vie puisqu'elle ne pouvait pas disparaître. L'usine avait subi beaucoup d'épreuves (accidents, conflits, pertes) desquelles elle s'était relevée. Elle produisait des matières premières indispensables pour l'industrie (plomb, zinc, métaux spéciaux). La croyance qu'elle vivrait d'elle-même tirant sa raison d'être de son seul espace-temps et de sa force d'évidence a diminué la vigilance. C'est en ce sens qu'on peut parler d'une « dévitalisation ».

37 Concernant les réseaux externes, il faut prendre en compte le fait fondamental qu'il s'agissait d'une usine qui polluait. On connaît l'embarras des élus politiques qui doivent arbitrer entre l'emploi et l'environnement. En raison de sa pollution historique, nombre d'élus et d'habitants n'ont plus soutenu cette usine. Cela s'est manifesté par le silence des uns, la prise de parole des autres. Dans le recueil de paroles de l'écrivain Frédéric Fajardie *Metaleurop. Paroles ouvrières* (2003), certains salariés dénonçaient les « patrons voyous » mais également les diverses pressions des associations d'écologie : *On n'a pas lutté que contre les patrons voyous et les flics : contre nous, on avait les Verts* dit l'un d'eux. Un des responsables locaux de ce parti avait qualifié l'usine de « petit Tchernobyl ». Des associations de riverains et d'écologie avaient déposé plainte contre l'usine en raison de la pollution et de ses effets (saturnisme). En octobre 2002, soit quatre mois avant la fermeture, soixante membres d'un collectif d'Évin-Malmaison (commune la plus touchée par la pollution) ont porté plainte contre Metaleurop SA pour « mise en danger de la vie d'autrui » et « non-assistance à personne en danger ». Des pressions plus ou moins fortes sur les acteurs locaux ont été exercées à ce sujet, contribuant ainsi à une désolidarisation progressive des soutiens d'antan. Dans les médias, le nom de l'usine était souvent associé à des problèmes de pollution. Cette médiatisation n'a cessé de s'amplifier les dernières années. Certains élus ont été critiqués parce qu'on les soupçonnait de ne rien avoir fait avant l'annonce fatale, de ne pas avoir suffisamment défendu l'usine contre les attaques. Dans nos enquêtes auprès d'acteurs locaux (chargés de mission de communautés de communes et à la préfecture du Pas-de-Calais), l'un d'entre eux nous confiait que la fermeture avait été « un mal pour un bien ». Ce qui est dit après ne pouvait l'être avant : le « mal » de la fermeture brutale pour le « bien » de la renaissance d'un site dépollué, durable et revitalisé. Enfin, un grand projet d'infrastructure voyait le jour dans une commune limitrophe (Dourges, Pas-de-Calais) – un terminal de transport multimodal (route, ferroviaire, maritime) nommé Delta 3 installé sur 300 hectares – introduisant dans de nombreux esprits l'existence d'un autre dispositif de même échelle, d'une infrastructure de taille équivalente. Certains salariés interrogés le mettent en avant : *Il fallait qu'on s'éteigne, je pense que Delta 3 y est pour beaucoup, parce que stocker des produits alimentaires, des denrées périssables, à côté d'une usine très polluée... La médiatisation et l'écologie ont fait le reste* (agent de maîtrise maintenance à Metaleurop, 23 ans d'ancienneté) ; *Je me suis posé la question, l'arrivée de Delta 3, si ça n'a pas été le déclic pour fermer. Delta 3, c'est du fret, du transport, ça ne pollue pas, est-ce que nous, on n'était pas trop proche ? Trop polluant ? L'image*

*de marque, tout ça. Je suis à la Mairie de ..., j'ai vu les maquettes de Delta 3, les hôtels qui vont sortir de terre, à côté de Metaleurop, est-ce que ça va pas mettre un frein ?* (agent de maîtrise maintenance à Metaleurop, 14 ans d'ancienneté).

