



UNIVERSITÉ EUROPÉENNE DU TRAVAIL

Sous la conduite de  
Rachel Beaujolin-Bellet  
et de Claude Emmanuel Triomphe

## La réduction des effectifs de l'usine ADDA à Poix-du-Nord

*Pierre Garaudel et Florent Noël (GREGOR – IAE de Paris), France*  
*Maxime PETROVSKI (Université européenne du Travail), France*

### Résumé

Peu ou prou confronté aux mêmes difficultés que l'ensemble de la filière textile française, ADDA devait faire face à un effondrement de son chiffre d'affaires qui menaçait sa survie à court terme. L'entreprise a été donc contrainte de procéder, classiquement, à un ajustement proportionnel de son effectif.

Toutefois, cette opération a été conduite en développant et en maintenant un dialogue social de très haute tenue. Dans ce contexte, plusieurs innovations ou expériences positivement atypiques ont pu avoir lieu et produire des résultats que l'ensemble des parties semble juger de façon favorable.

Le processus de restructuration s'est déroulé sans que le dialogue ne s'interrompe et en limitant la multiplication de dysfonctionnements immédiats qui auraient probablement condamné l'entreprise. Un accord de méthode obligeait les parties à s'écouter puis à s'entendre et fixait le recours à un médiateur. De cette manière, il a leur été possible d'établir un diagnostic partagé des difficultés rencontrées par l'entreprise, et potentiellement par ses salariés. Un projet économique crédible a ainsi pu émerger : reposant sur un diagnostic des savoir-faire collectifs et répondant à une démarche qui visait à développer l'employabilité interne et externe des individus, il prévoyait le maintien d'une activité en France.

Enfin, le fait d'avoir pu dépassionner en amont la discussion a permis de concevoir un plan de sauvegarde de l'emploi (PSE) témoignant d'une abondance de mesures rare pour une entreprise de cette taille. Sa mise en œuvre a également été l'occasion d'une responsabilisation constante de l'ensemble des acteurs, faisant notamment passer le problème de l'emploi devant celui de l'indemnisation des ruptures.

---

### Monitoring Innovative Restructuring in Europe

MIRE est soutenu par le Fonds social européen, Art. 6 – Actions innovatrices  
Les informations contenues dans cette publication n'engagent pas la Commission européenne





**UNION EUROPÉENNE**  
**Fonds social européen**  
**Article 6 Actions innovatrices**



**Monitoring Innovative Restructuring in Europe**



UNIVERSITÉ EUROPÉENNE DU TRAVAIL

Sous la conduite de  
Rachel Beaujolin-Bellet  
et de Claude Emmanuel Triomphe

## **LA REDUCTION DE L'EFFECTIF DE L'USINE ADDA DE POIX DU NORD**

**Etude réalisée pour le compte de l'UET**

**Pierre Garaudel et Florent Noël (GREGOR – IAE de Paris)**  
**Maxime Petrovski (Université Européenne du Travail)**

*Nous tenons à remercier tous les acteurs que nous avons rencontrés dans le cadre de cette étude pour leur disponibilité à l'occasion des entretiens, leur apport en documents et informations ainsi que les remarques extrêmement stimulantes que certains d'entre eux ont pu faire sur le texte de l'étude.*

*Nos remerciements vont également à Rachel Beaujolin-Bellet de Reims Management School dont les commentaires ont contribué à améliorer la qualité de ce travail.*

*Ce texte reflète le point de vue de ses trois auteurs qui en assument la pleine responsabilité.*

**Octobre 2005**

Si l'on devait caractériser les « scénarios catastrophe » fréquents lors des processus de restructuration impliquant le recours à des licenciements économiques collectifs, et tout particulièrement dans le contexte d'une entreprise de taille moyenne d'un secteur industriel traditionnel, il serait possible de le présenter en trois phases successives. Lors de la première, la direction présente dans l'urgence un argumentaire économique qui n'a pas vocation à être discuté et encore moins à être amendé. Prenant acte du projet de la direction de réduire l'effectif, les partenaires sociaux entament une deuxième phase au cours de laquelle il s'agit d'obtenir, par le rapport de force et le conflit, le maximum de concessions tant sur le chiffre du sureffectif que sur les indemnités à verser aux licenciés et dans une moindre mesure sur le montant et la nature des mesures d'accompagnement. La troisième phase est celle de la fragilisation de l'ensemble des parties : fragilisation des rapports sociaux, fragilisation économique des licenciés, fragilisation de l'entreprise qui sort souvent exsangue de l'épreuve avec un potentiel humain amoindri.

Le cas d'ADDA n'a rien de ce scénario catastrophe. Confrontée peu ou prou aux mêmes difficultés que l'ensemble de la filière textile française, elle a fait face à une amputation majeure de son chiffre d'affaires qui menaçait sa survie à court terme, en procédant, classiquement, à un ajustement proportionnel de son effectif. Néanmoins, cette opération a été réalisée en développant et en maintenant un dialogue social de très haute tenue. Dans ce contexte, plusieurs innovations, ou expériences positivement atypiques, ont pu avoir lieu et produire des résultats que l'ensemble des parties semble juger de façon favorable.

Le processus de restructuration s'est déroulé sans que le dialogue ne s'interrompe et en limitant la multiplication de dysfonctionnements immédiats qui auraient probablement condamné l'entreprise. Ainsi, la signature d'un accord de méthode obligeant les parties à

s'écouter puis à s'entendre et le recours à un médiateur ont permis l'établissement d'un diagnostic partagé sur les difficultés rencontrées par l'entreprise, et potentiellement par ses salariés, conduisant à l'émergence d'un projet économique crédible pour l'entreprise prévoyant le maintien d'une activité en France, reposant sur un diagnostic des savoir-faire collectifs et à la mise en œuvre d'une démarche visant à développer l'employabilité interne et externe des individus. Enfin, le fait d'avoir pu dépassionner en amont la discussion a permis de concevoir un Plan de Sauvegarde de l'Emploi (PSE) faisant preuve d'une abondance de mesures rare pour une entreprise de cette taille, dont la mise en œuvre a été l'occasion d'une responsabilisation constante de l'ensemble des acteurs, faisant notamment passer le problème de l'emploi devant celui de l'indemnisation des ruptures.

L'idée qui traverse la présentation de cette étude de cas est donc celle de la responsabilisation conjointe de la direction et des partenaires sociaux pour la sauvegarde de l'emploi et la pérennisation de l'activité. Cette responsabilisation a été facilitée par la relative simplicité du modèle économique de ADDA qui rend possible l'objectivation et la légitimation des causes de la restructuration (partie 1). Les partenaires sociaux se sont (et/ou ont été) saisis du problème économique, ce qui a pu dépassionner le processus de restructuration et favoriser la négociation du PSE (Partie 2). Ce dernier PSE se préoccupe du problème de l'emploi des personnes licenciées, mais aussi de la pérennisation de l'emploi dans l'entreprise comme sur son territoire et trouve son prolongement dans l'initiation d'une démarche de validation des acquis de l'expérience (Partie 3). A chaque étape de cette présentation, les conditions d'émergence des innovations repérées seront mises en évidence.

Cette démonstration repose sur l'analyse des documents qui ont pu être établis tout au long du processus et les entretiens que nous avons conduits auprès des principaux acteurs de cette restructuration et dont la liste figure en annexe. Par souci de discrétion, seules les fonctions y sont mentionnées.

## **1. A modèle économique simple, décision simple et cause comprise**

### **1.1. Les acteurs**

ADDA est le reliquat d'un grand groupe de l'habillement, le groupe Hartmann, lui-même constitué au cours des années 1960 et 1980 par une série d'acquisitions et de rapprochements avant d'être petit à petit démantelé puis cédé, au milieu des années 1990, à un particulier qui en contrôle désormais 100% du capital. Si cet actionnaire contrôle par ailleurs un groupe important du textile, ADDA n'y a volontairement pas été incluse et demeure donc contrôlée, en droit, par une personne physique.

La structure de gouvernance d'ADDA est très simple. L'actionnaire exerce un contrôle « sur résultats » et s'immisce très peu dans la marche de l'entreprise. L'exécutif est assumé par deux directeurs généraux. Le premier a en charge la dimension industrielle (gestion des ressources humaines incluse) et la bonne marche de l'entreprise, le second, la dimension commerciale. Cette équipe est animée par un attachement fort pour les questions industrielles et les relations sociales.

L'épopée Hartmann, maintenant ancienne, reste néanmoins marquée dans les esprits par des rapports sociaux fondés sur une conception paternaliste et autoritaire du pouvoir et une méfiance des syndicats à l'égard de la direction. Ce fut néanmoins la période pendant laquelle ont progressé, sur certaines implantations du groupe<sup>1</sup>, la sensibilisation des salariés aux problématiques économiques et la formation d'une élite syndicale de haut niveau, adoptant une posture pragmatique privilégiant l'emploi, et ouverte à la discussion. Il est à souligner que les représentants du personnel ont une connaissance approfondie du droit social

---

<sup>1</sup> Mais peut-être pas particulièrement sur le site de Poix du Nord qui fait l'objet de cette étude de cas.

et une expérience très riche de son utilisation<sup>2</sup>. Dans l'ensemble de ces démarches, ils sont assistés depuis longtemps et de façon très régulière par un cabinet d'expertise comptable et un cabinet d'avocats. Au moment des faits, la CFDT est majoritaire dans les instances représentatives.

Entre ces partenaires, la relation de respect et de reconnaissance mutuelle s'est construite de longue date, le dialogue est régulier, les accords signés sont respectés, même si les actions en justice de la part des IRP restent toujours une option. De part et d'autre, le respect de la parole donnée n'est pas compris comme une exigence technique instrumentalisée, mais bien comme la résultante d'un engagement personnel.

L'ensemble des interlocuteurs rencontrés a décrit la population ouvrière comme étant particulièrement attachée à l'entreprise et au collectif de travail. Pour la plupart, il s'agit de femmes de 45 à 50 ans qui ont été embauchées chez ADDA, avec un bagage de qualification inexistant ou faible, alors qu'elles étaient encore adolescentes. L'entreprise est « leur » entreprise, elles en éprouvent une grande fierté et sont capables d'un dévouement sans faille.

## **1.2. L'activité d'ADDA**

Le métier de ce qui reste de Hartmann Europe est maintenant recentré sur le « prêt-à-porter masculin moyen-haut de gamme ». Sur ce secteur, ADDA négocie avec les plus célèbres maisons de couture des licences lui accordant l'exclusivité, pour une zone géographique donnée, de mettre au point, de fabriquer et de commercialiser des costumes pour homme sur la base de modèles dessinés par ces maisons. ADDA est donc bien une « entreprise de confection et de commercialisation européenne ». Elle se distingue du reste de la profession par son rattachement à l'univers du luxe qui exige de sa part une attention sans cesse accrue portée sur la qualité et le détail, sans pour autant que la pression sur les coûts soit relâchée.

## **1.3. La dépendance à l'égard des griffes**

Sur cet unique créneau, ADDA se trouve en position de très forte dépendance à l'égard de ces maisons de couture. L'utilisation de leurs griffes se fait en contrepartie du versement de royalties et dans le cadre d'un contrôle strict sur la qualité des produits et la cohérence de la politique de commercialisation avec l'univers du luxe (afin de s'assurer qu'ADDA ne galvaude pas l'image de marque chèrement et patiemment construite). ADDA est considérée comme l'un des rares acteurs crédibles sur la place de Paris, en raison de son expérience accumulée et de la qualité de ses infrastructures comme de sa main-d'œuvre. Elle ne s'en trouve pas moins piégée dans un système de contraintes lourdes puisque la griffe permet de doubler, à qualité égale, le prix des articles, et donc de faire face aux coûts de production élevés que le luxe engendre. La dépendance à l'égard des marques explique l'impossibilité exprimée par la direction de s'aventurer dans une stratégie de développement autonome et de diversification, bien que de telles suggestions aient été faites par le CCE suite aux rapports de l'expert-comptable dès 1998.

