

## Restructuration de la direction industrielle du site d'Alcatel Business System à Illkirch-Graffenstaden (Alsace, France)

*Rachel Beaujolin-Bellet, Reims Management School, France*  
*Olivier Issaverdens, ESCP-EAP, France*

### Résumé

Cet établissement appartenait à la société Alcatel Business Systems (ABS) du groupe Alcatel. En 2004, la fermeture de la direction industrielle du site d'Illkirch a touché 773 personnes. Ce site est un établissement industriel relativement récent, qui a connu de nombreux changements d'activités et de métiers, suivant les variations importantes de son activité.

Dans ce cas, tous les acteurs, à tous niveaux, se sont fortement investis pour permettre au site et à ses salariés d'avoir un avenir qui valorise leurs compétences individuelles et collectives. Les acteurs ont ainsi tout tenté pour éviter la fermeture de l'établissement, en lui cherchant plusieurs voies de reconversion. Face à l'échec partiel de ces démarches, un plan de sauvegarde de l'emploi exemplaire a été mis en place, dépassant la seule obligation de moyens de l'employeur en la matière, pour s'inscrire dans le cadre d'objectifs ambitieux de reclassement des salariés concernés, et ce dans un cadre négocié. De fait, les pratiques de gestion de la restructuration alors déployées ont été bien au-delà du seul cadre légal français, que ce soit en termes d'information-consultation ou de moyens mis en œuvre pour assurer une transition professionnelle aux salariés concernés.

Ce cas a alors été considéré par l'ensemble des acteurs comme un modèle de restructuration « exemplaire », que nous pouvons traduire comme étant « socialement responsable ». Comme le montre ce cas, la construction de pratiques socialement responsables en matière de restructuration tient à un engagement fort des différents acteurs, inscrits dans des réseaux internes et dans une histoire de restructurations antérieures et de pratiques de relations sociales caractérisées par la négociation d'accords. Ce cas pose enfin la question des conditions de construction et de reproductibilité de telles pratiques, quand elles ne sont pas encadrées ou étayées par des formes institutionnalisées.

---

### 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**



## **ETUDE DE CAS**

### **RESTRUCTURATION DE LA DIRECTION INDUSTRIELLE DU SITE D'ALCATEL BUSINESS SYSTEM A ILLKIRCH GRAFFENSTADEN (ALSACE)**

**juillet 2006**

**R. BEAUJOLIN-BELLET (REIMS MANAGEMENT SCHOOL) ET O.  
ISSAVERDENS (ESCP-EAP)**

Cette étude de cas retrace le déroulement de la fermeture de la direction industrielle du site Alcatel d'Illkirch-Graffenstaden, en France. Cet établissement appartenait à la société Alcatel Business Systems (ABS) du groupe Alcatel. En 2004, la fermeture de la direction industrielle du site d'Illkirch a touché 773 personnes. Ce site est un établissement industriel relativement récent, qui a connu de nombreux changements d'activités et de métiers, suivant les variations importantes de son activité.

La restructuration du site d'Illkirch contraste avec les restructurations antérieures menées par le groupe Alcatel, qui a jusqu'alors privilégié des processus de cession d'activité comme mode de gestion des restructurations de sites de production. Dans cette pratique, qui ressort comme un modèle-type de gestion des restructurations par le groupe Alcatel, le pilotage des restructurations était fortement centralisé au niveau du groupe, ce dernier se chargeant de l'initiation et de la mise en œuvre de l'opération et accompagnant sa pérennité en garantissant un plan de charge dégressif à l'entreprise cessionnaire. Mais dans le cas d'Illkirch, si il y a bien eu quelques transferts de personnel, il n'y a pas eu de cession d'activité puisqu'il n'y avait plus d'activité à céder. Dès lors, un autre modèle de pilotage de la restructuration a été élaboré.

Dans ce cas, tous les acteurs, à tous niveaux, se sont fortement investis pour permettre au site et à ses salariés d'avoir un avenir qui valorise leurs compétences individuelles et collectives. Les acteurs vont ainsi tout tenter pour éviter la fermeture de l'établissement, en lui cherchant plusieurs voies de reconversion. Face à l'échec partiel de ces démarches, un plan de sauvegarde des emplois exemplaire sera mis en place, dépassant la seule obligation de moyens de l'employeur en la matière, pour s'inscrire dans le cadre d'objectifs ambitieux de reclassement des salariés concernés, et ce dans un cadre négocié. De fait, les pratiques de gestion de la restructuration qui ont alors été déployées vont bien au-delà du seul cadre légal français, que ce soit en termes d'information-consultation ou de moyens mis en œuvre pour assurer une transition professionnelle aux salariés concernés.

Ce cas est alors considéré par l'ensemble des acteurs comme un modèle de restructuration « exemplaire », que nous pouvons traduire comme étant « socialement responsable ». Comme nous le verrons, dans ce cas, la construction de pratiques socialement responsables en matière de restructuration tient à un engagement fort des différents acteurs, inscrits dans des réseaux internes, et dans une histoire de restructurations antérieures et de pratiques de relations sociales caractérisées par la négociation d'accords. Ce cas pose enfin la question des conditions de construction et de reproductibilité de telles pratiques, quand elles ne sont pas encadrées ou étayées par des formes institutionnalisées.

L'étude de cas a reposé sur la réalisation d'entretiens semi-directifs avec les principaux acteurs du site d'Illkirch (voir liste en annexe), de la direction d'ABS et de la direction des affaires sociales du groupe, et l'analyse des principaux documents liés à la restructuration. Notons que les entretiens se sont déroulés dans de très bonnes conditions d'accueil, les acteurs rencontrés partageant une forme de sentiment de fierté d'avoir contribué à cette aventure humaine et sociale, néanmoins douloureuse.

