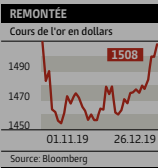


Economie & Finance

L'or au-dessus de 1500 dollars

Le cours de l'or s'est raffermi et dépasse à nouveau le seuil de 1500 dollars l'once. L'argent et le platine ont également progressé, ce qui fait de 2019 une année record pour les métaux précieux.



MUKESH AMBANI

PDG de Reliance Industries
2019 a été une très bonne année pour l'homme le plus riche d'Asie. L'homme d'affaires indien a ajouté 17 milliards de dollars à sa fortune, la portant à 61 milliards d'après l'indice Bloomberg des milliardaires.



2,6

EN MILLIONS DE TONNES, LES IMPORTATIONS CHINOISES DE SOJA EN PROVENANCE DES ÉTATS-UNIS EN NOVEMBRE. Les importations de soja américain par la Chine ont atteint leur plus haut depuis vingt mois, à l'approche d'un règlement de la guerre commerciale entre Pékin et Washington.

SMI fermé	Dollar/franc	0,9807	↑
	Euro/franc	1,0890	↑
Euro Stoxx 50	Euro/dollar	1,1104	↑
3774,39	Libre st./franc	1,2761	↑
-0,06%	Baril Brent/dollar	67,81	↑
FTSE 100	Once d'or/dollar	1508	↑
7632,24			
-0,11%			

Ces patrons qui restructurent avant les Fêtes

EMPLOI La restructuration annoncée par Philip Morris juste avant la fin de l'année plonge des milliers de personnes dans l'incertitude. Chaque année, des entreprises choisissent cette période pour communiquer une réorganisation. Un pari risqué

ALINE BASSIN
@BassinAline

Aucun doute. Lorsqu'il a envoyé son courriel, il y a quelques jours, André Calantzopoulos mesurait parfaitement le risque qu'il prenait. Manager aguerrri, le *big boss* de Philip Morris savait qu'une fuite était probable en avertissant une partie de ses employés d'une restructuration imminente. L'information a bien filtré. Résultat: les 3000 personnes que le cigarettier emploie en Suisse vont passer les fêtes de fin d'année une épée de Damoclès suspendue au-dessus de leur tête. Les contours de la refonte organisationnelle du géant du tabac ne seront en effet pas connus avant janvier.

3000
Le nombre de personnes employées par Philip Morris en Suisse.



Cette semaine, Philip Morris a averti ses employés d'une restructuration imminente, dont les détails seront dévoilés en janvier. (LAURENT GILLERON/KEYSTONE)

«Un grand classique»

«C'est un grand classique, s'exclame Virginie Pilault, porte-parole d'Unia. Par une fuite ou par une annonce, la nouvelle est publiée juste avant les Fêtes, car, à ce moment-là, les gens ont la tête ailleurs, les médias fonctionnent avec des effectifs réduits et les politiciens sont en congé.» Philip Morris ne représente ainsi pas un cas isolé. Chaque année, l'actualité de la fin du mois de décembre est jonchée d'annonces similaires. Le 19 décembre, le groupe vaudois Kudelski annonçait par exemple une réduction de 10% de ses effectifs dans sa filiale Skidata, tandis qu'en France, le même jour, Airbus confirmait avoir lancé une restructuration pour son pôle défense.

«Comme une restructuration est perçue négativement dans l'opinion publique, l'entreprise va chercher à réduire l'impact sur sa réputation», analyse François Gabella, ancien patron du groupe genevois LEM et vice-président de l'association faitière Swiss-

mem. Partant de ce constat, les entreprises peuvent donc être tentées d'utiliser des périodes clés telles que la pause estivale ou la fin de l'année pour passer inaperçues. «Personnellement, je déconseille cette dernière option qui peut se révéler à double tranchant, prévient François Gabella. Car si votre stratégie échoue, le dégât d'image peut être important.»