## **1.4. Yves Saint Laurent sort du prêt-à-porter, Kenzo menace de rompre**

En août 2000, YSL décide d'arrêter complètement ses activités de prêt-à-porter et dénonce par conséquent son contrat de licence avec ADDA qui durait depuis plus de 25 ans. Une lutte juridique s'engage qui débouche sur une prolongation pour deux saisons de

---

<sup>2</sup> Ces mêmes élus n'ont pas hésité à faire valoir leurs droits dans les tribunaux lors de la restructuration de 1986 (à l'époque de Hartmann donc) afin d'obtenir des délais raisonnables permettant à l'expert du CE d'examiner le dossier. Cette affaire s'est terminée par la victoire des élus avec le célèbre arrêt Hartmann de la Cour de Cassation en 1987 qui a explicitement fixé les délais d'intervention de l'expert à partir de la date de remise par la Direction des informations demandées par le CE.

l'exploitation de la griffe et sur le versement d'indemnités de YSL à ADDA<sup>3</sup>. L'activité s'arrêtera de façon programmée en mars 2002. Dans la foulée, Kenzo dénonce également son contrat en décembre 2001, annonçant son intention de ne pas poursuivre au-delà du 31 décembre 2003 sa relation avec ADDA.

### **1.5. Une structure simple et une évaluation immédiate des conséquences**

A fin 2001, moment où s'annoncent les prémices de la restructuration étudiée, ADDA ne possède plus que trois implantations :

- Le siège social à Paris occupe environ 200<sup>4</sup> personnes dont 50 pour la structure centrale et 150 commerciaux et démonstratrices.
- La plate-forme logistique de Prouvy (dans le Nord, banlieue de Valenciennes) occupe environ 130 personnes dont plus de 80 à la logistique même et une cinquantaine sur les autres services, en charge notamment du développement technique des nouveaux produits.
- Le site de production de Poix du Nord (dans le Nord, en zone rurale) : 400 salariés dont 330 affectés directement à la production et 70 « indirects » (encadrement et services généraux). La structure de l'appareil de production est plus complexe si on y inclut les sous-traitants, situés pour la plupart dans les pays à bas salaires d'Europe de l'Est. Ces derniers effectuent la majorité de la production (85%). ADDA leur confie les séries les plus simples et les plus larges<sup>5</sup>.
- A signaler également le personnel des 5 magasins d'usine en charge d'écouler les surstocks (un peu plus de 50 employés).

D'une manière générale, le travail est organisé dans l'entreprise et plus particulièrement sur le site de Poix du Nord, autour de schémas d'inspiration taylorienne. Pour autant, le collectif de travail possède une capacité de réaction hors du commun et se trouve capable d'assumer les pics de charge typiques de l'activité de l'entreprise, à l'approche des collections notamment. Au-delà des compétences individuelles des salariés, qui peuvent à terme être imitées, c'est sur cette qualité du collectif que repose l'avantage concurrentiel d'ADDA. Si cette dimension humaine de l'avantage concurrentiel n'apparaît pas dans l'organisation formelle de la production, elle a cependant été clairement identifiée à l'occasion de la restructuration étudiée, par les experts indépendants en charge de nourrir la réflexion sur l'avenir de la production en France, et constitue une réalité quotidienne sur les sites de production.

C'est néanmoins en se fondant sur cette conception taylorienne simple que l'analyse de l'appareil de production a été effectuée. Que ce soit à l'usine ou sur la plateforme logistique, une règle de proportionnalité relie le volume de production au volume de main-d'œuvre nécessaire, et par conséquent, la variation du chiffre d'affaires au sureffectif.

Or comme le montre le tableau 1, les deux contrats menacés représentent l'essentiel de l'activité d'ADDA. Début 2002, c'est donc la survie même de la production en France qui est directement menacée.

---

<sup>3</sup> Après une action en justice entamée par le CCE, la Direction sera obligée de communiquer leur montant exact aux salariés. Ces indemnités dont le montant (élevé) reste confidentiel, seront revendiquées par les salariés et abonderont le financement du PSE.

<sup>4</sup> CDI+CDD, les intérimaires ne sont pas inclus.

<sup>5</sup> Néanmoins, la complexité des pièces à livrer et l'étroitesse des séries commandées rendent difficile l'animation de ce réseau : ADDA est un donneur d'ordres exigeant sur trop de dimensions du produit pour que des partenariats durables s'instaurent. Sur ce type de production, l'externalisation demande un contrôle aussi poussé que coûteux et donne lieu à des « coûts de transaction » particulièrement élevés.

Tableau 1 : Poids de YSL et Kenzo dans l'activité économique d'ADDA à fin 2001

	YSL	Kenzo	YSL + Kenzo
Charge de l'usine de Poix du Nord	36%	43%	<b>79%</b>
Charge de la plateforme logistique de Prouvy	25%	31%	<b>56%</b>
CA	23%	28%	51% + 16%* = <b>67%</b>
Contribution au résultat	19%	26%	45% + 40%* = <b>85%</b>

\* générés par les magasins d'usine

(Source cabinet d'expertise comptable (droit d'alerte), chiffres cohérents avec les données oralement collectées auprès des autres acteurs)

### 1.6. Une cause bien identifiée : clairement « économique » et extérieure

L'entreprise est cependant menacée par une cause qui apparaît aux yeux de tous comme extérieure à l'entreprise. Même si le reproche peut être fait de ne pas avoir anticipé plus tôt la crise, de ne pas avoir suffisamment exploré la possibilité de signer de nouveaux contrats ou de ne pas avoir été suffisamment ouverte aux opportunités de diversification, le responsable des difficultés économiques est clairement désigné : ce sont les maisons de couture qui passent outre leurs engagements « séculaires » et montent leurs partenaires français et étrangers les uns contre les autres dans une basse logique financière fort éloignée de l'esthétique du luxe, faite de grandeur d'âme et de respect pour les « petites mains ».

La situation est donc particulièrement critique, mais le constat est clair, il s'agit pour tous de réfléchir au devenir de l'activité manufacturière d'ADDA en France. L'enjeu dépasse dès le départ la simple gestion des départs, ce qui explique probablement pourquoi la négociation a pu être aussi riche.

## 2. Une négociation jugée de qualité sur le fond comme sur la forme

Pour autant, cette concertation de qualité n'a pas émergé spontanément. Il a fallu d'abord la provoquer, puis l'outiller autour d'un accord de méthode. Il en a résulté une clarification de l'avenir de l'entreprise et un plan social de grande tenue.

### 2.1. Le cadre de la négociation : des contraintes pour mieux progresser

#### Une période d'incertitude et la prise de conscience des difficultés

Lorsque la menace de la dénonciation de la licence YSL se précise au début de l'automne 2000, les rumeurs sur la pérennité de l'entreprise commencent à circuler parmi les employés. Malgré les demandes du CCE, la direction ne souhaite pas entamer les discussions sur l'impact éventuel de cette dénonciation. Elle se sent protégée par les clauses contractuelles et se dit prête à engager des poursuites à l'encontre d'YSL qu'elle peut raisonnablement espérer gagner.

Une procédure de droit d'alerte est alors déclenchée par le CCE le 29 novembre 2000. En même temps, les négociations se poursuivent avec le donneur d'ordres, mais les risques juridiques et financiers ne suffisent pas pour dissuader YSL de rompre le contrat. Les tractations se terminent au mois de juillet 2001 sur un accord qui prévoit la fin de la licence dès 2002 assortie d'une pénalité versée par YSL à ADDA. Quelques mois plus tard, la direction finit par reconnaître les difficultés et propose au CCE de former une commission spéciale sur le sujet assistée d'un expert indépendant choisi par les IRP et rémunéré par l'entreprise. Le CCE refuse cette proposition craignant de voir ses marges de manœuvre restreintes. Une réflexion est engagée par les élus avec la Fédération HCT de la CFDT et un cabinet d'expertise comptable pour inscrire ces actions dans une procédure légale formelle.

## **Le lancement de la procédure officielle : innover sur la méthode**

Entre temps, la situation se dégrade davantage lorsque Kenzo brandit, à son tour, la menace de ne pas reconduire la licence. Ces mauvaises nouvelles poussent la Direction à commencer la consultation du CCE sur un projet prévoyant la fermeture du site de Poix du Nord et 500 licenciements économiques. Les partenaires doivent œuvrer dans le cadre légal bien spécifique de la Loi de modernisation sociale dans sa première version qui vient d'être entérinée. Rappelons que cette loi modifie les règles procédurales et prévoit notamment la tenue de deux réunions de consultation sur le projet de restructuration et la possibilité de recourir à un expert-comptable dès le Livre IV. Par ailleurs, la LMS exige la stricte séparation des Livres IV et III et dote le CE d'un droit d'opposition avec, comme conséquence, la saisine d'un médiateur et la suspension temporaire du projet.

La procédure dite du Livre IV est ouverte le 20 mars 2002 et suspendue immédiatement puisque les élus demandent la négociation d'un accord de méthode comme préalable à toute poursuite de discussions sur le projet, ce qui ne surprend pas compte tenu de leur culture juridique. En outre, ces derniers parviennent à constituer une intersyndicale particulièrement unie et coordonnée. L'expérimentation est alors possible : la personnalité et la culture des acteurs s'y prêtent tout comme le contexte d'incertitude juridique. En effet, la nouvelle loi vient d'être promulguée alors que les modalités exactes de l'application de plusieurs articles ne sont pas encore totalement claires.

La direction n'y voit pas d'inconvénients, d'autant plus qu'elle peut se permettre de prendre du temps pour la négociation : d'une part, l'accord sur la RTT (un « Aubry offensif ») l'empêche de procéder à des licenciements avant le mois de novembre 2002 et d'autre part, la dénonciation de la licence YSL n'est pas immédiate et laisse une certaine marge de manœuvre. De surcroît, l'innovation en matière sociale n'heurte pas, loin s'en faut, la culture de la direction : ADDA était notamment parmi les premières entreprises à négocier un accord « offensif » sur la RTT. Enfin, l'actionnaire principal qui a par ailleurs des responsabilités institutionnelles importantes, préconise, lui aussi, une opération socialement responsable, sans vagues, et donne carte blanche au DGA en charge des ressources humaines.

## **Les négociations et le contenu final de l'accord de méthode**

La première version de l'accord, amenée par les avocats des parties, est très classique et met l'accent sur les dates et l'ordre du jour des réunions. Cette version initiale évolue sensiblement par la suite en fonction des propositions faites par le CCE qui s'appuie sur les conseils d'un expert comptable et d'une avocate. Il s'agit pour les élus d'obtenir la garantie d'être entendus dans les décisions et pour la direction, de manifester une posture intellectuelle progressiste et d'assurer la paix sociale indispensable à l'exécution des contrats de l'entreprise et à l'éventuelle passation de nouveaux accords de licence. Elle déclare ainsi assumer la transparence et responsabilise ses partenaires pour aboutir à un dénouement favorable à la poursuite de l'activité.

Au fil des réunions, le texte prend sa forme finale qui est relativement complexe et contient plusieurs clauses contraignantes. Signé le 29 avril 2002, avant même que la loi Fillon instaure ce dispositif à titre expérimental, ce document est intéressant par l'esprit qui y règne et par l'outillage inventé pour s'y contraindre.

Son préambule spécifie clairement la volonté conjointe des parties que « leurs consultations soient basées sur une information complète et qu'elles se déroulent de manière réellement préalable à la mise en œuvre de la restructuration » et de s'engager « dans un cycle d'informations et de négociations, visant à déboucher sur un accord relatif à l'ensemble des processus liés au projet de restructuration présenté par la direction, tout en assurant la sécurité juridique du processus ». En outre, « elles affirment d'ores et déjà leur volonté de mettre en œuvre tous les moyens nécessaires à la défense et à la sauvegarde de l'avenir professionnel de

tous les salariés, au maximum à l'intérieur – et à défaut, si nécessaire, à l'extérieur de l'entreprise ». Ainsi, la volonté de parvenir à un accord complète et dépasse l'exigence technique et légale de la consultation. « L'accord de méthode, c'est d'abord un projet, une ambition collective, un cap, une volonté mutuelle d'explorer des solutions » - affirme l'exsecrétaire adjointe du CCE. Ce contenu de l'accord reflète l'ambition commune de rechercher une solution perçue comme légitime et acceptable pour les deux parties à l'issue de la procédure et s'appuie sur le principe de l'organisation d'une controverse, outillée et sanctionnée par un « résultat » après exploration des possibles. Pour cela l'accord détermine techniquement les conditions d'une réflexion approfondie par la fixation d'un calendrier souple et l'organisation d'une information impartiale.