# **1. PRESENTATION DU GROUPE ALCATEL, DE L'ENTREPRISE ALCATEL BUSINESS SYSTEM ET DE L'ETABLISSEMENT D'ILLKIRCH (ALSACE)**

## **1.1. Le groupe Alcatel face aux restructurations**

En 1898, Pierre Azaria créa la Compagnie Générale d'Electricité (CGE) qui devait devenir un siècle plus tard Alcatel. L'histoire d'Alcatel est jalonnée par de très importants mouvements de rachats, fusions et cessions qui reflètent ses engagements dans plusieurs domaines d'activités : énergie, transport (câblerie, d'abord électrique puis de fibres optiques) et télécommunication, mais aussi espace et défense. Dans les télécommunications, ces mouvements se traduiront notamment par la fusion avec Thomson Télécommunications en 1985 et par le rachat d'ITT en 1986. En 1991, CGE devient Alcatel Alsthom. Serge Tchuruk devient le Président d'Alcatel Alsthom en 1995 et décide de recentrer l'activité de l'entreprise sur les télécommunications. En 1998, Alcatel Alsthom change de nom pour devenir, tout simplement, Alcatel.

En 2004, l'activité d'Alcatel se décompose en trois domaines : les communications fixes, les communications mobiles et les communications privées (pour l'industrie et le secteur public). Alcatel compte alors 56 000 salariés répartis dans 130 pays.

### **1.1.1. Une stratégie générale de recentrage sur des activités à forte valeur ajoutée face aux mutations du secteur des télécommunications**

Depuis les années 1980, le secteur des télécommunications a subi de très importantes mutations. Pour répondre à ces transformations, les entreprises du secteur ont adapté très fortement leurs outils de production. Il est possible de distinguer deux évolutions successives. Ce secteur a d'abord connu une forte automatisation de la production (passage de l'électromécanique à l'électronique) qui s'est traduite par une première vague de suppressions d'emplois. A partir de la fin des années 1990, les entreprises de ce secteur ont fait face à une concurrence accrue des pays à faible coût de main d'œuvre qui a conduit à une très forte baisse de leur compétitivité et donc de leur production. De nouveau, ces entreprises ont réduit leurs effectifs.

Face à ces bouleversements, Alcatel a établi un projet stratégique qui vise à faire passer l'entreprise d'une ère industrielle à une ère de services, avec un fort recentrage sur les activités de recherche et développement, service après-vente et logistique. Pour y parvenir, la direction du groupe a décidé de se défaire de ses unités de production, privilégiant l'investissement dans des activités à forte valeur ajoutée. M. Tchuruk en a par exemple fait part le 26 juin 2001 au Wall Street Journal, en déclarant : « *Nous allons bientôt être un groupe sans usine* ».

Entre chocs exogènes et choix stratégiques, ces restructurations successives ont correspondu pour la première phase à la cession des sites de St Nicolas d'Alhiermont en 1992, de Woerth en 1995, la fermeture de Colfontaine en 1997 et, pour la seconde phase, à la cession de l'usine de Laval en 2001, à celle de Brest en 2002 et à la fermeture de la direction industrielle du site d'Illkirch en 2004.

### **1.1.2. Un groupe avec une tradition sociale : moyens mis en œuvre et dialogue social**

Les restructurations successives d'Alcatel se déroulent dans le cadre d'une entreprise qui a la réputation d'avoir une politique sociale généreuse : ses salariés bénéficient ainsi de salaires et de statuts considérés comme avantageux, hérités de l'origine industrielle de l'entreprise.

En outre, Alcatel cherche à mener les restructurations en limitant notamment les effets humains et sociaux de ses décisions en matière de restructurations. Le délégué CFDT d'ABS rapporte ainsi les propos d'un dirigeant d'Alcatel sur la façon d'aborder la restructuration du site d'Illkirch : « *Bon. Ca va nous coûter très cher. On met l'argent. On fait quelque chose de massif. Mais je veux que ce soit fait le plus correctement possible.* » Le Directeur des Affaires Sociales du groupe a ainsi établi une norme au niveau du groupe en termes de moyens à mettre en œuvre en matière d'accompagnement social, norme qui est ensuite mise en œuvre de façon variable selon les configurations locales de restructuration.

Outre les moyens mis en œuvre pour accompagner le volet social des restructurations, les différents aspects de la politique sociale du groupe s'accompagnent d'une pratique de dialogue social avec les organisations syndicales. Ainsi, la stratégie du groupe de se séparer de ses activités manufacturières est décrite comme étant discutée avec les partenaires sociaux. D'une façon générale, le groupe Alcatel a accepté – tandis que cela ne constitue pas une obligation légale – que les processus de restructuration soient négociés.

Ces différents éléments sont attribués à la « culture du groupe », qui si elle n'est pas écrite mais présentée comme implicite, est caractérisée selon le Directeur des Ressources Humaines d'ABS, « *par une approche traditionnelle française, avec un sens des responsabilités sociales* » où les patrons « *aux moments décisifs, savent intégrer la variable sociale pour éviter des drames* ».

Pour autant, nous n'avons pas identifié de réelle politique sociale des restructurations qui serait explicite et partagée aux différents niveaux de la structure : il semble plus que dans un héritage de forte décentralisation des pratiques de gestion et en l'absence de compromis au sein du groupe sur les contenus d'une posture socialement responsable du groupe, ce sont plus les acteurs eux-mêmes qui vont – ou non – construire des pratiques qui pourront être évaluées comme socialement responsables, dans un contexte culturel qui l'autorise.