38 Dire que l'usine a subi un « désintéressement », c'est souligner la diversité des processus en jeu dans « l'échéance mortelle » de cette organisation qui relèvent autant de « prédatations » que de silences et de replis. L'intéressement ne se confond pas avec la participation au sens managérial, ni avec l'intérêt qui est dimensionné à l'échelle catégorielle, ni avec la reconnaissance. Il est le processus par lequel l'organisation est vue comme un bien commun au-delà de ce que chaque partie pense en tirer. L'intéressement définit cette capacité de vigilance et de veille qui a fait défaut dans le cas de cette usine. En quelques années (1988-1995), son environnement s'est modifié. La vigilance à l'égard de ces préjudices potentiels n'a pas été à la mesure des menaces. L'exemple de la stratégie de recyclage est à cet égard parlant. Il définit le moment tardif où l'on prend conscience que sauver l'usine nécessite un projet, une autre stratégie, une « déformation » du schéma ancien. Le recyclage consiste en un traitement de produits comportant du plomb et du zinc, ce qui évite de traiter des minerais bruts et limite la pollution. Les salariés ont adhéré à ce projet : *on était resté là-dessus, le recyclage, on s'était mis sur cette idée, ça commençait à porter ses fruits. Tous les jours, on a travaillé au zinc, on y a cru* (Gilles, 12 ans d'ancienneté, ouvrier électricien à la maintenance à Metaleurop). Soutenue dans un premier temps par la direction du groupe, il semble que ce soutien était plutôt une stratégie pour maquiller la fermeture : *eux qui disaient il faut aller vite, ils se sont mis à traîner des pieds. Ils ont tout fait pour faire tomber à l'eau le projet de restructuration, le passage du plomb au recyclage qui était en œuvre depuis quelques années. Au zinc, on passait en produit de seconde main. On n'a pas fait de grève, pendant l'été, pour prouver que ça pouvait marcher, on a mis le nouveau process. On a joué le jeu jusqu'au bout* (président de l'association des anciens salariés de Metaleurop). La meilleure défense est l'attaque, comme on dit. Mais cette stratégie est tardive et se définit par réaction. Insuffisamment soutenue, elle ne peut inverser l'issue de la fermeture.

## Conclusion

39 Nous avons inscrit l'expression de « patron voyou » dans deux grandes tendances distinctes mais liées. La première se situe dans l'ordre des représentations des illégalismes de droit et d'une moindre résistance collective à dénoncer la « délinquance d'en haut » ; la deuxième dans l'intensification de ces illégalismes dans le domaine des affaires, c'est-à-dire l'émergence de réseaux de dirigeants et de cadres, de méthodes de gestion et de direction caractérisées à la fois par la mobilisation de pratiques frauduleuses, un jeu de contournement des règles (fiscales et sociales) et une absence de considération à l'égard des salariés et de l'environnement dans les processus de décision. La justice éprouve des difficultés à qualifier ces illégalismes. Elle tente de répondre aux sollicitations des personnes qui s'en disent victimes et aux pressions de l'opinion publique, tant ces affaires prennent une ampleur médiatique importante, au point que les autorités publiques en viennent à les dénoncer. L'individualisation des sanctions est une attente forte car l'intensité du préjudice est ressentie comme une atteinte à leur dignité.

40 Le cas Metaleurop illustre ces difficultés. L'éclatement de l'organisation en de multiples entités liées financièrement à divers degrés opacifie les responsabilités et décentralise les processus de décision. Les modes d'action sont davantage le fait

d'un réseau d'individus aux représentations et stratégies similaires que d'une décision centralisée et localisée à laquelle il suffirait d'imputer d'éventuels délits. C'est la raison pour laquelle la justice, avec par exemple le critère de « co-employeur », investit le champ des relations de pouvoir économique et financier pour tenter de démêler les décisions. Dans le cas étudié, la notion de « co-employeur » a permis de solidariser la filiale au groupe en soulignant que nombre de décisions de la filiale (recrutement de cadres, gestion des carrières, direction, etc.) étaient assurées par la société mère. Mais ce critère se révèle fragile et contesté dans la mesure où il transforme les juges en enquêteur des relations réelles, toujours difficiles à objectiver, qui trament les rapports économiques et financiers d'une organisation éclatée.