L'accord de méthode se distingue ainsi par sa construction puisqu'il va bien au delà d'une approche transactionnelle où la stabilisation du calendrier pour l'employeur est échangée contre des clauses compensatoires pour les employés. Dans ce cas d'espèce, il s'agit d'une suite d'étapes où le passage à l'étape suivante est subordonné à la réalisation de certaines conditions au cours de l'étape précédente. Le modèle répond à un schéma « si J, alors J +... » sans faire référence à un calendrier précis, même si un calendrier indicatif pourrait en être déduit.

Par ailleurs, l'accord renforce sensiblement les moyens des IRP pour mener la consultation. En plus de l'expert comptable mis à disposition du CE dès le Livre IV, l'accord prévoit la possibilité de recours à des experts indépendants avec un budget afférent de 50 000 euros. Il prévoit également la création d'une commission du CCE à laquelle est associée la direction, avec un large éventail de tâches et de compétences, ainsi qu'une commission de pilotage et de suivi du PSE qui sera mise en place le moment venu. Par ailleurs, une médiation est envisagée en cas de désaccord persistant, comme le stipule la LMS.

En ce qui concerne les mesures du futur PSE, sans vouloir les inscrire explicitement dans le texte de l'accord, les partenaires en esquissent tout de même les contours principaux. Des dispositions spécifiques exceptionnelles pour les départs anticipés sont établies, le principe de la conception d'un dispositif de formation approprié est évoqué, l'établissement des bilans de compétences ainsi que la mise en place d'un dispositif de validation des acquis de l'expérience (VAE) sont prévus et la nécessité des mesures de revitalisation territoriale est inscrite dans le texte<sup>6</sup>.

Finalement, un des points cruciaux du document est l'acceptation par la direction du principe d'un accord sur le futur PSE qui constitue une condition obligatoire pour pouvoir clore la procédure. Bien que ce projet de restructuration ne soit pas unique à ce titre, l'acceptation d'une telle clause - en dépit des objections de l'avocat de la direction - en dit long sur la confiance qu'a la direction dans sa capacité d'arriver à un accord avec les IRP. De fait, le processus de négociation sera long, mais aboutira à un enrichissement du projet initial, à la construction d'un avenir possible pour un site industriel textile en France et à une conception intégrée du PSE autour des caractéristiques du site, des salariés concernés et du bassin d'emploi.

## **2.2. Les caractéristiques du processus de négociation**

Les grands principes de négociation posés dans l'accord de méthode semblent avoir été rigoureusement respectés et donc avoir fortement déterminé le déroulement effectif du processus. Outre le fait d'avoir été structuré par l'accord de méthode, le dialogue engagé se

---

<sup>6</sup> Ce malgré la taille insuffisante de l'entreprise (moins de 1000 salariés) rendant l'application de l'article 118 de la LMS non obligatoire. Le CCE n'hésite pas, là également, à envisager un recours en justice en faisant valoir notamment que l'entreprise appartient *de fait* au groupe de l'actionnaire principal, malgré le montage juridique qui la rend juridiquement complètement indépendante.



caractérisé par trois traits distinctifs : l'ampleur de la négociation, le nombre et la diversité des acteurs directement ou indirectement impliqués, et la volonté de ne jamais rompre le dialogue.

### **L'ampleur de la négociation et le facteur temps-**

Tout d'abord, l'ampleur de la négociation : près de 13 mois se sont écoulés entre la signature de l'accord de méthode (29/04/2002) et la signature du Plan de Sauvegarde de l'Emploi (20/05/2003), soit une période plus longue que prévue dans l'accord de méthode<sup>7</sup>. Cette période est ponctuée par une vingtaine de réunions avec la direction, dont 12 en CCE Extraordinaire. Loin d'un consensus mou, ces réunions se déroulent parfois dans une ambiance tendue avec des revendications fortes des IRP soutenues par les salariés.

Le facteur temps joue un rôle fondamental. Cela parce que, d'une façon générale, le temps accroît la probabilité d'aboutir à un accord entre partenaires. Mais, dans le cas spécifique d'ADDA, la durée des négociations s'est également avérée décisive pour une autre raison. Pendant que les discussions avaient lieu, un accord a pu finalement être trouvé avec Kenzo et un nouveau contrat portant jusqu'en 2007 a été signé en juillet 2002. C'est pourquoi, sachant qu'avec une procédure classique Kenzo n'aurait pas eu le temps de faire marche arrière, on peut penser que la longue procédure fixée par l'accord de méthode a permis de sauver le site de Poix. Il faut préciser que l'accord de méthode a également favorisé indirectement les négociations avec Kenzo dans la mesure où il garantissait une certaine «paix sociale» au sein d'ADDA et donc, aux yeux de Kenzo, le maintien de l'activité et le respect des délais.

### **La pluralité des acteurs impliqués**

La singularité du dialogue mené se mesure également à la pluralité des acteurs impliqués. Plusieurs acteurs extérieurs à l'entreprise ont en effet joué un rôle non négligeable dans le déroulement des négociations. Outre le cabinet d'expertise comptable, qui a accompagné les représentants du personnel tout au long du processus, il faut ainsi mentionner le rôle des experts indépendants et celui du médiateur. Dans la relation entre partenaires sociaux, le nom des individus concernés a été dans chaque cas proposé par la partie représentant le personnel, sachant que, conformément aux dispositions prévues dans l'accord de méthode, la direction disposait d'un droit de veto mais qui en l'occurrence n'a pas été exercé. Il faut souligner, car cela n'est pas sans incidence sur la qualité du dialogue, que ces acteurs se connaissent. Ils constituent un réseau de professionnels habitués à travailler ensemble tant et si bien qu'il s'avère impossible, pour l'observateur extérieur de déterminer qui a amené qui à se pencher sur ce dossier. Leur proximité a probablement amélioré l'efficacité des moments de réflexion en facilitant la traduction des idées entre les experts d'une part, mais aussi entre les experts et les partenaires sociaux. Plusieurs d'entre eux sont par ailleurs connus pour avoir, par leurs interventions de terrain, leurs écrits, leurs prises de positions, contribué à développer des démarches nouvelles, allant dans le sens d'une responsabilisation de l'entreprise à l'égard de ses salariés, tout en affirmant la nécessité de faire preuve de réalisme économique. Très au fait des évolutions du cadre juridique, ils ont probablement été moteurs dans la volonté d'en expérimenter les nouvelles opportunités (accord de méthode, VAE, médiation).

Les profils spécifiques et complémentaires des trois experts indépendants faisaient écho aux grandes orientations esquissées dans l'accord de méthode puisque étaient réunis un expert plutôt spécialiste des questions industrielles, un autre plutôt spécialiste des aspects sociaux et de redynamisation des territoires et, enfin, un spécialiste de l'organisation du

---

<sup>7</sup> La période envisagée par l'accord lui-même – si on compte selon le schéma J +... - est déjà relativement longue (10-11 mois), mais elle augmente de surcroît d'au moins deux mois de plus car les conditions pour franchir les étapes ne sont pas réunies.

travail. Certains des interlocuteurs rencontrés ont par ailleurs souligné la haute réputation, et le talent non moindre, des experts choisis eu égard de la taille relativement modeste de l'entreprise ADDA.

L'intervention du médiateur fait suite au constat d'un désaccord persistant entre les parties. Au moins deux éléments importants doivent être signalés à ce propos. Tout d'abord, le mode de désignation employé témoignait par lui-même de la volonté des parties de poursuivre le dialogue. En effet, si le recours à un médiateur ne constitue pas un phénomène rare, le choix s'opère généralement au sein d'une liste établie par le préfet et conduit le plus fréquemment à la désignation du Directeur Départemental du Travail. Dans le cas présent, la candidature du médiateur devait être proposée par la secrétaire du CCE et acceptée (ou non) par la direction disposant d'un droit de veto. Le choix s'est porté sur un acteur majeur de la réflexion sur la gestion des restructurations par ailleurs très inséré dans le réseau évoqué précédemment, mais dégagé de toutes responsabilités opérationnelles. En outre, les parties ont choisi d'éviter d'appeler ce document « constat de désaccord » en lui préférant un terme nettement plus positif de « relevé de conclusion », ce qui s'apparente à une innovation juridique.

Ce document a été capital dans le processus de négociation. En soulignant les points d'accord entre parties et en positivant donc le résultat de la négociation, le médiateur a pu néanmoins constater l'existence de trois points de désaccord : 1) le niveau de sureffectif et les modalités de calcul de ce sureffectif, 2) le sens et l'ampleur à donner à la politique de diversification des activités d'ADDA, 3) l'élargissement de l'éventualité du dispositif de VAE à tous les salariés volontaires, et non aux seuls salariés licenciés.

Par delà l'examen des points d'accord et de désaccord, l'activité de médiation s'inscrivait également dans une optique de concertation élargie et de mobilisation des pouvoirs publics. Ainsi des contacts ont été noués avec le sous-préfet. Le médiateur s'est également entretenu à plusieurs reprises avec le Président actionnaire, ce que n'avaient pas réussi à faire les experts indépendants. Ces contacts ont peut-être contribué à convaincre le Président de la nécessité d'envoyer un signal fort sur sa volonté de maintenir une usine en France, en annonçant publiquement un programme d'investissement et de modernisation de l'unité équivalant à 600 000 euros sur quatre ans. En sens inverse, le médiateur s'est attaché à faire prendre conscience aux syndicats des conséquences potentiellement désastreuses d'un conflit social et des menaces qui en aurait résulté pour la pérennité de l'entreprise.

### **La volonté conjointe de ne pas rompre le dialogue**

Ensuite, c'est la volonté constante des acteurs de ne pas rompre le fil du dialogue et d'aboutir à un accord qui caractérise cette négociation. Cette volonté commune peut s'expliquer par les éléments antérieurement mentionnés : personnalité des acteurs, déterminants objectifs et clairement identifiables du sureffectif, obtention d'un accord comme préalable au déclenchement du processus de restructuration, souhait manifesté par l'actionnaire d'éviter un conflit social, incidence du climat social sur le déroulement des négociations avec les marques...

Probablement s'explique-t-elle également par la confiance accordée par les salariés à leurs représentants, cette confiance étant elle-même favorisée par la personnalité des représentants et l'importance du sentiment collectif qui caractérise la culture d'entreprise. De fait, alors que la négociation a duré, que la situation était critique... jamais les élues n'ont été débordées par leur « base », ni contraintes à un activisme de mauvais aloi. L'hypothèse peut aussi être faite que le soutien des salariés a été renforcé par les diverses interventions des experts, dans la mesure où celles-ci ont permis d'accroître la visibilité externe de l'action des représentants du personnel et l'intelligibilité du processus de négociation. A cet égard, les experts indépendants ont veillé d'une part, à éviter une trop grande technicité de l'exposé, ce

qui a permis aux salariés de le comprendre et aux différentes parties de « se l'approprier », et d'autre part, à associer des salariés sans responsabilité managériale ni syndicale, sous forme de groupes de travail, à la réflexion relative à l'organisation du travail et à l'identification des savoir-faire collectifs. Cette étape participative a non seulement permis d'identifier un « gisement » de compétences non formalisées, non valorisées et non reconnues, mais a également permis d'asseoir la crédibilité de la démarche.