Le dégât d'image? Consultant en ressources humaines, Alain Salamin le résume: «D'un point de vue éthique, une telle approche est

«La trêve de Noël devrait être respectée. On pourrait imaginer une protection légale pour les employés durant cette période»

ALAIN SALAMIN, CONSULTANT EN RESSOURCES HUMAINES

très critiquable. La trêve de Noël devrait être respectée. On pourrait même imaginer une protection légale pour les employés durant cette période.»

Petits arrangements pour grandes restructurations

La volonté de passer inaperçues n'est toutefois pas le seul motif qui pousse des entreprises à réduire leur visibilité à un moment que l'opinion publique va juger inopportun. Une réflexion financière peut par exemple se cacher derrière l'agenda choisi, car dès

l'instant où la restructuration est annoncée, des provisions peuvent être constituées. En d'autres termes, son coût pourra grever l'exercice qui s'achève, plutôt que celui qui va débiter.

Autre pratique relevée: ouvrir la phase de consultation avant la trêve des confiseurs. Cette astuce va compliquer l'organisation des employés pour présenter leurs propositions et alternatives à la restructuration envisagée.

Comment à l'inverse réussir sa communication dans une phase qui «fait partie du cycle

de vie des entreprises qui ont des phases de croissance et de rétraction», comme le souligne François Gabella. Celui-ci confie avoir expérimenté chacune de ces phases: «Il n'est jamais agréable d'annoncer une restructuration, mais certaines clés permettent tout de même de réussir au mieux cet exercice difficile.» Une communication régulière sur la santé de l'entreprise, le gel des recrutements avant le lancement d'une réorganisation font partie des pistes évoquées. «Une fois l'annonce faite, il faut surtout minimiser le temps d'incertitude durant lequel les employés vont être plongés», recommande François Gabella.

Soigner son image d'employeur

C'est notamment durant cette phase que l'image de l'employeur peut être passablement écornée. A cet égard, Alain Salamin, qui a une longue expérience de directeur des ressources humaines à son actif, se montre catégorique: «Philip Morris réagit comme un employeur du passé, alors que le XXI^e siècle se caractérisera par une pénurie de main-d'œuvre. Dès 2021, nous perdrons jusqu'à 20 000 personnes actives par an en Suisse. En réduisant ses effectifs maintenant et en laissant l'information sortir juste avant Noël, le groupe américain dégage une image d'employeur rétrograde, qui ne sait pas s'adapter en continu.»

Reste à savoir quels sont les plans du groupe américain pour un pays qui ne manque pas de lui manifester son désamour. Pour rappel, cet été, Présence Suisse a dû renoncer sous la pression à un partenariat avec Philip Morris pour son stand à l'Expo 2020 qui aura lieu à Dubaï, aux Emirats arabes unis. ■

Après BAT et Japan Tobacco, au tour de Philip Morris

TABAC Comme ses concurrents BAT et JTI avant lui, le géant américain du tabac présente à Lausanne et à Neuchâtel prévoit de couper dans ses effectifs en 2020. Selon «24 heures», des centaines d'emplois sont menacés dans le pays

SERVAN PECA
@servanpeca

Un cigarettier comme les autres. Jusqu'ici, Philip Morris était la seule des trois multinationales du tabac présentes en Suisse à ne pas s'être lancée dans une grande restructuration. Ce sera finalement aussi son cas en 2020, selon *24 heures*. Le quotidien lausannois s'est procuré un courrier interne envoyé la semaine dernière par André Calantzopoulos à ses troupes. Dans son message de fin d'année, qui passe en revue l'exercice écoulé, le grand patron du groupe y annonce l'imminence de licenciements et de transferts de postes de Suisse vers l'étranger, afin de réduire les coûts.