- 41 Au final, après huit années de procédures judiciaires, les jugements n'ont pas dépassé la sphère de la « réparation » et de la « compensation » : les « méthodes de patron voyou », les pratiques de « dépeçage » et de « lâchage », pourtant désignées comme responsables de la faillite de cette entreprise, ont été peu qualifiées. La justice n'est pas parvenue à établir un lien entre la fermeture et les pratiques de l'actionnaire « prédateur », soulignant de fait l'existence d'une pluralité de facteurs. Car la fermeture de cette entreprise ne s'explique pas seulement par la « prédation » d'un groupe qui n'a pu triompher que grâce à la faiblesse de tous les autres réseaux internes et externes liés à cette entreprise. Elle renvoie aux défaillances de son organisation interne, à une désolidarisation progressive de ses soutiens locaux en raison d'une pollution historique qui ont eu pour résultat une diminution de la vigilance et une insuffisante capacité à affirmer un projet pour l'usine.

---

## Bibliographie

Des DOI (Digital Object Identifier) sont automatiquement ajoutés aux références par Bilbo, l'outil d'annotation bibliographique d'OpenEdition.

Les utilisateurs des institutions abonnées à l'un des programmes freemium d'OpenEdition peuvent télécharger les références bibliographiques pour lesquelles Bilbo a trouvé un DOI.

Format

APA

MLA

Chicago

Le service d'export bibliographique est disponible pour les institutions qui ont souscrit à un des programmes freemium d'OpenEdition.

Si vous souhaitez que votre institution souscrive à l'un des programmes freemium d'OpenEdition et bénéficie de ses services, écrivez à : [access@openedition.org](mailto:access@openedition.org).

Akrich M., Callon M., Latour B., 2006, *Sociologie de la traduction. Textes fondateurs*, Paris, Presses de l'École des Mines.

Beaujolin R., (coord.), 2006, *Anticipation et accompagnement des restructurations d'entreprises : dispositifs, pratiques et évaluation*, Document d'études, 119, DARES.

Bernoux P., 1995, *Sociologie des organisations*, Paris, Seuil.

Catel Duet A., 2007, « Être ou ne pas être : le groupe comme firme unifiée ou comme ensemble de sociétés ? Une approche sociologique », *Droit et société*, 67, 615-629.

Cornu G., (dir.), 2007, *Vocabulaire juridique*, Paris, PUF.

Couturier G., 2011, « La fermeture d'une filiale : les recours des salariés licenciés », *Droit Social*, 4, 372-381.

Format

APA

MLA

Chicago

Le service d'export bibliographique est disponible pour les institutions qui ont souscrit à un des programmes freemium d'OpenEdition.

Si vous souhaitez que votre institution souscrive à l'un des programmes freemium d'OpenEdition et bénéficie de ses services, écrivez à : [access@openedition.org](mailto:access@openedition.org).

Crague G., Paradeise C., Thoenig J.-C., Teubner G., Morin M.-L., 2012, « La responsabilité à l'épreuve des nouvelles organisations économiques », Dossier-débat, *Sociologie du travail*, 54, 1-44.

DOI : 10.1016/j.soctra.2011.12.011

Dion M., (dir.), 2011, *La criminalité financière. Prévention, gouvernance et influences culturelles*, Bruxelles, De Boeck.

Durkheim É., 1991 [1893], *De la division du travail social*, Paris, PUF.

Fajardie F., 2003, *Metaleurop. Paroles ouvrières*, Paris, Mille et une nuits.

Foucault M., 1975, *Surveiller et punir : naissance de la prison*, Paris, Gallimard.

Hamidi C., 2009, « Le scandale n'aura pas lieu ou l'affaire Pechiney saisie par la presse », *Revue Française de Sociologie*, 50, 1, 91-121.