### **2.3. Les enjeux du débat sur le projet économique**

Les débats afférents au livre 4 se sont articulés autour de trois grands thèmes : la réalité et l'ampleur du sureffectif, les possibilités de diversification, et la mission économique du site de Poix. Tandis que les deux premiers thèmes ont constitué des points de désaccord, on peut penser que la convergence de vues sur le troisième a constitué le point d'ancrage ayant permis d'étayer et de mener à terme le processus de négociation.

#### **La réalité et l'ampleur du sureffectif**

L'existence d'un sureffectif – à périmètre d'activité inchangé – a été reconnue par l'ensemble des parties. Ce constat tient, d'une part, à la nature même de l'activité industrielle, qui se traduit par une forte corrélation entre emploi et volume de production, et d'autre part, au fait que ce volume de production est directement déterminé par les contrats de licence signés avec les maisons de couture. La réduction du volume d'activité apparaît donc comme une contrainte imposée, difficilement imputable aux décisions de la direction. Les salariés sont à cet égard familiarisés avec les contraintes liées au système de licence, comme en témoigne les discussions fréquentes en CCE sur les négociations concernant l'évolution des contrats existants et sur les activités de prospection.

Pour autant, une divergence de points de vue s'est manifestée à propos du niveau du sureffectif induit par la perte de la licence YSL. Le premier projet de suppression d'emplois établi par la direction (20 mars 2002) évaluait le sureffectif à 500 emplois et prévoyait la fermeture de Poix du Nord. Ce chiffre a ensuite été ramené à 160 après le retour de Kenzo dans le portefeuille de contrats d'ADDA. Ce chiffre est repris dans le rapport des experts indépendants, même si les auteurs du rapport ne procèdent pas à un calcul spécifique et se contentent de considérer le nombre donné par la direction comme plausible (ce qui leur a d'ailleurs été reproché par les représentants du personnel). Le rapport de l'expert comptable auprès du CCE, en revanche, conteste le chiffrage de la direction. Le désaccord a trait aux modalités techniques du calcul mais aussi au fait de prendre en compte la restriction du contrat Kenzo qui s'inscrit dans un futur plus éloigné et pour l'heure encore incertain et, inversement, de ne pas avoir pris en compte les effets compensatoires liés aux nouveaux contrats avec Scherrer et Rochas. Les experts comptables estiment également que la suppression immédiate de 160 emplois entraînerait des dysfonctionnements importants. L'effet mécanique sur l'emploi de la perte d'activité liée à l'arrêt de YSL est évalué par l'expert comptable à 111 temps pleins (100 CDI, compte tenu de la présence de 11 CDD). Sur la base de ces différentes estimations, le médiateur considérera qu'un effectif cible de 280 temps plein (soit un sureffectif égal à 120) constituait un « compromis négociable, sinon acceptable ». Ce chiffre ne fait pas l'objet d'une justification particulière et semble avant tout traduire une logique de moyenne arithmétique entre les positions respectives de la direction et du rapport de l'expert comptable. Finalement, les négociations conduiront les partenaires à lancer la négociation du PSE sur la base de la suppression de 140 emplois.

#### **Les possibilités de diversification**

Le débat sur les possibilités de diversification est directement lié à celui sur l'ampleur du sureffectif dans la mesure où le développement de nouvelles activités aurait pu

partiellement compenser la réduction du volume de production induite par l'évolution des contrats de licence en cours. Dans le cadre même de l'accord de méthode, les experts indépendants se voient confier la mission d'étudier les nouvelles activités internes ou externes envisageables, compte tenu des opportunités offertes par les marchés et par l'outil de production disponible.

C'est dans cette perspective, qu'après avoir rappelé que ADDA est positionnée dans le prêt-à-porter masculin moyen-haut de gamme, le rapport des experts indépendants recense les différentes pistes envisageables. Celles-ci concernent le sportwear, le «sur-mesure» ou «demi-mesure», l'«entoilé», le prêt-à-porter structuré et flou féminin, l'uniforme et le vêtement de travail. Le rapport note néanmoins les difficultés inhérentes à chacune de ces activités, que cela soit dans une optique d'évolution du marché (uniforme, vêtement de travail), de différentiel de coûts de main-d'œuvre avec la production délocalisée (sportwear, «sur mesure» et «demi mesure»), d'adéquation avec les compétences actuelles de l'entreprise (prêt-à-porter féminin flou) ou de légitimité de l'entreprise pour décrocher une licence de marque haut de gamme dans le vêtement féminin (prêt-à-porter féminin flou et structuré). Les marges de manœuvre y apparaissent relativement limitées. Qui plus est, ces pistes de diversification ne sauraient constituer une réponse au problème immédiat des licenciements compte tenu des délais de mise en œuvre. En outre, notamment s'agissant du sportwear, certaines pistes n'affecteraient que marginalement l'activité du site de Poix dans la mesure où elles nécessiteraient le recours à une production largement délocalisée.

Les deux parties en présence trouveront dans ce rapport des éléments pour étayer leur position respective. Ainsi la réponse du cabinet d'expertise comptable auprès du CCE l'utilise pour préconiser d'explorer concrètement les pistes en lien avec le prêt-à-porter masculin «sur mesure», le prêt-à-porter masculin «entoilé» et le prêt-à-porter structuré femme. L'expert comptable reprend l'idée que ces trois pistes peuvent justifier une exploration susceptible de «créer des opportunités à moyen terme», rappelant que les experts ne décèlent pas d'obstacle technique particulier. La direction, dans sa réponse aux propositions contenues dans le rapport, jugera ces pistes de diversification peu réalistes. Elle rappelle les difficultés mentionnées dans le rapport et indique que sur l'ensemble des points listés elle a déjà apporté des réponses très complètes dans son document de septembre 2002, en analysant longuement les contraintes et les particularismes de ces différents marchés, pour conclure à l'impossibilité de leur mise en œuvre. Pour sa part, le médiateur, s'estimant non-spécialiste du secteur, entendra ne pas donner de point de vue sur la question ni procéder à un quelconque arbitrage.

### **Le devenir du site de Poix**

Par delà les divergences de vues sur les possibilités de diversification, un relatif consensus est apparu concernant le rôle du site de Poix dans la stratégie d'ADDA. Le différentiel de coût de revient existant avec certains centres de production étrangers est une réalité qui n'est contestée par personne. Pour autant, les différents acteurs impliqués s'accordent également sur la nécessité de maintenir une unité de production à Poix. Les experts indépendants notent que le besoin existe d'une unité de production qui peut offrir ce qui ne peut être sous-traité à l'étranger, pour fabriquer quand surviennent des difficultés ou des retards d'approvisionnement, compte tenu de la nécessité d'assurer des petites séries ou des promotions partielles, ou encore pour répondre dans des délais très courts. Cette idée s'avère amplement partagée par la direction, qui mentionne plusieurs raisons pour maintenir un outil industriel significatif en France : l'image « made in France », la crédibilité vis-à-vis des clients, la proximité, la création de prototypes, les courtes séries et les arrivages de tissus tardifs. Mais chacun s'accorde également sur le fait que le maintien d'un site de production en France passe par une définition précise de la finalité économique du site. Les experts considèrent à cet égard que « la voie la plus sûre de développement du site de Poix est de

poursuivre sa spécialisation sur de petites séries en offrant un service de qualité dû à l'adaptabilité très grande du personnel ». Ainsi se trouve affirmée la vocation de service du site, qui doit être envisagée comme complémentaire à la délocalisation. Pour reprendre la formulation de l'un des auteurs du rapport, la pérennité du site de Poix implique le passage d'une unité de fabrication à une unité d'industrialisation de nouveaux produits.

Les différents acteurs concernés ont néanmoins conscience que cette orientation stratégique nécessite une démarche d'accompagnement recouvrant au moins trois points principaux : un programme d'investissement de modernisation de l'unité, des évolutions en matière d'organisation du travail (le relevé de conclusion rappelle que celle-ci est « globalement taylorienne ») et le développement des compétences individuelles. Des négociations relatives au plan de restructuration a ainsi émergé l'idée que cette étape douloureuse mais inévitable devait s'articuler à une réflexion plus générale sur les conditions de pérennité et de compétitivité à long terme du site de Poix avec les adaptations de l'emploi qui s'imposent.

### **Le devenir des salariés en interne comme en externe : la double ambition de la VAE**

A ce titre, une autre innovation apparaît dans ce dossier, signalant une fois encore la volonté des acteurs d'expérimenter autour des propositions issues des cadres juridiques les plus récents (LMS). En effet, dès la négociation de l'accord de méthode, apparaît l'idée de faciliter la reconversion des sites et des salariés en « mobilisant les compétences externes nécessaires notamment à l'identification des savoir-faire collectifs, à la validation des acquis professionnels individuels, et à la conception d'un dispositif de formation adapté aux populations concernées ». Ces « compétences externes » seront trouvées dans la personne d'un des experts indépendants appuyé par un éminent spécialiste de la question ayant par ailleurs participé à la conception des textes juridiques encadrant les dispositifs de validation des acquis de l'expérience. Dans l'esprit de ces experts, il s'agit de réaliser un effort afin d'une part, d'armer les personnes concernées dans l'éventualité d'une perte d'emploi, par la qualification et la découverte de compétences insoupçonnées par les salariés eux-mêmes, et d'autre part, d'élever et d'explicitier les qualifications du personnel afin d'accompagner cette mutation vers plus de réactivité et de polyvalence<sup>8</sup>. Le cas de la VAE témoigne du caractère constructif du dialogue social puisque ce dialogue a permis de faire ressortir certains points de concordance entre la problématique sociale et la problématique économique de l'entreprise.

On le voit, l'état d'esprit qui a animé la négociation, et son ancrage dans un cadre institutionnel exigeant ont conduit à une prise en main du projet économique de l'entreprise par l'ensemble des parties prenantes au dialogue. Cet investissement en temps, cet apprentissage du travail en commun, cette reconnaissance mutuelle ont également été bénéfiques à la responsabilisation de tous autour de la mise en œuvre des départs.

---

<sup>8</sup> « Parler de valorisation ou de revalorisation des compétences des salariés nous paraît donc pertinent pour la mission qui nous a été confiée, parce que celle-ci comporte deux dimensions à articuler : la première dimension est celle d'une problématique d'emploi à relativement court terme, liée à la rupture du contrat YSL, comment garantir le reclassement des salariés de Poix dont l'emploi est susceptible d'être supprimé ? La deuxième dimension est celle d'une problématique de compétitivité à moyen-long terme de ADDA, compte tenu des marchés que l'entreprise et de ceux qu'elle pourrait conquérir (sic), et des activités que ces marchés représentent pour les établissements et leurs salariés. Comment développer la compétitivité des deux établissements, condition pour garantir l'emploi dans les années à venir ». Rapport des experts indépendants, p. 27.

### **3. Une mise en œuvre des départs placée sous le signe de la bonne intelligence**

#### **3.1. La négociation : l'accompagnement d'abord, les indemnités ensuite**

Le pragmatisme des partenaires sociaux et leur attachement à la question de l'emploi se retrouvent dans la façon dont les mesures d'accompagnement social des départs ont été négociées. Les partenaires sociaux ont su reculer la question de la fixation des indemnités complémentaires le plus tard possible dans la discussion, focalisant les énergies sur les mesures destinées à développer l'emploi et à favoriser la reconversion professionnelle des salariés licenciés. Au-delà du cas spécifique traité ici, cette question des indemnités a généralement pour caractéristique d'offrir une mesure simple et simpliste de l'effort fourni par l'employeur à l'égard des victimes des suppressions d'emplois. Le conflit s'y installe d'autant plus facilement que l'on ne peut, par nature, parvenir à un compromis gagnant-gagnant. Cette discussion s'achève avec un vainqueur et un vaincu, et rend impossible toute poursuite intelligente de la négociation. Le cas d'ADDA n'échappe pas à cette règle, et c'est justement lors de la discussion finale sur les indemnités que le dialogue a connu sa plus vive tension, donnant lieu à un mouvement de grève de plusieurs jours et à l'occupation de la plateforme logistique de Prouvy, bloquant ainsi l'ensemble de l'activité de l'entreprise. Mais l'essentiel a été négocié auparavant, et a su être préservé ensuite. Par ailleurs, le fait d'avoir traité cette question tardivement ne s'est pas révélé défavorable aux salariés licenciés puisque l'indemnité complémentaire, selon l'ancienneté, peut aller jusqu'à 11 mois de salaire, auxquels il faut ajouter la dispense de préavis, et bien sûr les indemnités légales et conventionnelles. Au final, cette addition est nettement supérieure à ce que l'on observe généralement dans des contextes similaires.