### **1.1.3. Un modèle-type de pilotage des restructurations : la cession**

La combinaison de ce contexte économique dégradé, de ce choix stratégique d'abandon des activités manufacturières, et d'une politique sociale visant à limiter les effets humains et sociaux des restructurations menées a conduit Alcatel à privilégier, dans sa façon de gérer ces restructurations, un choix organisationnel qui consiste à céder les sites plutôt qu'à les fermer.

En cédant ses sites industriels, Alcatel espère permettre à ses ouvriers de conserver non seulement leur emploi, mais également leurs conditions avantageuses de rémunération et de statuts, et ce faisant, de valoriser leurs compétences acquises dans l'entreprise. En effet, dans le cadre de l'article L. 122-12 du Code du travail français, en cas de cession d'activité, tous les contrats de travail et les droits des salariés sont maintenus entre le nouvel employeur et le personnel de l'entreprise. C'est donc dans ce contexte que se sont déroulées les restructurations des sites de St Nicolas d'Aliermont, de Woerth, de Laval et de Brest.

De plus, Alcatel avait pour habitude de réaliser ces cessions en garantissant aux entreprises cessionnaires une charge de commandes dégressive sur deux ou trois années afin de leur laisser le temps de trouver progressivement d'autres débouchés. En cherchant à pérenniser l'activité des cessionnaires, Alcatel espérait également garantir l'emploi de ses salariés, mais cet objectif ne connut qu'un succès mitigé.

Dans le cas d'Illkirch, l'hypothèse de la cession n'était pas envisageable, dans la mesure où l'établissement n'avait plus d'activité : c'est donc une autre modalité de restructuration qui a été construite, dans une forte coordination des différents acteurs, et dans ces différentes dimensions de contexte interne d'un groupe connaissant de nombreuses restructurations, avec une tradition sociale importante.

## **1.2. Alcatel Business System et son site d'Illkirch**

En 1919, Aaron Weil crée la SARL Le Téléphone Privé à Strasbourg. Elle deviendra, en 1927, La Téléphonie Industrielle et Commerciale (Télic). En 1965 Télic est rattachée à CIT, filiale de la CGE. En 1980, la société change de nom et devient Télic Alcatel, avant de devenir, en 1990, Alcatel Business Systems.

L'organisation interne d'Alcatel a connu un très grand nombre de transformations au fur et à mesure de l'évolution de son périmètre, mais aussi pour répondre à des visions différentes de ses dirigeants (organisation orientée produits, organisation orientée marchés, ...). Cette organisation compte plusieurs divisions, parmi lesquelles la Division Business Systems (également nommée Business Systems Group, BSG) qui réunit l'ensemble des activités de communication d'entreprise. C'est de cette division que dépendait le site d'Illkirch-Graffenstaden sur le plan industriel.

Alors que la société ABS réalisait près de 2,9 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2000, elle n'en a réalisé que 634 millions en 2004. En 2000, ABS employait près de 6000 personnes contre 1500 aujourd'hui, principalement dans le domaine de la R&D, du marketing, de l'informatique et de diverses fonctions transverses. ABS, qui comptait neuf établissements en 1990, mais plus que quatre en 2000 (Colombes, Brest, Laval et Illkirch).

La production d'ABS est présente depuis 1919 en Alsace : il s'agit ainsi d'un des établissements les plus anciens du groupe, ce qui se traduit par une forme d'attachement réciproque entre le groupe et l'établissement. En 1988, la production alsacienne d'ABS s'est installée sur un nouveau site, permettant de regrouper en un même lieu toutes les activités de production présentes dans la région de Strasbourg (soit près de quatorze selon le directeur des ressources humaines adjoint d'ABS) ainsi que la R&D et les fonctions administratives et de support (marketing, finance, informatique, ...). Ce site offrait également les avantages d'un espace modulable qui permettrait à l'entreprise d'évoluer plus facilement, des perspectives de développement étant envisagées.

Au fur et à mesure des années, la production du site, d'abord fortement diversifiée, s'est concentrée dans la fin des années 1990 sur la production exclusive de GSM. L'établissement d'Illkirch constituait avec celui de Laval deux pôles jumeaux par leur taille et leur production. L'entrée sur le marché du GSM a profondément transformé l'entreprise. Il s'agissait alors de répondre aux besoins d'un marché grand public sur lequel les produits évoluaient beaucoup plus rapidement que sur le marché de la téléphonie traditionnelle. Pour être capable de produire en très grandes séries, il a fallu très fortement automatiser l'appareil productif et produire en flux tendu. ABS a alors mis en place des équipes de nuit et de week-end pour que la production se déroule sans arrêt, 24 heures sur 24 et sept jours sur sept. Mais cela n'était

pas encore suffisant pour suivre la croissance extraordinaire de la production qui est passée, en quelques années, de deux millions à quatre millions puis à vingt millions de GSM par an ! ABS a alors du faire appel à une importante main d'œuvre intérimaire et à de la sous-traitance. En 2000, 60% de la production de l'établissement d'Illkirch était externalisée dans la région de Strasbourg, en Hongrie ou en Roumanie. Cette situation offrait à l'établissement une sécurité importante qui semblait la protéger des retournements de conjoncture.

Pour suivre la transformation de l'appareil productif et passer d'un travail principalement manuel à un travail très automatisé, il a également fallu qu'ABS fasse évoluer les compétences de ses salariés. Alors que 80% des ouvriers étaient des OS avant le passage au GSM, à l'issue de cette mutation industrielle, 60% d'entre eux étaient des techniciens d'atelier.