Lascoumes P., 1997, *Élites irrégulières. Essai sur la délinquance d'affaires*, Paris, Gallimard.

Lascoumes P., 2011, *Une démocratie corruptible. Arrangements, favoritisme et conflits d'intérêts*, Paris, Seuil.

Latour B., 1992, *ARAMIS ou l'amour des techniques*, Paris, La Découverte.

Mazade O., 2010, *La reconversion des hommes et des territoires. Le cas Metaleurop*, Paris, L'Harmattan.

Merton R., 1965, *Éléments de théorie et de méthode sociologiques*, Paris, Plon.

Roussel V., 2008, « Scandales et redéfinitions de la responsabilité politique. La dynamique des affaires de santé et de sécurité publiques », *Revue française de science politique*, 58, 953-983.

Sutherland E. H., 1949, *White Collar Crime*, New York, Holt, Rinehart & Winston.

### Documents de presse et rapport

*Cour de cassation*, Rapport annuel 2005.

*France 5*, « Zambie : à qui profite le cuivre ? », juin 2011.

*La Tribune*, « Glencore a orchestré le démantèlement de Metaleurop », 23 janvier 2003.

*La Tribune*, « Comment Glencore a phagocyté Metaleurop », 30 janvier 2003.

*Le Figaro Économie*, 20 avril 2005.

*Le Monde*, « Comment Glencore a peu à peu dépecé Metaleurop », 1<sup>er</sup> mars 2003.

*Le Monde*, « Le roi du pétrole sent le soufre », 28 octobre 2009.

*Les Échos*, « Derrière Metaleurop, un actionnaire très discret. Glencore, le trader devenu industriel », 18 février 2003.

*Les Échos*, « La fusion entre Xstrata et Glencore officialisée », 7 février 2012.

*Semaine sociale Lamy*, 21 mars 2011, « Groupe de sociétés : la menace du co-employeur se confirme ! », n° 1484.

---

### Notes

1 Je remercie Jean-Louis Martin, ancien ingénieur de Metaleurop, pour son aide précieuse.

2 L'individualisation de la délinquance est parfois illustrée par la métaphore des « pommes pourries ». Par exemple George W. Bush (président des États-Unis) l'avait explicitement mobilisée lors du scandale de la prison d'Abou Ghraib en 2004.

3 « Derrière Metaleurop, un actionnaire très discret. Glencore, le trader devenu industriel », *Les Échos*, 18 février 2003 ; « Glencore a orchestré le démantèlement de Metaleurop », *La Tribune*, 23 janvier 2003. « Comment Glencore a phagocyté Metaleurop », *La Tribune*, 30 janvier 2003 ; « Comment Glencore a peu à peu dépecé Metaleurop », *Le Monde*, 1<sup>er</sup> mars 2003.

4 Fondé le 31 août 1994, ce groupe a été dirigé par la holding américaine de Marc Rich, personnage à la réputation sulfureuse qui a été gracié par Bill Clinton en janvier 2001, après avoir écopé de 325 années de prison pour fraude fiscale et commerce avec l'Iran. Voir « Le roi du pétrole sent le soufre », *Le Monde*, 28 octobre 2009. Sur le groupe, voir le reportage récent diffusé sur France 5 en juin 2011 « Zambie : à qui profite le cuivre ? ».

5 Archives de l'association des anciens salariés de Metaleurop.

6 Dix ans après, début 2012, les deux groupes fusionnent (« La fusion entre Xstrata et Glencore officialisée », *Les Échos*, 7 février 2012). Le nouveau groupe « crée un géant des matières premières, unique en son genre, totalement intégré sur la chaîne de valeur, allant des mines, du stockage et du fret, jusqu'à la vente des produits » (*Ibid.*). La stratégie de maîtrise de la chaîne de valeur semble atteindre son terme.

7 Un mois avant l'annonce de la fermeture, ce cadre a vendu 18 000 de ses titres et de ceux de sa famille. Il lui a été reproché d'avoir exploité, « en sa qualité d'administrateur », des « informations privilégiées sur le montant de l'endettement à court terme ».