Selon lui, les activités en Suisse, réparties entre Lausanne et Neuchâtel, comptent «trop de complexité et de doublons, trop de niveaux hiérarchiques, un manque de clarté

sur les rôles et les responsabilités. Sont aussi réalisées ici certaines activités non essentielles, à faible valeur ajoutée, qui peuvent être soit arrêtées, soit standardisées et automatisées.»

«Nous ne savons pas, à l'heure actuelle, combien de positions seront éliminées ou localisées ailleurs», a tempéré un porte-parole du groupe. Mais selon *24 heures*, plusieurs centaines d'emplois sont concernés, sur les 3000 que compte le groupe en Suisse. Le département des finances pourrait être la principale victime de ce programme, avec un transfert complet en Pologne, où PMI a déjà regroupé plusieurs départements.

Archiv se montre plus précis, en articulant le chiffre de 360 emplois. C'est en tout cas ce qu'avance la secrétaire régionale d'Unia, citée par le quotidien neuchâtelois. Catherine Laubscher indique également que les activités de production, basées à Neuchâtel, ne seraient pas concernées.

Généreux, une dernière fois

Ce plan de réduction des coûts, comme pour British American Tobacco (BAT) et Japan Tobacco (JTI) cet automne, intervient

alors que l'industrie du tabac éprouve une transformation industrielle inédite dans l'histoire de la nicotine. Les cigarettes électroniques, les sticks de tabac et, dans une moindre mesure, le tabac oral sont en train de bouleverser les habitudes et les stratégies de ces grands groupes.

BAT est en train de réduire ses effectifs de 2300 postes à travers le monde. En Suisse, seulement six seront supprimés dans l'entité helvétique du groupe britannique. Chez JTI, dont le siège mondial est à Genève, 270 postes sont supprimés.

Cet automne, les employés et la direction de JTI étaient entrés en conflit ouvert au sujet des conditions du plan social, avant de finalement trouver un accord fin novembre. Chez Philip Morris, connu pour être particulièrement généreux en de telles circonstances, André Calantzopoulos s'engage «personnellement à ce que, comme toujours, nous traitons tous nos collègues qui seront touchés avec le respect, la dignité, l'attention et la générosité qu'ils méritent.»

Toujours selon les sources de *24 heures*, ce serait toutefois la dernière fois que le groupe soigne aussi bien les employés victimes d'un licenciement collectif. ■

La grève aurait déjà coûté 400 millions à la SNCF

FRANCE Selon le patron des chemins de fer, la grève qui perturbe fortement le trafic ferroviaire depuis le 5 décembre a déjà occasionné un manque à gagner de 400 millions d'euros

AFP

La grève contre la réforme des retraites qui perturbe fortement le trafic ferroviaire depuis le 5 décembre a déjà occasionné un manque à gagner de 400 millions d'euros à la SNCF, a déclaré son patron Jean-Pierre Farandou dans un entretien au *Monde* mardi.

«Le conflit n'est pas terminé, et il est encore trop tôt pour faire le bilan complet» mais «au bout de vingt jours, on est à 400 millions d'euros de chiffre d'affaires qui n'aura pas été réalisé dans la période», a indiqué Jean-Pierre Farandou. «Les comptes 2019 seront fortement

impactés», d'autant plus «qu'on n'est pas encore au bout du décompte des conséquences économiques», a-t-il prévenu.

«Quand le mouvement s'est installé aussi longtemps et aussi fortement, il peut être difficile de l'arrêter», a commenté Jean-Pierre Farandou à propos du refus de la CFDT Cheminots de répondre à son appel à la trêve pour les fêtes. S'il n'y a rien à négocier en matière de régimes spéciaux, «il nous reste à faire de la pédagogie sur les mesures d'accompagnement proposées», a remarqué le dirigeant.

Le trafic du week-end prochain «sera amélioré par rapport à celui du week-end passé. Nous avons eu des reprises de travail ces jours derniers, et on assiste à une décade lente mais régulière des taux de grévistes», a-t-il noté, avec «bon espoir» d'une nouvelle amélioration «début janvier». ■