Cette adaptation de la main d'œuvre s'est inscrite dans une culture spécifique mise en place dès les années 1990 par le directeur industriel d'ABS et le directeur d'établissement d'Illkirch pour accompagner les besoins d'une production en perpétuel changement. Cette culture est née avec le projet PRIMA (« Pour une Réponse Intégrale aux Marchés d'Alcatel ») qui fixe comme objectif d'augmenter les ventes et de réduire le niveau des stocks ainsi que les dépenses d'exploitation en s'appuyant sur une politique de qualité totale et de production en juste à temps. La transformation de la façon de travailler générée par le projet PRIMA va impliquer tous les services et les niveaux hiérarchiques, développer la compréhension du modèle économique de l'entreprise et favoriser l'implication des salariés dans les décisions d'organisation du travail.

## **2. UNE SUCCESSION DE RETOURNEMENTS DE MARCHE ET DE RECONVERSIONS INDUSTRIELLES**

Alors que toutes les prévisions envisageaient encore de nombreuses années fastes au marché du GSM, celui-ci s'est retourné tout d'un coup en janvier 2001, plaçant le groupe dans une course-poursuite entre situation de crise et forte dégradation des résultats.

Pour Illkirch, le choc est tellement important (une production réduite de 13 millions par rapport aux prévisions en 2001, sur les deux sites d'Illkirch et de Laval) qu'en six mois, le site n'est plus en mesure de fournir de la charge de travail à ses sous-traitants. Il doit se séparer de ses intérimaires et place son personnel en chômage partiel. Le même phénomène frappant également l'usine de Laval qui produisait aussi des GSM, ABS s'est alors retrouvée avec deux usines en surcapacité de production. La direction du groupe prend alors la décision de concentrer toute l'activité GSM sur le site de Laval pour le préparer à une cession, et donc, de déposséder la direction industrielle du site d'Illkirch de toute charge d'activité, amenant à envisager sa fermeture.

Mais, nous allons le voir, différents acteurs à la fois au niveau du groupe, de l'entreprise et de l'établissement, vont se mobiliser pour que ce site ne soit pas sacrifié. Ces différents acteurs vont successivement et à géométries variables, chercher différentes possibilités de reconversion industrielle de l'outil de production et des salariés qui le composent, avec comme objectif de trouver des solutions globales et collectives permettant en particulier de ne pas détruire les compétences collectives acquises, reconnues par tous comme étant de qualité.

La démarche va rencontrer de nombreux obstacles, mais sera néanmoins poursuivie avec ténacité pendant près de quatre années, pour finalement mener, pour une partie des emplois concernés, à des dispositifs de reclassement individuel.

## **2.1. 1<sup>ère</sup> tentative de reconversion : l'optoélectronique**

Début 2001 donc, la décision est prise au niveau du groupe, de transférer l'ensemble des volumes de production de GSM sur le site de Laval, en vue d'une cession ultérieure, et de fermer la direction industrielle du site d'Illkirch. Mais dans le même temps, une autre branche d'Alcatel qui produit de composants optoélectroniques connaît, elle, une forte croissance et envisage la construction d'un site de production en région parisienne. Sur l'initiative du Directeur des Affaires Sociales du groupe qui estime qu'une solution industrielle est toujours meilleure qu'une solution sociale, et qui fait le lien entre ces deux événements concomitants, le Directeur général d'ABS et le Directeur de l'optoélectronique vont évaluer la faisabilité de cette reconversion industrielle et rapidement estimer – en particulier au regard des compétences des salariés d'Illkirch et de la capacité d'adaptation dont ils ont déjà fait preuve – qu'une telle reconversion est possible.

La décision est donc prise, très rapidement, de convertir le site d'Illkirch à l'optoélectronique. L'activité GSM lui sera progressivement retirée et transférée à Laval, établissement qui sera ensuite cédé à Flextronics. C'est, de nouveau, une reconversion complète pour le site et pour son personnel. L'optoélectronique connaît des temps de production plus longs (en moyenne 16 heures par produit) et nécessite un travail manuel extrêmement méticuleux. Il s'agit aussi de travailler avec une matière complètement nouvelle : la fibre optique. Pendant trois mois, une soixante d'ouvriers sont envoyés à l'établissement d'Alcatel Optronics de Nosay pour apprendre les techniques de production afin de pouvoir ensuite, à leur tour, former les ouvriers restés sur le site. L'opération concernera 281 salariés qui suivront 34 310 heures de formation pour répondre aux besoins de cette mutation, soit plus de 122 heures par salarié. Le défi est relevé avec enthousiasme et les premiers produits optoélectroniques sortent en août de la même année ! Dans le même temps, des investissements importants sont réalisés pour permettre notamment une production en salle grise.

Mais, fin 2001, l'activité cesse brutalement : c'est à nouveau la crise.

## **2.2. 2<sup>ème</sup> tentative de reconversion : le projet Intraprise**

Face à ce nouveau retournement de conjoncture, la direction centrale d'ABS envisage alors à nouveau de fermer la direction industrielle du site d'Illkirch. Mais la direction de l'établissement, suivant une idée suggérée par un cabinet de conseil en reconversion d'activités industrielles qui a déjà été amené à travailler sur des reconversions antérieures de sites d'Alcatel, propose une alternative à cette fermeture : la création d'une entreprise dans l'entreprise. Elle emporte l'accord de la direction d'ABS et de la direction du groupe. Ce sera le projet Intraprise dont la vocation est de transformer la direction industrielle du site d'Illkirch en une structure indépendante qui effectuerait notamment des travaux de sous-traitance pour le compte de sociétés extérieures à Alcatel. Il s'agissait de mettre en valeur les compétences détenues par le personnel de la direction industrielle d'Illkirch et de les mettre aux services d'entreprises d'électronique évoluant sur des marchés différents de ceux d'Alcatel.