8 Donnons l'exemple de la vente de l'usine allemande de Nordenham : elle devait permettre d'éteindre les dettes à court terme mais une faute de gestion a été commise, le prix de cession a été grevé de diverses taxes non prévues, et la créance n'a pas pu être comblée.

9 « Qualification appliquée par la jurisprudence au comportement de l'employeur afin de condamner comme abusif l'usage du droit de congédiement, lorsque celui-ci est rendu vexatoire par l'arbitraire des motifs invoqués ou la particulière inopportunité de la décision » *Vocabulaire juridique* (Cornu, dir., 2007).

10 « Les grands groupes ont échappé au pire. Ils sont passés à côté d'une redoutable menace qui se tramait devant les tribunaux avec l'affaire Metaleurop. À quelques « attendus » de la Cour de cassation près, ils n'auraient pas pu continuer à gérer à leur guise leurs relations avec leurs filiales en France. Sauf à risquer de vivre le scénario noir de la liquidation judiciaire. En annulant hier un arrêt de cour d'appel, la plus haute juridiction française a permis d'éviter une forte augmentation de la mortalité des entreprises. Un mouvement qui aurait touché les maisons mères d'entreprise déjà en liquidation judiciaire ». *Le Figaro Économie*, 20 avril 2005.

11 Le Comité d'entreprise peut par exemple mobiliser le droit d'alerte. Les lois Auroux de 1982 prévoient que : « Lorsque le Comité d'Entreprise a connaissance de faits de nature à affecter de manière préoccupante la situation économique de l'entreprise, il peut demander à l'employeur de lui fournir des explications ». La procédure de droit d'alerte peut être déclenchée dès que le Comité d'Entreprise recueille des informations préoccupantes sur la situation économique de l'entreprise. Si les explications de la direction sont jugées insuffisantes, le CE établit un rapport, avec l'aide éventuelle d'un expert-comptable, qu'il envoie aux commissaires aux comptes et aux administrateurs de l'entreprise.

12 Ou sociologie de la traduction (Akrich, Callon, Latour, 2006).

13 À l'exemple de Bruno Latour qui, au sujet d'un projet industriel dans le domaine des transports urbains (ARAMIS) qui ne voit finalement jamais le jour (Latour, 1992), enquête sur son « assassin », c'est-à-dire sur l'éventualité d'une responsabilité individuelle. Il aboutit au constat que le projet est « mort » sans avoir été « assassiné ». Cela ne s'explique pas par des dimensions techniques mais parce que le projet n'a pas été suffisamment discuté, négocié et soutenu.

14 Le syndicat majoritaire a été suspecté de participer au processus d'affaiblissement. Des soupçons de corruption ont été émis. Un rapport d'expertise auprès du Comité de groupe déposé en juillet 2002 établissait clairement que l'actionnaire suisse était en train de faire main basse sur les actifs de Metaleurop SA sans que cela ne suscite la moindre réaction (Mazade, 2010). Ce qui explique pourquoi une partie de ce syndicat n'a pas été intégrée dans l'intersyndicale qui s'est formée après la fermeture. Quelques jours après l'annonce de la fermeture, des locaux de l'usine ont été saccagés et pillés... un autre « dépeçage » en quelque sorte alors que l'avenir de l'usine n'était pas encore scellé.

---

## **Pour citer cet article**

### *Référence électronique*

Olivier Mazade, « « Patron voyou » : de la désignation publique à la sanction juridique », *Champ pénal/ Penal field* [En ligne], Vol. X | 2013, mis en ligne le 06 mars 2013, consulté le 24 avril 2015. URL : <http://champpenal.revues.org/8431> ; DOI : 10.4000/champpenal.8431

---

## **Auteur**

### **Olivier Mazade**

Maître de conférences à l'université Lille 1, chercheur au CLERSÉ (UMR 8019). Contact : [olivier.mazade@univ-lille1.fr](mailto:olivier.mazade@univ-lille1.fr)

## ***Droits d'auteur***

© Champ pénal