#### **3.2. Un Plan de sauvegarde de haute tenue**

Sur le papier le PSE négocié est de facture classique. Outre les mesures d'éviction du marché du travail (mise en retraite, préretraites, inaptitudes...), il développe l'arsenal traditionnel des mesures d'aides au reclassement interne et externe et propose notamment la mise en place d'une antenne emploi. Il sort des sentiers battus, en revanche, en cela qu'il propose de façon précise la mise en place d'actions destinées à revitaliser le territoire, actions qu'ADDA n'était pas légalement tenue de mettre en place compte tenu de sa taille. Ce volet du dispositif (et son échec relatif) sera détaillé plus loin. En outre, s'il est classique dans son contenu, il demeure d'une richesse rare eu égard au secteur d'activité d'ADDA et surtout à sa taille. Cette entreprise de taille moyenne s'est mise dans les pas des grandes.

Mais c'est surtout dans la mise en œuvre de ces mesures classiques qu'ADDA se distingue, ce qui conduit les acteurs interrogés à affirmer quasi unanimement que l'opération de reclassement se solde par un bilan plutôt satisfaisant. Conçu comme un processus, le PSE est alors particulièrement novateur. Deux points sont à évoquer : la philosophie de l'action menée par le cabinet de reclassement et l'implication non mesurée des acteurs dans le reclassement des individus au travers du fonctionnement de la commission de pilotage.

En outre, bien qu'elle ne figure pas au rang des mesures du PSE<sup>9</sup>, il apparaît intéressant, dans une logique de débat autour des innovations relevées dans le cas d'ADDA, d'aborder la mise en œuvre de la démarche de validation de l'expérience qui répond à cette logique d'accompagnement des parcours professionnels des salariés sur le long terme dans ou, le cas échéant, hors de l'entreprise, dans l'hypothèse où de nouveaux départs seraient envisagés.

---

<sup>9</sup> Le PSE se contente d'inclure au nombre des mesures, l'étude menée par les experts indépendants, déjà remise aux membres du CCE.

## **La situation du bassin et les caractéristiques de la population à reclasser**

La commune de Poix du Nord fait partie du bassin de Vie de Le Quesnoy qui regroupe, avec la commune centre, les cantons Est et Ouest du Quesnoy (soit 25500 habitants). Le bassin du Quesnoy est lui-même intégré dans le Pôle d'Emploi de Valenciennes (30% des actifs résidant dans les 2 cantons et la commune travaillent dans l'agglomération de Valenciennes). Il existe peu de liens d'attraction avec les bassins voisins.

Les possibilités de reconversion dans l'industrie sur le territoire sont limitées. Les établissements industriels sont peu nombreux, et certains opèrent dans des activités éloignées des savoir-faire et des profils des employés d'ADDA (le bâtiment et les équipements mécaniques). Cependant, il existe quelques secteurs susceptibles d'offrir des emplois dans lesquels les compétences des employés d'ADDA pourraient être appréciées : l'agro-alimentaire, le papier, l'équipement ménager. Les possibilités de reconversion dans le tertiaire sont plus prometteuses : le commerce et les services de nature variée dont les emplois sont en accroissement, sont appelés à se développer dans la zone.

La situation de l'emploi dans le bassin est très difficile. Le taux de chômage avoisine les 16% depuis plusieurs années, ce qui est nettement supérieur à la moyenne régionale (13%) et nationale (10%). Ce chômage touche beaucoup les jeunes : plus d'un quart des chômeurs sur le territoire ont moins de 25 ans.

Dans ce contexte, les salariés licenciés d'ADDA ne partent pas gagnants, loin s'en faut. Certains caricaturent les parcours professionnels des personnes à reclasser de la façon suivante<sup>10</sup> : à l'ouverture de l'usine, il y a une trentaine d'années, on est venu les chercher à la ferme. Elles avaient 15 ans, ne savaient pas conduire. On a donc mis en place un système de bus. A 45 ans, elles n'ont travaillé que pour ADDA, ont effectué des tâches différentes sans changer de poste et ont été formées sur le tas. Elles ont le sentiment de ne rien savoir faire, ne disposent d'aucune qualification, vivent en milieu rural et ... ne savent toujours pas conduire.

Le sentiment de ne rien savoir faire est réel. Pourtant, en réalisant une analyse des compétences, en période de collection notamment, les experts indépendants ont clairement montré ce que ces salariées ont appris d'année en année, dans une usine qui « apprenait » sans cesse de nouveaux produits : malgré le formalisme taylorien de l'organisation, la polyvalence « de fait » y est réelle et les salariés ont souvent changé de poste au cours des années. Cette polyvalence et cette mobilité sont cependant organisées en fonction des besoins de la production et non autour d'un souci de faire acquérir un métier complet ou d'organiser des progressions professionnelles. Ce qui renforce ce sentiment de stagnation.

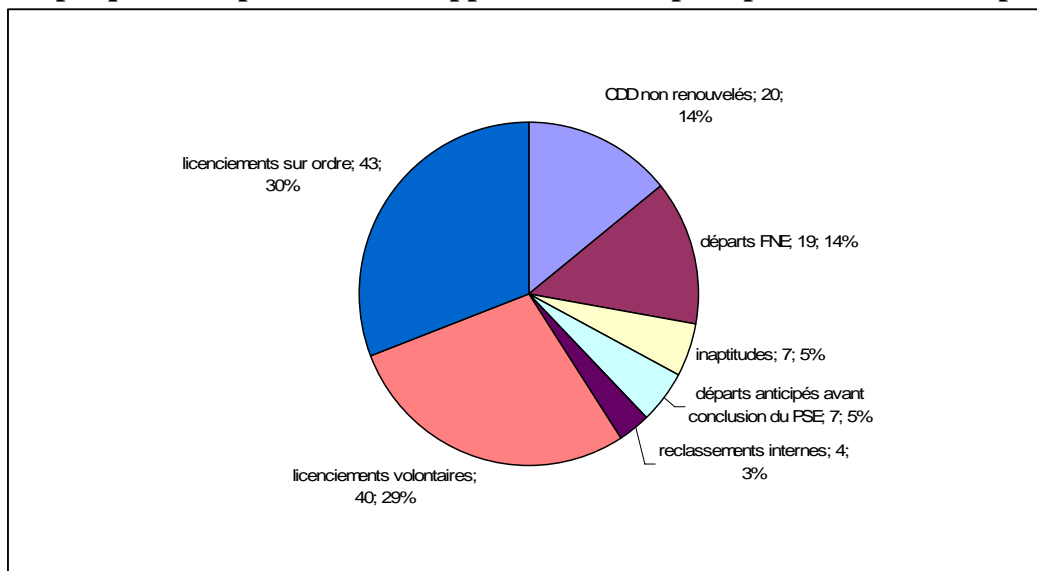
C'est en particulier ces qualités humaines insoupçonnées des individus eux-mêmes que le processus de reclassement devra révéler et que la VAE s'efforcera de faire reconnaître afin d'améliorer le potentiel de compétitivité qualitative d'ADDA.

140 postes ont été supprimés. Ces suppressions d'emplois ont été mises en œuvre comme suit :

---

<sup>10</sup> Ce profil correspond à la situation type à Poix du Nord. La situation est différente à Prouvy, où la population est moins rurale.

**Graphique 1 : Répartition des suppressions d'emplois par modalité de départ**



L'antenne emploi s'ouvre alors avec un « public » potentiel de 84 personnes<sup>11</sup>. 59 personnes ont été effectivement accompagnées mais 8 ont quitté l'antenne emploi avant leur reclassement<sup>12</sup>.

### **Le fonctionnement de l'antenne emploi**

Il apparaît rapidement que la difficulté de cette opération sera le développement de la mobilité, à la fois géographique et « psychologique ». Conformément à son offre habituelle en matière d'accompagnement des individus, le cabinet de reclassement réussit à faire passer auprès des élus et de la direction une approche qui nécessite un niveau de confiance élevé entre l'opérateur et ses clients. Cette confiance s'établit cependant d'autant plus facilement que le cabinet en question est encore une fois un familier du réseau d'experts des restructurations qui anime de part en part ce cas.

En effet, dans l'industrie du reclassement, la tendance irait à la fixation d'objectifs chiffrés en termes de nombre d'Offres Valables d'Emploi (OVE), avec garantie (illusoire) d'un taux de reclassement maximal. C'est d'ailleurs l'option formellement retenue dans le PSE qui donne pour objectif au cabinet de reclassement choisi par le CCE avec l'accord de la Direction, deux offres d'emplois dont la validité repose sur la similitude des caractéristiques du contrat (durée, rémunération, localisation, temps de travail) avec celles de l'emploi perdu, mais aussi sur la nature des compétences qui doivent être « similaires ou voisines de celles reconnues dans le dernier poste occupé ou correspondant au projet professionnel défini conjointement entre le salarié et la cellule de reclassement, le cas échéant après le suivi d'une action de formation ».

Le cabinet finalement choisi réfute cette démarche pour proposer un processus impliquant davantage les personnes concernées dans leur propre reclassement. L'objectif n'est pas d'ailleurs de reclasser les salariés, mais de les amener à *se* reclasser eux-mêmes. Il s'agit

<sup>11</sup> L'écart entre les 83 personnes licenciées et les 84 personnes susceptibles d'être suivies par l'antenne emploi provient du croisement de sources différentes (suivi du PSE d'une part, statistiques de l'antenne d'autre part). Il pourrait correspondre, mais cela mériterait d'être vérifié, d'une personne ayant volontairement quitté l'entreprise avant le PSE, qui en a reçu le bénéfice par la suite.

<sup>12</sup> Ces chiffres, proches de la moyenne nationale sont « décevants » compte tenu des caractéristiques de la population. Ils peuvent signaler un désenchantement à l'égard des institutions en charge de l'emploi, au sens large. L'hypothèse d'une « admission sélective » implicite à l'antenne emploi en fonction des perspectives de reclassement semble pouvoir être écartée.



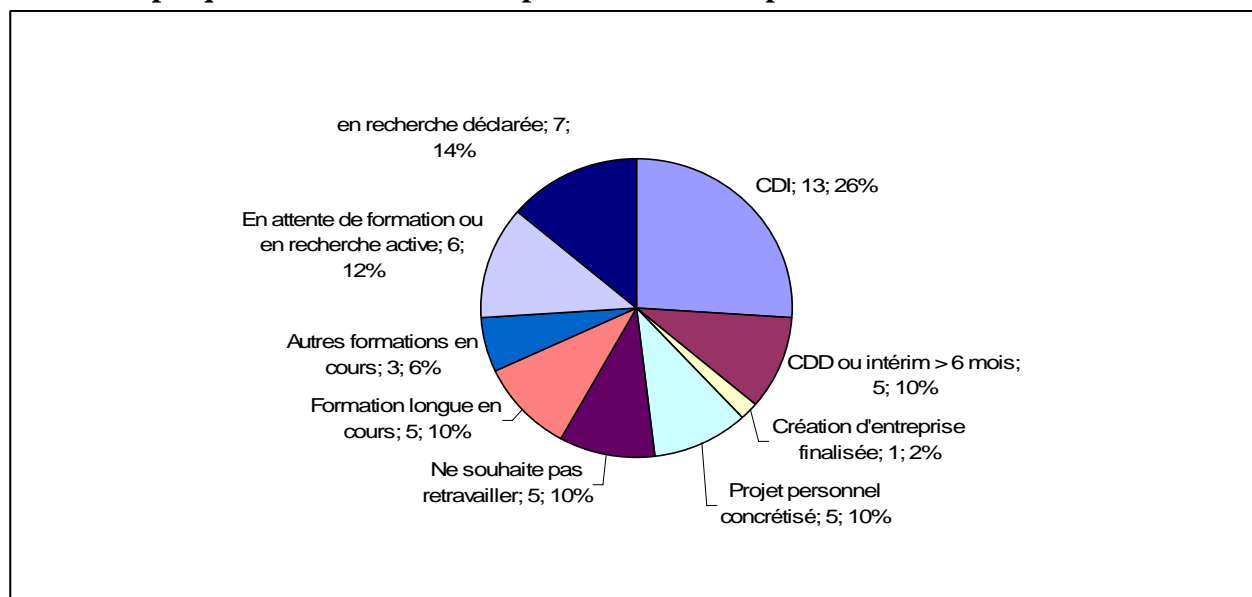
donc de développer l'employabilité et l'autonomie des personnes plutôt que de les placer dans une situation d'attente passive de l'OVE intéressante. Il faut ainsi amener les individus concernés à envisager des reconversions professionnelles ambitieuses, pour lesquels ils doivent être particulièrement bien armés (4% seulement de ces salariés ont souhaité rester dans le domaine de l'industrie textile, 80% se sont orientés vers le secteur tertiaire et plus particulièrement les services aux personnes).