En 2002, ABS envisage de mettre sur pied la division « Illkirch Industries » qui a identifié trois domaines de prospection : le marché de l'électronique automobile, la logistique à valeur ajoutée et service après-vente, et des marchés de niche dans le domaine de l'électronique. En octobre de cette même année, la direction de l'établissement informe le comité d'entreprise,



par le biais d'un Livre IV<sup>1</sup>, de la substitution des activités Intraprise aux activités optoélectroniques. Le projet d'Intraprise est ensuite présenté aux salariés qui l'acceptent rapidement. Selon la responsable des ressources humaines de la direction industrielle, les salariés ont également adopté ce projet parce qu'il leur permettait de rester ensemble : « *Ils se disaient, on reste une collectivité avec ses compétences et on essaye de trouver un repreneur en ayant chargé avec des marchés* ».

Cette reconversion a exigé, une nouvelle fois, que tout le personnel s'adapte à de nouveaux produits et à de nouvelles méthodes de travail. Pour obtenir des débouchés sur le marché de l'automobile, le site s'est en particulier battu pour être certifié ISO 16949, le label qualité de la production automobile. Alors qu'il s'agit d'un label identifié comme particulièrement difficile à décrocher, Illkirch Industries l'a obtenu du premier coup, au bout de six mois.

Pour laisser le temps à Illkirch Industries de trouver une charge de commandes suffisamment importante pour occuper tout son personnel, ABS a alors accepté de rapatrier la production de terminaux téléphoniques « UA » dont la production, d'abord envoyée au Mexique et en Espagne, devait à ce moment-là rejoindre la Hongrie et la Roumanie. Cette solution, plus coûteuse qu'une production délocalisée, permettait de réduire les pertes qu'aurait créées un nombre important de personnes laissées en chômage partiel.

### **3. L'OPERATION DE RESTRUCTURATION ELLE-MEME**

Dès le début, le choix de mettre en place ces démarches de reconversion industrielle correspondait à une volonté partagée entre la direction des affaires sociales du groupe Alcatel, la direction d'ABS et la direction de l'établissement d'Illkirch, de mettre en œuvre tout ce qui était en leur pouvoir pour éviter toute conséquence sociale de la restructuration que connaissait le site ou, au moins, d'en réduire le plus possible l'impact social. Ce sont donc en premier lieu des voies de reconversion industrielle collective qui ont été recherchées.

La réussite de ces projets de reconversion paraissait a priori crédible, du double fait des nombreux atouts de l'établissement d'Illkirch (importante capacité d'adaptation des effectifs, forte réactivité, service de qualité, adaptabilité aux volumes de production, fortes compétences d'industrialisation de produits électroniques et bâtiment facilement modulable) et de l'existence de demandes potentielles identifiées.

Cette volonté de trouver des solutions pérennes pour les salariés dont l'emploi était supprimé s'est retrouvée ensuite dans la façon de mener les réorganisations et les plans de sauvegarde de l'emploi successifs qu'a connus le site entre 2002 et fin 2004. Le livre IV présenté en octobre 2002 faisait déjà état de l'engagement d'Alcatel « *de ne procéder à aucun licenciement collectif pour motif économique pendant la phase de structuration et de développement de l'intraprise* ».

Pour atteindre cet objectif, la direction s'est, très rapidement, fixé un cadre d'action :

- La direction chercherait avant tout à mettre en œuvre une solution de reclassement collective pour le plus grand nombre de salariés.

---

<sup>1</sup> Dans le cadre d'une procédure d'information-consultation du comité d'entreprise en vue de la mise en œuvre d'un projet de restructuration accompagné de suppressions d'emploi, la consultation sur le Livre IV porte sur les motifs économiques de la restructuration.

- Il fallait que cette restructuration se fasse de la façon la moins coercitive possible. Si des réductions d'effectif devaient être engagées, elles se réaliseraient d'abord sur la base du volontariat.
- Les départs des salariés seraient acceptés à condition qu'ils puissent justifier d'une situation stable : un CDI, un projet de reprise ou de création de société ou un projet de formation notamment.

Mais, au fur et à mesure que le projet d'Intrprise rencontrait des difficultés, la direction a dû le redimensionner en mettant en place des projets de reclassement collectif moins ambitieux avant, finalement, d'agir de façon plus coercitive. Cette évolution s'est traduite par la mise en oeuvre successive d'un plan de départs volontaires, d'une réaffectation des équipes de week-end et de trois phases successives d'un plan de sauvegarde des emplois, encadrées par deux accords de méthode.

### **3.1. En amont du plan social : départs volontaires et réorganisation**

Il est rapidement apparu de plus en plus évident qu'il ne serait pas possible de trouver un repreneur pour l'ensemble des salariés de la direction industrielle d'Illkirch. La direction de l'établissement a alors fait appel à des départs volontaires pour réduire ses effectifs et donner une chance plus grande à la réussite du projet Intrprise. Pour augmenter les chances de succès de la reprise, il fallait réduire le nombre de salariés tout en conservant la majeure partie des compétences. Les personnes qui souhaitaient partir signaient alors un accord individuel avec l'entreprise, sous forme de transaction individuelle.

Cette mesure s'adressait principalement aux plus jeunes salariés de la direction industrielle, les derniers recrutés, qui l'avaient été en 2000 à l'occasion du passage aux 35 heures de travail hebdomadaire. Ce public était le mieux formé et donc le plus à même de retrouver facilement un emploi. Qui plus est, deux années passées chez Alcatel ne pouvaient qu'être considérées comme un avantage dans leur parcours professionnel. Une condition était imposée à ces départs : que les volontaires puissent faire la preuve qu'ils avaient déjà retrouvé un emploi en CDI. Au 1<sup>er</sup> janvier 2003, l'ancienne direction industrielle d'Illkirch ne comptait plus que 694 salariés.

L'arrêt définitif de la production de GSM prévue pour fin mai 2003 rendait superflue la présence de 84 postes de travail de week-end. La direction de l'établissement d'Illkirch procéda donc, en janvier 2003, à une réorganisation en proposant à ces 84 personnes d'être réintégrées dans les équipes de semaine. Cette réorganisation fut l'objet d'une procédure d'information et de consultation auprès du comité d'entreprise qui aboutit à l'élaboration d'une réorganisation en deux phases :

- une phase « préventive » qui s'étendrait jusqu'en mai 2003 pour permettre à ceux qui le désiraient de passer en équipe de semaine et à ceux qui souhaitaient quitter l'entreprise de bénéficier de mesures d'accompagnement (aide à la recherche d'un emploi et aide à la création d'entreprise notamment)
- une phase « impérative » qui débiterait en juin 2003 et qui envisageait la mise en oeuvre d'un plan de sauvegarde des emplois comprenant des mesures d'aide au reclassement, à la mobilité géographique ainsi que des mesures de formation, d'adaptation et de reconversion.

### **3.2. 1ère phase du Plan de Sauvegarde des Emplois : signature d'un accord de méthode**

En mars 2003, malgré les efforts déployés pour trouver une quantité suffisante de commandes pour faire travailler le personnel d'Ilkirch Industries, la montée en charge s'avéra plus lente que prévue. Il fut donc décidé de redimensionner le projet Intraprise autour d'un nombre plus restreint de salariés. De 650 personnes qui étaient concernées initialement par ce projet, on envisagea de réduire ce nombre à 400 personnes.

Pour mettre en place cette importante réduction d'effectif, la signature d'un accord de méthode a été proposée aux organisations syndicales, qui a été signé le 31 mars 2003, de façon unanime.

Cet accord de méthode prévoit de soutenir la reconversion des salariés qui souhaiteraient quitter l'entreprise qu'ils veuillent trouver un emploi dans une autre société, créer ou reprendre une entreprise ou accéder à une formation.

Il présente trois éléments principaux :

- un calendrier d'information et de consultation des représentants du personnel
- une liste des mesures sociales d'accompagnement qui seront présentées aux représentants du personnel dans le cadre du Livre III du Code du travail
- la création d'une Commission Paritaire d'Information et de Consultation.

Cet accord de méthode, valide jusqu'au 31 décembre 2003, précise également quels seront les points examinés par la commission paritaire ainsi que son fonctionnement (fréquence des réunions et moyens mis à disposition).

Cet accord de méthode a été suivi le 16 mai 2003 par la signature entre les délégués syndicaux et la direction d'ABS, d'un Accord de mise en œuvre de l'accord de méthode qui détaille la mise en œuvre du premier plan de sauvegarde de l'emploi. Cet accord de mise en œuvre était prévu pour expirer le 31 décembre 2003.

### **3.3. La recherche de repreneurs**

En parallèle à la négociation engagée avec les syndicats et de la signature de l'accord de méthode et de l'accord de mise en œuvre, Ilkirch Industries continuait à explorer les possibilités offertes par des repreneurs potentiels. Pour l'aider, Alcatel avait mis à sa disposition des consultants d'un cabinet de conseil spécialisé en la matière. Avec leur aide, Ilkirch Industries a identifié et exploré plusieurs domaines d'activités susceptibles de fournir des commandes au site. La piste qui connut le plus de succès fut, de loin, le domaine de l'électronique automobile.

Malgré de nombreuses prises de contacts et de très nombreuses réponses à des appels d'offres, aucune solution valable ne se présentait à court terme. Ces projets se heurtèrent également à la réticence de la direction du site d'Ilkirch qui, cherchant une solution unique pour ses 400 salariés, retardait la signature de projets moins ambitieux dans l'espoir de ne pas avoir à les accepter.

### **3.4. 2<sup>ème</sup> et 3<sup>ème</sup> phases du Plan de sauvegarde des emplois**

Progressivement, il s'avéra que, de nouveau, les prévisions attendues ne seraient pas réalisées. En plus des difficultés rencontrées pour finaliser un contrat avec un repreneur, le

marché de l'automobile a connu, en 2003, un repli important. Qui plus est, les équipementiers automobile ont alors affiché leur volonté de délocaliser leur production vers des pays à faible coût de main d'œuvre (pays d'Europe de l'Est et d'Asie notamment). En octobre 2003, il fallait se rendre à l'évidence, l'Intraprise était loin d'atteindre son objectif : seuls 75 salariés d'Illkirch Industries étaient occupés par des charges externes à Alcatel. Le projet Intraprise avait vécu. Il n'y avait désormais plus d'autre solution que de cesser toute activité industrielle sur le site d'Illkirch.

Une nouvelle procédure d'information et de consultation fut entamée avec le comité d'entreprise en octobre 2003. En parallèle, la direction de l'établissement initia de nouvelles négociations avec les syndicats qui aboutirent à la signature, en janvier 2004, d'un nouvel accord, relatif aux mesures sociales, approuvé par toutes les organisations syndicales. Celui-ci devait permettre la mise en œuvre d'une réduction progressive de l'effectif de la direction industrielle d'Illkirch avant une fermeture définitive prévue pour le 31 décembre 2004.