Dans ce dispositif, une place importante a été donnée à la formation avec une démarche particulièrement finalisée et pragmatique. L'idée est de faire en sorte que les formations ne soient pas des dispositifs destinés à reculer l'entrée au chômage mais s'articulent autour de solutions d'emploi clairement identifiées avant l'entrée en formation (stages, contrats de qualification...).

### Des « clients » satisfaits

Les résultats ont été longs à venir, les reclassements s'étant accélérés après 9 à 10 mois de fonctionnement de l'antenne. Ce qui a rendu nécessaire un prolongement de la mission de 6 mois.

**Graphique 2 : La situation des personnes suivies par l'antenne**



Comme dans toute opération de cette nature, la « performance » des reclassements est difficile à établir. En l'occurrence, seules 26% des personnes accompagnées par l'antenne restent, à la fermeture de l'antenne, en recherche d'emploi, les autres étant déjà aiguillées sur des parcours professionnels plus ou moins stables ou vers des formations dont il est difficile de mesurer *ex ante* les effets. Le taux officiellement affiché par le cabinet de 74% est nuancé tant du côté de la direction que des salariés qui s'accordent à reconnaître qu'environ la moitié des personnes concernées ont effectivement trouvé une solution « valable », ce que ces interlocuteurs estiment finalement satisfaisant.

Mais plusieurs interlocuteurs soulignent que le résultat doit également s'apprécier en termes qualitatifs le travail d'accompagnement se ressent sur la confiance en soi des personnes suivies, le deuil a été bien accompagné, et les personnes, même si elles restent fragilisées économiquement sont probablement plus solides psychologiquement pour faire face à leur problème d'emploi. Le processus a en particulier révélé les qualités professionnelles d'ouvrières qui s'étaient habituées à s'imaginer médiocres.

La meilleure mesure de la performance de ce dispositif de reclassement reste probablement le fait qu'absolument aucun des interlocuteurs rencontrés n'a, au cours des entretiens menés, émis la moindre réserve sur la quantité et la qualité du travail accompli.

Par ailleurs, la performance de cette restructuration pourrait se mesurer à l'absence d'effets notables sur la santé des salariés. Les problèmes de santé rencontrés au cours de cette opération relèvent dans leur immense majorité de la révélation de pathologies antérieurement contractées, et seul un ou deux cas de souffrance psychologique donnant lieu à des symptômes relevant de la médecine ont été portés à la connaissance des personnes rencontrées.

Le résultat global peut s'avérer décevant, mais on ne pouvait peut-être pas faire mieux.

### **Une implication forte des partenaires**

Ce processus a été possible parce que les partenaires sociaux ont accepté de cautionner une approche certes intéressante mais peu rassurante, l'engagement du cabinet étant exprimé en termes de moyens et non de résultats. C'est donc une véritable relation de confiance qui s'est nouée entre le cabinet, la direction et les salariés. Cette confiance explique d'ailleurs probablement le fait que le même cabinet ait été choisi par la suite pour mettre en place la VAE sur le site de Poix du Nord<sup>13</sup>, l'opération sur Prouvy ayant été confiée au cabinet d'appartenance de l'expert ayant évalué l'intérêt et la faisabilité de la VAE. La continuité de ces deux missions confirme la nature durable des partenariats noués entre ADDA et les experts et prestataires qui l'accompagnent.

Une fois encore, on peut attribuer ce climat de confiance à la personnalité des acteurs, mais elle résulte également du long processus de négociation qui a permis aux acteurs de se découvrir et d'apprendre à travailler sereinement ensemble. Cette confiance s'est matérialisée par le bon fonctionnement de la commission de pilotage et de suivi du PSE associant la direction, un groupe d'élus du CE et le responsable de l'antenne emploi. Dans ce cadre :

- La direction n'a jamais refusé de financer le moindre projet individuel de formation, a accepté le prolongement de l'antenne emploi (de 12 à 18 mois), s'est impliquée personnellement dans le suivi (présence systématique du DGA à cette commission).
- Le cabinet s'est engagée à agir selon les principes évoqués précédemment, a aidé les salariés à se positionner sur des projets crédibles (notamment en termes de formation). Au delà de ses obligations contractuelles, il a fourni un travail important de coordination des organismes locaux de formation, les amenant à s'engager sur des parcours individualisés.
- Les élus ont systématiquement défendu le processus vis-à-vis des salariés comme de l'extérieur (vis-à-vis de la DDTEFP notamment qui a pu, un instant, « trouver le temps long »).

Il ressort de cette expérience que les reclassements individuels ont été une affaire collective, avec une ambition commune de bien faire. Le PSE a donc été l'occasion d'une responsabilisation de tous les acteurs à l'égard des « victimes ».

### **3.3. La VAE , un processus à long terme de construction de l'employabilité interne et externe**

Le statut de la VAE est difficile à cerner dans le cadre de la restructuration. Elle s'y inscrit pleinement dans la mesure où l'initiative est née au cours de la procédure et où certains ont pu, initialement, lui reconnaître un rôle dans le reclassement des salariés licenciés. Il n'est

---

<sup>13</sup> Néanmoins, il convient de souligner que le CCE a émis un certain nombre de réserves sur le choix du même cabinet pour mettre en place la VAE. Ces réserves étaient liées avant tout à la confusion possible entre le PSE et la VAE pour les salariés.

pas utile de rappeler qu'à l'origine le projet portait sur la fermeture, à court-moyen terme, du site de Poix du Nord. On pouvait alors imaginer la validation de l'expérience comme dernière opération destinée à améliorer l'employabilité des salariés en facilitant le repérage de leurs savoir-faire sur le marché du travail. L'ampleur du sureffectif s'avérant moins grande qu'initialement prévue, avec le retour de Kenzo dans le portefeuille de contrats d'ADDA, c'est probablement vers la cellule de reclassement que l'attention s'est ensuite portée. On notera ainsi, en se fondant sur l'intégralité des procès verbaux des réunions du CCE, que la validation des acquis de l'expérience constitue un élément marginal du débat tout au long de la période. Au final, elle n'apparaît qu'à titre rétrospectif dans le PSE, qui ne fait que prendre acte des dépenses engagées par la direction pour la réalisation des études relatives à ce thème.

Lancée « à chaud » dans le contexte immédiat d'une restructuration, c'est, après médiation, « l'ambition » d'en faire un outil de développement *continu et permanent* de « l'employabilité des salariés » qui prend le dessus, « pour sécuriser, à *moyen et long terme*<sup>14</sup>, leurs mobilités, que celles-ci soient strictement interne [...], inter établissement [...], externe, volontaire ou nécessaire »<sup>15</sup>, alors même que la question d'étendre le dispositif de VAE, à l'ensemble des salariés volontaires constituait un des trois points de désaccord relevés par le médiateur au début de sa mission. Cette extension du périmètre du dispositif – pour ne pas dire du programme – au-delà de la population des salariés licenciés a été obtenue par le médiateur en faisant valoir que cette intrusion dans la politique interne de gestion des ressources humaines était la conséquence de l'accord sur la politique de diversification industrielle du site de Poix du Nord.

La VAE revêt finalement une dimension plus large, plus permanente et s'autonomise par rapport à la problématique sociale d'urgence générée par la restructuration. Elle devient un élément à l'appui de la stratégie industrielle d'ADDA, favorisant notamment l'évolution souhaitable vers des formes d'organisation du travail moins tayloriennes et plus qualifiantes pour les salariés, en phase avec la nouvelle vocation de service du site de Poix du Nord. Au final, compte tenu de sa mise en œuvre tardive, le programme de la VAE a non seulement été élargi aux salariés volontaires mais il n'a absolument pas concerné les salariés licenciés en 2003 !

Jusqu'à présent, les avis divergent sur le sens à attribuer à ce dispositif : dans sa logique « parachute », il s'est avéré très rapidement que sa mise en œuvre était trop longue pour qu'il soit possible de le proposer à des salariés dont l'emploi est d'ores et déjà menacé. Par ailleurs, dans le cas d'ADDA, la validation de l'expérience au titre de diplômes de la filière textile présente peu d'intérêt compte tenu de l'état du secteur. Il n'en est pas de même de la validation de titres « transversaux » comme ceux d'« agent de fabrication industrielle » proposés par l'AFPA, éventuellement plus facile à valoriser que les diplômes « textile » de l'éducation nationale.

Dans une perspective d'accompagnement dans la durée de la politique industrielle de l'entreprise en revanche, la reconnaissance des acquis de l'expérience se justifie davantage. Cependant, d'une part, la direction d'ADDA ne s'est pas engagée à tirer les conséquences de la validation de ces titres en termes de gestion des individus et d'organisation du travail. D'autre part, ces initiatives visant à valoriser à titre individuel une expérience similaire à celle détenue par l'ensemble des salariés sont parfois considérées par le collectif comme des tentatives malvenues de « sortir du lot ». Au final, sur le site de Poix du Nord<sup>16</sup>, une vingtaine

---

<sup>14</sup> Mis en italique par nos soins.

<sup>15</sup> Relevé de conclusions du médiateur p. 7.

<sup>16</sup> Ces propos ne concernent que l'opération sur le site de Poix du Nord. Une opération parallèle est également menée sur le site de Prouvy, par un opérateur différent : à Prouvy, la mise en œuvre de la VAE est assumée par le cabinet d'appartenance de l'expert qui s'est initialement prononcé, dans le rapport d'experts indépendants sur la pertinence du projet. Sur le site de Poix du Nord, c'est le cabinet qui a pris en charge le fonctionnement de la

de salariés seulement participent depuis le printemps 2005 à une première vague de VAE aboutie seulement au début de 2006. Si les motivations restent difficiles à cerner, les effets sur la confiance en soi des personnes sont très bénéfiques.

Le faible nombre de personnes impliquées dans ce dispositif peut s'expliquer de plusieurs manières qui ne sont pas exclusive les unes des autres :

-La démarche demande une énergie importante pour des personnes fragilisées socialement et ayant peu l'habitude de l'écrit

-L'annonce au printemps 2005 par la direction de nouveaux licenciements a pu saper la volonté de ceux qui espéraient, grâce à la VAE, un avenir chez ADDA (cette annonce a ensuite été infirmée, mais une vague de licenciement se profile pour 2007, date de la fin du contrat Kenzo)

-La VAE a été lancée dans la foulée immédiate de la fermeture de l'antenne emploi et est animée, à Poix du Nord, par le même opérateur, ce qui accentue la confusion entre reclassement et VAE. Or, l'expérience de la première vague de départs a montré combien il était illusoire d'espérer se reclasser dans le textile.