Cette seconde phase du plan de sauvegarde des emplois, fonctionnant toujours sur la base du volontariat, a repris à l'identique toutes les mesures et les conditions de la première phase du PSE en les complétant. Mais, outre les mesures d'aide aux reclassements individuels, il compléta ces mesures et introduisit des mesures d'aide aux reclassements collectifs.

Parmi les nouvelles mesures d'aide au reclassement individuel figuraient notamment :

- l'abaissement de l'âge de la préretraite en dessous de 53 ans dans certaines conditions ;
- la mise en place d'une compensation de différentiel de salaire (aussi appelée allocation temporaire dégressive) d'une durée de 24 mois qui visait à réduire l'impact de la différence de entre l'ancien salaire (Alcatel) des salariés et leur nouveau salaire ;
- l'augmentation de l'aide financière aux entreprises qui recrutent du personnel de la direction industrielle d'Illkirch, qui passe de 7 600€ à 10 000€ pour tout salarié de moins de 50 ans et de 10 000€ à 15 000€ pour tout salarié de plus de 50 ans.

L'aide prévue pour les projets de reclassement collectif comprenait :

- l'aide financière aux entreprises qui recrutent, comme dans le cas du reclassement individuel
- une dispense ou une réduction temporaire de loyer pour les entreprises qui viendraient s'installer sur le site d'Illkirch
- la mise à disposition d'outils et de matériel
- le détachement de salariés ou la prise en charge des rémunérations pendant la période d'essai

En novembre 2004, seules 22 personnes restaient en activité sur le site. Alcatel n'étant alors plus en mesure de continuer à fonctionner normalement passa à une action plus coercitive. Ce fut le dernier PSE qui se présentait sous la forme d'un avenant à l'accord de janvier 2004, à l'issue d'une sixième procédure d'information et de consultation. Ce PSE reprit les mesures du PSE mises en place en janvier 2004 (à l'exception des mesures concernant les projets de reclassement collectif) en y ajoutant la contrainte que toutes les personnes qui ne pourraient pas bénéficier d'un départ en préretraite seraient licenciées au plus tard le 31 décembre 2004. C'était la fin de la direction industrielle sur le site d'Illkirch.

### **3.5. L'évaluation des résultats de la restructuration**

Quatre années se sont écoulées entre la chute du marché des GSM avec la décision initiale de fermeture puis de reconversion industrielle de la direction industrielle du site d'Illkirch et sa fermeture effective. Aucun des acteurs ne pouvait prévoir que le processus nécessiterait autant de temps : tous ont cru à un avenir collectif possible pour cette activité et les salariés qui la composaient, avant de mettre en œuvre un plan de sauvegarde des emplois de qualité, s'étant doté d'une quasi-obligation de résultats.

#### **3.5.1. Reclassement collectif : deux opérations partielles**

Au cours de l'année 2004, deux solutions de reclassement collectif avaient abouti. La première fut apportée par la société Asteel qui cherchait à s'implanter dans la région. Elle représentait 130 emplois dans le domaine de l'électronique de niche. Asteel démarra son activité le 1<sup>er</sup> janvier 2004 sur le site même d'Illkirch. Six mois plus tard, HPF Services apportait une deuxième solution en reprenant 60 personnes, là aussi, sur le site.

Dans les faits, l'aide d'Alcatel à ces deux sociétés dépassa largement les aides envisagées par l'accord de janvier 2004. Elles bénéficièrent notamment de conditions très favorables pour la reprise de l'équipement de la direction industrielle. Mais surtout, un élément essentiel, Alcatel leur fournit des garanties d'activité pour une certaine durée de façon à leur laisser le temps de développer leur propre clientèle.

Tous les acteurs rencontrés s'accordent sur le degré de pérennité des deux solutions de reclassements collectifs. Asteel, qui a repris 130 salariés de la direction industrielle d'Illkirch, présente, semble-t-il un projet d'entreprise cohérent. Les différentes personnes rencontrées expriment leur confiance en l'avenir de cette société. En revanche, ils montrent une réserve beaucoup plus importante quant à la cohérence du projet de HPF Services, qui a repris 60 salariés du site d'Illkirch. Cette société aurait apparemment plus de difficultés à trouver des clients dans son domaine d'activité : la logistique à valeur ajoutée.

#### **3.5.2. Résultats de l'opération en termes d'emploi**

A l'issue de l'opération complète de restructuration de la direction industrielle du site d'Illkirch, les 773 salariés touchés ont quitté ABS. Le détail des diverses formes de reclassements auxquelles a conduit cette restructuration est présenté dans le tableau ci-dessous :

	2002	2003	2004	2005	Total
<i>Effectif au 1<sup>er</sup> janvier</i>	773	694	465	22	
<b>Reclassements internes</b>	8	3	30	0	41
<b>Reclassements collectifs<sup>2</sup></b>	0	0	201	0	201
<b>Reclassements individuels</b>	48	143	90	22	303
<b>Retraite/Préretraite</b>	23	83	122	0	228
<b>Total</b>	79	229	443	0	773

**Tableau 1 - Evolution de l'effectif de la direction industrielle d'Illkirch de 2002 à 2004**

L'objectif énoncé par la direction locale du site industrielle d'assurer une solution pour la totalité des salariés concernés semble donc avoir été atteint. Néanmoins, la part des reclassements collectifs est inférieure à celle initialement attendue, et peu d'éléments sont disponibles pour évaluer la qualité des emplois retrouvés dans les reclassements individuels. On notera enfin le poids relativement important des cessations anticipées d'activité, contribuant à l'atteinte de l'objectif fixé.