La mise en œuvre de la VAE sur le site de Poix du Nord en est donc, pour l'heure, à ses balbutiements. Son efficacité en termes de reclassement n'a pu être éprouvée sur cette opération. Elle le sera peut-être si d'autres suppressions d'emplois sont mises en œuvre à l'avenir par ADDA. On retiendra néanmoins qu'il s'agit de dispositifs lourds qui ne peuvent être développés dans l'immédiateté d'une crise économique. En termes d'accompagnement d'une stratégie industrielle à moyen-long terme, l'évaluation est encore prématurée. L'efficacité de la VAE dépendra de la légitimité que les acteurs lui confèrent et de la façon dont-ils s'en saisissent. Il faudrait que les titres validés par l'expérience soient eux-mêmes reconnus par les dispositifs de GRH d'ADDA, et que des conséquences en soient tirées en matière d'organisation du travail et de définition des fonctions. A défaut, le processus pourrait s'essouffler. Les experts auront alors amené un outil qui n'aura pas trouvé sa place dans le jeu des acteurs directement concernés.

On le voit, les dispositifs d'accompagnement des salariés licenciés (cellule de reclassement) comme de la stratégie industrielle (VAE) font appel à un niveau élevé de responsabilisation des acteurs collectifs et individuels. Un même niveau d'implication n'a pas pu être obtenu concernant le versant territorial de la restructuration.

### **3.4. L'échec de la responsabilisation territoriale**

Comme nous l'avons indiqué plus haut, malgré une taille qui ne l'y oblige pas et l'absence du décret d'application de l'article 118 de la LMS à l'époque des faits, la Direction consent à mettre en place un dispositif de revitalisation territoriale. Cette obligation est prévue déjà dans l'accord de méthode et soulignée dans le relevé de conclusion du médiateur<sup>17</sup>. Le PSE prévoit donc la contribution financière de l'entreprise à la hauteur de 60 000 euros par an pendant trois années consécutives afin de redynamiser le bassin d'emploi impacté par la restructuration dans le cadre du programme ALIZE<sup>18</sup>. Ce dispositif suppose, par ailleurs, la

---

cellule de reclassement qui est en charge de la VAE. Les critères d'attribution de ces deux opérations n'ont pas fait été analysés dans cette étude de cas. De même, les conditions de transfert, vers le second opérateur du travail de conception réalisé par le premier n'ont pas été élucidées.

<sup>17</sup> Le fait qu'il s'agissait initialement d'un projet de fermeture définitive du site de Poix du Nord a probablement rendu plus facile cette posture dans le cadre de l'accord de méthode, l'impact territorial initialement prévu étant particulièrement important.

<sup>18</sup> Marque déposée par l'association Développement et Emploi, ALIZE (Actions locales interentreprises en zones d'emploi) a été lancé par cette association et la DATAR. Il vise à mutualiser, au sein d'un territoire, des moyens humains et financiers, privés et publics, afin de promouvoir des activités créatrices d'emplois. Le programme repose sur la forte implication de grandes entreprises qui apportent leur soutien aux PME/PMI existantes ou en cours de création. Pour ce faire, les grandes entreprises réunissent autour d'elles tous les acteurs de l'aide à la

mutualisation de fonds provenant de sources diverses, publiques et privées, et pourrait totaliser quelques 900 000 euros.

### **La faiblesse des acteurs locaux et l'échec de la mise en œuvre d'ALIZE**

Bien que situé dans le Pays Sambre Avesnois, plutôt orienté vers Maubeuge, le site d'ADDA est localisé dans une zone relativement isolée qui subit un effet d'attraction fort de Valenciennes. Cet isolement géographique ainsi que l'absence de décideurs au niveau du territoire font que l'entreprise n'est pas considérée par les acteurs comme faisant partie intégrante du tissu économique local. « ADDA n'a fait pleurer personne ici », - confirme ainsi la responsable du développement économique du Pays Sambre Avesnois. Pour les acteurs du territoire, il s'agit d'une entreprise parisienne, connue surtout pour son magasin d'usine local où l'on trouve du haut de gamme à des prix défiant toute concurrence. Beaucoup d'habitants du Pays continuent même à l'appeler par son ancien nom « Hartmann ».

Le sous-préfet de l'arrondissement d'Avesne-sur-Helpe se saisit du dossier et s'implique dans la gestion de la restructuration au niveau local. Il semble très enthousiaste vis-à-vis du dispositif ALIZE et contacte le Pays Sambre Avesnois afin qu'il le promeuve auprès des acteurs locaux. Intéressé par l'assise endogène du programme, la responsable du développement économique du Pays tente d'informer les acteurs pertinents sur ses avantages. L'association Développement et Emploi qui était à l'origine du dispositif, s'implique également d'une façon très active en prenant des contacts avec plusieurs acteurs locaux et en essayant d'enclencher une dynamique positive au niveau territorial.

Pourtant, l'absence d'un véritable porteur du projet qui assurerait son déploiement sur le territoire, pose vite un sérieux problème. Peu d'acteurs actifs étant présents, ce rôle est au départ confié à la CCI qui possède une légitimité naturelle pour mener à bien un tel projet. Alors que la CCI affiche son adhésion et se fait désigner en qualité d'opérateur local, son implication reste très timide et teintée d'ambiguïtés. Cet acteur s'avère *in fine* trop faiblement motivé pour porter le projet, la situation étant compliquée par le changement de son président.

La faible mobilisation des élus politiques locaux n'arrange pas les choses. D'une part, ils sont peu sensibilisés aux problèmes du développement économique en général et d'autre part, les positions de ceux qui le sont ne sont pas convergentes. Il ne s'agit pas, en l'occurrence, de clivages politiques mais plutôt de rivalités intercommunales. Ces rivalités ne permettent de faire une proposition cohérente aux entreprises du territoire, ni de solliciter des fonds publics pour un projet bien défini. Or, l'apport des fonds publics est une des sources importantes du financement d'ALIZE.

En même temps, le patron du Medef local qui essaie dans un premier temps de mobiliser quelques entreprises du territoire, part à la retraite et son successeur est nettement moins favorable à l'idée du dispositif.

Dans ce contexte, ADDA, soucieuse du respect de ses engagements, tente de prendre l'initiative et de promouvoir l'idée d'ALIZE en organisant un tour de table avec la participation du DGA et de la secrétaire adjointe du CCE. Animée par Développement et Emploi et le sous-préfet de l'arrondissement, cette réunion a pour but de convaincre les entreprises locales de participer à ALIZE. L'une d'entre elles semble vaguement intéressée. Malgré une présentation réussie, ce tour de table ne parvient pas à mobiliser d'autres acteurs. La légitimité d'une PME parisienne pour fédérer les acteurs locaux apparaît clairement insuffisante. En l'absence d'un partenaire local fort (entreprise et structure d'animation économique, CCI ou autre), un dispositif comme ALIZE, initié et animé par une structure nationale (en l'occurrence, Développement et Emploi), ne peut s'implanter.

---

création et au développement des entreprises : services de l'Etat, collectivités territoriales, consulaires, comités d'expansion, Caisse de Dépôts et de Consignations, ANPE, AFPA, etc.

## **La suite : rebondissement sur Valenciennes ?**

Plus de deux ans après la signature du PSE comportant des mesures de revitalisation territoriale, le dispositif prévu pourrait finalement commencer à se mettre en place. Cependant, si cela se fait, il ne sera pas opérationnel là où il est envisagé au départ.

Après les tentatives non abouties de créer ALIZE sur l'arrondissement d'Avesnois pendant près d'un an et demi, l'idée est finalement abandonnée. En revanche, elle rebondit aujourd'hui à Valenciennes où plusieurs entreprises décident de mutualiser leurs moyens dans le cadre du programme ALIZE. Il s'agit plus particulièrement d'Alstom, France Télécom, Saint-Gobain et quelques grosses PME locales. L'éventualité de la participation d'ADDA avec un apport immédiat de quelques 60 000 euros annuels semble avoir été un facteur supplémentaire encourageant l'instauration du dispositif, même si le coût élevé du PSE et les résultats médiocres de 2004 forcent ADDA à demander le report de sa participation à 2006.

Au niveau politique, la communauté d'agglomération se saisit rapidement du dossier en bénéficiant d'un soutien appuyé des partis politiques de droite comme de gauche. La CCI de Valenciennes, nettement plus dynamique, devient le porteur du projet et son opérateur local. La présence de partenaires locaux forts permet à Développement et Emploi d'apporter un concours significatif à la dynamique vertueuse en organisant notamment plusieurs réunions avec les acteurs du territoire pour présenter le dispositif et ses avantages.

L'impact exact de la mise en place d'ALIZE sera difficile à évaluer. La CGT locale reste sceptique quant à son éventuelle efficacité sur le territoire. L'avantage pour les salariés licenciés ou menacés de licenciement chez ADDA ne sera pas évident à démontrer non plus. Certes, en principe, le développement de l'emploi local accroît les possibilités de reclassement pour les salariés dont les emplois sont mis en cause. Pourtant, ce lien est loin d'être automatique et suppose une bonne articulation entre le volet territorial et le volet reclassement/VAE. Cette articulation pourrait se faire à l'aide du cabinet de reclassement, avec une implication de certains acteurs locaux, tels que la DDTEFP et l'AFPA.

Par ailleurs, on constate un comportement peu actif des acteurs territoriaux du Pays Sambre Avesnois alors qu'ils sont bien avertis des suppressions de postes envisagées par ADDA en 2007 dans l'hypothèse où Kenzo ne prolongerait pas son partenariat. Les actions pour agir dans ce sens sur le territoire sont pour autant inexistantes. Et ce malgré le fait que le Centre des ressources et du développement des compétences a été créé par l'agglomération de Maubeuge avec l'objectif d'assurer la convergence de l'offre et de la demande des compétences sur le marché du travail local. Comme le regrette une responsable locale : « Le sujet est trop impopulaire pour s'en saisir en amont. La crise sera gérée quand elle arrivera... ».

## **Conclusion**

Un observateur extérieur ne qualifierait peut-être pas cette restructuration de « véritablement innovante ». Bien entendu, il y a beaucoup d'éléments d'intéressants et inhabituels dans cette opération, que ce soit le rapport des experts indépendants intégrant les volets industriel, territorial et ressources humaines, le relevé de conclusion (document intéressant à plusieurs titres), la mise en place de la VAE ou la signature de l'un des premiers accords de méthode (par ailleurs très élaboré dans son contenu).

Le qualificatif est toujours une question d'appréciation personnelle. Quoi qu'il en soit, à défaut d'être qualifiée d'innovante, cette opération apparaît exemplaire. Elle l'est sans doute parce que la qualité du dialogue social et la consistance des mesures de reclassement ont été largement supérieures à ce que l'on pourrait attendre d'une entreprise de cette taille et de ce secteur. Mais elle l'est aussi parce que l'ensemble des dispositifs déployés a été utilisé en conformité avec l'esprit qui avait présidé à leur conception. Les parties ont cherché à jouer

pleinement le jeu des contraintes imposées par le cadre juridique d'abord, contractuel ensuite, sans tenter de les instrumentaliser au profit de leurs seuls intérêts propres.

On pourra arguer du fait qu'il s'agit là du résultat d'une conjonction rare (et donc non transférable, hélas) faite de personnalités managériales et syndicales éclairées, d'experts aussi compétents que passionnés, d'aisance financière (relative certes, mais l'indemnité versée à ADDA par Yves Saint Laurent a été mise à profit) et de temps (les contrats courent encore lorsque le processus est enclenché). Certes, les choses ne se seraient probablement pas déroulées de la même manière si elles avaient été menées par des doctrinaires butés, si la dénonciation des contrats avait été soudaine, à exécution immédiate et si ADDA n'avait pu mobiliser des ressources financières suffisantes.

Cependant, les protagonistes ont su provoquer la chance en acceptant en amont, dans la négociation de l'accord de méthode, de faire le choix d'une discussion sur le fond obligeant la direction à la transparence et à la clarification des options stratégiques et les représentants du personnel à la responsabilité en matière économique. Cet accord semble avoir été l'élément clé de ce dossier. Etant strictement respecté par la direction sous la vigilance du CCE, il a permis tout d'abord d'outiller les IRP dans la discussion sur le projet de restructuration en élevant le débat sur l'économique jusqu'à un niveau inhabituel en France. Ensuite, au-delà des ingrédients relevant du contexte général (l'attitude socialement responsable de la direction, la qualité des IRP, l'intersyndicale unie, etc.), la clause contraignant la direction à rechercher un accord sur le PSE a joué un rôle essentiel et influé sur le résultat final dans le domaine social. Finalement, l'accord de méthode a servi à mettre en branle une dynamique de la négociation qui s'est poursuivie au delà de la date de sa signature et a duré pendant toute la procédure dans un esprit constructif. C'est la raison principale pour laquelle il se dégage des entretiens réalisés un réel sentiment de fierté. Si les protagonistes ne s'accordent pas pour qualifier cette opération de « réussite », chacun estime avoir tenu correctement son rôle et retourne à ses partenaires/adversaires le même compliment. Ce sentiment de satisfaction n'est pas neutre. De fait, il illustre une fois de plus que la décision est perçue comme moins injuste et acceptable lorsque la plus faible des parties - en l'occurrence les salariés et leurs représentants - a la possibilité d'adopter une posture critique mais réaliste et orientée vers l'avenir. La procédure correctement menée contribue alors au sentiment d'avoir accompli quelque chose et abouti à une décision juste, quel que soit le résultat réel du processus.

Mais il y a, bien sûr, plus que cela dans le cas ADDA. La dynamique favorable engendrée par l'accord de méthode a été ensuite utilisée d'une manière intelligente pour élaborer un dispositif de reclassement consistant et adapté, dont le fonctionnement était constamment contrôlé par les partenaires sociaux et la direction. Même si la performance de l'antenne de l'emploi se situe au niveau de la moyenne nationale, encore faut-il tenir compte des caractéristiques particulières des ouvrières à reclasser ainsi que de la situation du bassin sinistré sur le plan de l'emploi. La direction n'a pas cherché à économiser sur le budget de l'antenne de reclassement et a été flexible quant au financement des formations ou d'autres mesures facilitant les transitions professionnelles. De surcroît, les indemnités de départ obtenues par les salariés après une phase de conflit ont été conséquentes. Tout cela a également participé à la construction du sentiment d'un règlement juste. Il s'agit cette fois-ci d'un élément plus tangible à mettre au compte de la justice « distributive ».

Enfin, alors que la VAE a été initialement introduite pour « créer les conditions de réussite d'une possible reconversion [...] des salariés »<sup>19</sup>, elle s'est transformée au bout du compte en dispositif de gestion anticipative des effectifs et les acteurs internes à l'entreprise semblent la considérer aujourd'hui comme un outil pour développer la mobilité

---

<sup>19</sup> Accord de méthode, alinéa 2.2.

professionnelle et psychologique des salariés dont beaucoup courent le risque de perdre leur emploi à moyen terme ou de voir leurs conditions de travail changer. Dans l'hypothèse probable où Kenzo ne renouvelerait pas son contrat, une autre restructuration est déjà envisagée à l'échéance de 2007 qui pose avec force la question de l'avenir du site du Poix du Nord. Si un tel avenir existe, il se construira à partir des compétences collectives et des savoir-faire d'ADDA en France, mais nécessitera une évolution sensible des modes d'organisation interne et du positionnement sur des créneaux spécifiques. Les perspectives stratégiques issues des discussions de 2002 seront alors mises à l'épreuve de la réalité économique et de la volonté politique des dirigeants d'ADDA.



## **4. Annexes**

### **4.1. Annexe 1 : liste des interlocuteurs rencontrés**

#### **Les acteurs internes**

- Le Directeur général adjoint
- La Secrétaire adjoint du CE à l'époque des faits
- Le Directeur de l'Usine de Poix du Nord.
- Les Elues du personnel de l'Usine de Poix du Nord.

#### **Les intervenants extérieurs**

- Le Médiateur
- Deux experts auprès du CE et le responsable du pôle « Licenciements » du cabinet d'expertise comptable
- Deux des trois experts indépendants en charge de l'analyse économique
  - – en charge de la réflexion industrielle et stratégique
  - – en charge de l'analyse de l'organisation du travail et de l'évaluation des compétences, par ailleurs chargé de l'étude de faisabilité de la VAE et de sa mise en œuvre sur le site de Prouvy
- Le Responsable de la cellule de reclassement
- Deux consultants de la cellule de reclassement
- La responsable du développement économique du Pays de Sambre Avesnois
- Le président de l'association à l'origine du dispositif territorial

### **4.2. Annexe 2 : chronologie de faits**

- Début 2000 : la reprise de Yves Saint Laurent par PPR suscite des interrogations du CCE sur les conditions du renouvellement du contrat d'exploitation de la licence, lequel vient à échéance au 31/12/2001.
- Août 2000 : YSL dénonce le contrat.
- Septembre 2000 : la direction informe les IRP de la dénonciation tout en la présentant comme un acte formel qui vise à exercer une pression dans la négociation.
- 29 novembre 2000 : sur la base du risque lié à la perte de la licence, le CCE déclenche la procédure d'alerte.
- Janvier 2001 : le contrat de licence YSL est prorogé d'une saison (soit jusqu'au 30/06/02), et la direction réaffirme au CCE qu'aucun licenciement n'aura lieu avant octobre 2002, date de fin de ses engagements de maintien de l'emploi liés à la RTT.
- Mars 2001 : le rapport de l'expert comptable est remis aux CCE.
- Mai 2001 : le CCE établit son propre rapport intermédiaire en reprenant les principales conclusions du rapport de l'expert et demande la mise en place de mesures préventives.
- Juillet 2001 : accord avec YSL permet de reculer l'exécution du PSE à mars 2002 et obtenir une compensation financière.
- Septembre 2001 : la perte d'YSL étant à présent avérée, le CCE précise le cahier des charges des travaux attendus de l'expert-comptable pour la seconde étape du droit d'alerte. La direction quant à elle réitère son engagement de ne procéder à aucun licenciement avant octobre 2002 et se déclare à la recherche de solutions alternatives.
- Novembre 2001 : lors d'un nouveau CCE extraordinaire, la direction est interrogée sur les conditions de renouvellement du contrat Kenzo (date limite de dénonciation 31/12/01).

- 19 décembre 2001 : Kenzo dénonce le contrat.
- Décembre 2001 : suggestion émise par la direction et refusée par le CCE de constituer une commission assistée par un expert indépendant.
- Janvier 2002 : La direction informe le CCE que Kenzo a officiellement notifié le non renouvellement du contrat de sous-traitance au delà de son terme, soit au 31/12/03. Cette occurrence implique la fermeture de l'usine de Poix, voire la disparition d'ADDA.
- Février 2002 : L'expert remet son rapport concernant la seconde étape du droit d'alerte qui conclut sur la nécessité d'ouvrir une procédure transparente en vue de rechercher un avenir à l'entreprise, à ses territoires d'implantation et à ses salariés.
- 20 mars 2002 : le plan de restructuration est présenté par la direction, et l'intersyndicale décide de négocier un accord de méthode.
- 29 avril 2002 : l'accord de méthode entre la Direction et les syndicats est signé.
- 15 juillet 2002 : le rapport Betents est présenté.
- 26 juillet 2002 : Kenzo re-signe un contrat courant jusqu'en 2007
- 16 octobre 2002 : réunion L.IV.2 avec présentation du rapport de l'expert comptable en réponse au rapport Betents a lieu.
- 23 octobre 2002 : la direction répond au rapport du cabinet d'expertise comptable et aux solutions alternatives du CCE.
- 5 février 2003 : le relevé de conclusion est signé.
- 20 mai 2003 : le PSE est finalisé.
- Septembre 2003 : l'antenne emploi commence son fonctionnement
- Mars 2005 : l'antenne emploi termine son fonctionnement.
- Mars 2005 : les premières VAE sont lancées.

### 4.3. Annexe 3 : thèmes transversaux

<b>Thèmes transversaux</b>	<b>Contenu</b>	<b>Pages</b>
<i>Restructuring and social responsibility of companies</i>	Description of the company and its economic situation (1.1., 1.2., 1.3., 1.4, 1.5.) The attitude of the management towards negotiation with the trade-unions (2.1.) Three points of disagreement with the trade-unions (2.3.) Dealing with redundancies	pp. 2-5 p. 6-7 pp. 10-12 pp. 13-21
<i>Restructuring process</i>	Beginning and development of the negotiation process (2.1.) Main characteristics of the negotiation process (2.2.) Dealing with redundancies	pp. 5-7 pp. 8-10 pp. 13-21
<i>Trade-unions and their strategies in restructuring</i>	Description of the trade-unions (1.1.) Negotiation strategy of the trade-unions (2.1.) Relationship between trade-unions and workers (2.2.) Three points of disagreement with the managements (2.3.) Negotiation strategy: first, redeployment measures, then redundancy payments (3.1.) Strong implication of partners (3.1.)	p. 3 pp. 5-7 p. 9-10 pp. 10-12 p. 13 p. 17
<i>Restructuring and impact on local economies</i>	Situation of the local economy Failure of local reindustrialisation efforts	p. 14 pp. 19-21
<i>Public employment service</i>	Strong implication of actors (3.2) Validation of work-derived experience (3.3) Failure of local revitalisation efforts	p.17 p. 18-19 pp. 19-21
<i>Restructuring and health impact</i>	Operation of the redeployment taskforce (3.2)	pp. 16-17

## 5. Sommaire

1.	A modèle économique simple, décision simple et cause comprise.....	2
1.1.	Les acteurs.....	2
1.2.	L'activité d'ADDA .....	3
1.3.	La dépendance à l'égard des griffes.....	3
1.4.	Yves Saint Laurent sort du prêt-à-porter, Kenzo menace de rompre.....	3
1.5.	Une structure simple et une évaluation immédiate des conséquences.....	4
1.6.	Une cause bien identifiée : clairement « économique » et extérieure.....	5
2.	Une négociation jugée de qualité sur le fond comme sur la forme .....	5
2.1.	Le cadre de la négociation : des contraintes pour mieux progresser.....	5
	Une période d'incertitude et la prise de conscience des difficultés.....	5
	Le lancement de la procédure officielle : innover sur la méthode .....	6
	Les négociations et le contenu final de l'accord de méthode.....	6
2.2.	Les caractéristiques du processus de négociation .....	7
	L'ampleur de la négociation et le facteur temps .....	8
	La pluralité des acteurs impliqués .....	8
	La volonté conjointe de ne pas rompre le dialogue.....	9
2.3.	Les enjeux du débat sur le projet économique .....	10
	La réalité et l'ampleur du sureffectif.....	10
	Les possibilités de diversification .....	10
	Le devenir du site de Poix .....	11
3.	Une mise en œuvre des départs placée sous le signe de la bonne intelligence ....	13
3.1.	La négociation : l'accompagnement d'abord, les indemnités ensuite.....	13
3.2.	Un Plan de sauvegarde de haute tenue.....	13
	La situation du bassin et les caractéristiques de la population à reclasser .....	14
	Le fonctionnement de l'antenne emploi.....	15
	Des « clients » satisfaits .....	16
	Une implication forte des partenaires.....	17
3.3.	La VAE , un processus à long terme de construction de l'employabilité interne et externe .....	17
3.4.	L'échec de la responsabilisation territoriale.....	19
	La faiblesse des acteurs locaux et l'échec de la mise en œuvre d'ALIZE .....	20
	La suite : rebondissement sur Valenciennes ?.....	21
	Conclusion.....	21
4.	Annexes.....	24
4.1.	Annexe 1 : liste des interlocuteurs rencontrés.....	24
4.2.	Annexe 2 : chronologie de faits.....	24
5.	Sommaire .....	27