### **3.5.3. Perception de l'opération par les dirigeants et par les représentants du personnel**

Tous les dirigeants rencontrés sont unanimes pour reconnaître que, malgré la douleur de voir se terminer une histoire industrielle de 80 ans, cette restructuration a été un succès. Certes il aurait été préférable que le marché de l'optoélectronique ne s'écroule pas ; certes encore, il aurait été préférable de parvenir à faire fonctionner le projet Intraprise et à céder ensuite la totalité de la direction industrielle d'Illkirch à un repreneur. Ces solutions auraient permis de préserver l'unité de l'équipe industrielle d'Illkirch et sa compétence collective.

Mais, le marché n'étant pas au rendez-vous, être parvenus à trouver des solutions pour presque toutes les personnes concernées reste un bel exploit, et est considéré comme tel par les différents acteurs.

Ainsi, cette restructuration reste pour beaucoup une des restructurations les plus complètes de l'histoire économique récente. C'est en tout cas l'avis du secrétaire du comité d'entreprise pour qui il s'agit de la « *restructuration industrielle la plus poussée, la plus correcte, qui est certainement allée le plus loin* ».

## **4. JEUX D'ACTEURS ET CONSTRUCTION D'UNE RESTRUCTURATION JUGEE DE QUALITE**

La restructuration de la division industrielle du site Alcatel d'Illkirch-Graffenstaden a particulièrement mobilisé plusieurs types d'acteurs : la direction d'Alcatel et celle d'ABS, la

---

<sup>2</sup> Les reclassements collectifs sont composés de 130 reclassements auprès d'Asteel, de 60 reclassements auprès de HPF Services et de 11 reclassements en ré-industrialisation.

direction locale du site, les représentants du personnel et les acteurs (politique et administratifs) locaux.

#### **4.1. Les acteurs en présence**

Concernant les acteurs internes à l'entreprise, ils sont tous décrits, à tous niveaux de décision, comme s'étant fortement impliqués dans la recherche de solutions industrielles puis sociales pour cette activité, parfois voire souvent au-delà de ce qui peut être attendu d'eux, dans leurs fonctions respectives.

##### **4.1.1. Les acteurs managériaux : Direction du groupe, Direction de l'entreprise, Direction du site.**

Les décisions portant sur le devenir de chaque établissement sont d'une façon générale fortement centralisées au niveau du groupe Alcatel : c'est à ce niveau que se sont décidées les acquisitions, les cessions, les fusions successives qu'a pu connaître la société. Mais la direction d'Alcatel intervient également de façon très directe lors de la mise en œuvre de cessions d'établissements, tandis que d'une façon générale, le fonctionnement du groupe se caractérise plutôt par une grande décentralisation.

En revanche, dans le cas de la restructuration d'Illkirch, la direction du groupe Alcatel n'a pas souhaité mettre en œuvre de cession et a envisagé de fermer ce site, avant de laisser la possibilité à des solutions industrielles d'assurer la pérennité du site. Nous l'avons évoqué, la fermeture de la direction industrielle de l'établissement d'Illkirch a été envisagée à deux reprises : en 2001, lors de l'effondrement de l'activité GSM et de la décision de transférer l'ensemble des charges de production sur l'usine de Laval, puis en 2002, lorsque l'activité d'optoélectronique s'interrompt brutalement. Dans le premier cas, c'est l'intervention du Directeur des Affaires Sociales du groupe, puis des directions opérationnelles, qui mettra sur la voie de la première tentative de reconversion. Dans le second cas, c'est l'intervention du directeur du site d'Illkirch proposant une nouvelle alternative, qui amènera à revoir la décision de fermeture. Puis, lorsque la recherche de solutions individuelles de reclassement sera nécessaire, des objectifs ambitieux (trouver une solution durable à chacun : « *ne pas laisser partir des salariés tant qu'ils n'ont pas trouvé une solution acceptable* ») seront énoncés et mis en œuvre, fortement soutenus dans le temps par le Directeur de l'établissement.

Nous pouvons donc considérer que la direction d'Alcatel, à ses différents niveaux, a réussi à partager une ambition forte pour l'avenir de ce site, et finalement, est allée bien au-delà des obligations légales mais aussi des pratiques courantes en la matière. Si nous n'avons pas identifié de discours institutionnel du groupe Alcatel faisant état d'une politique de « responsabilité sociale de l'entreprise » (et il ne semble pas en exister ne tant que telle, par exemple sous la forme d'un code de conduite), nous pouvons estimer que dans ce cas de restructuration, les différents acteurs ont permis de construire des pratiques de gestion des restructurations qui peuvent être considérées comme socialement responsables. Quelles en ont été les mécanismes et les logiques ? Plusieurs éléments peuvent être ici évoqués.

Une des logiques identifiables de la révision de la décision initiale de fermeture repose sur la recherche de maintien de la paix sociale, pour des raisons d'image externe et de stabilité interne. Cette opération s'est déroulée dans un contexte économique déjà fortement touché par des restructurations et des délocalisations qui avaient mené à d'importants affrontements et à

la dégradation très importante de l'image institutionnelle de certaines entreprises (fermeture de Renault à Vilvoorde en 1998, fermeture de Moulinex à Alençon et de Danone à Ris-Orangis en 2001,...). En l'occurrence, il s'agissait aussi pour Alcatel d'éviter que ne lui soit attribuée l'image d'une entreprise qui sous-traite ses plans sociaux en cédant des sites à des entreprises, leur déléguant se faisant la responsabilité d'éventuels plans sociaux ultérieurs.

Il s'agissait aussi d'assurer la paix sociale interne, pour éviter en particulier un effet « tâche d'huile » de la conflictualité et de l'inquiétude auprès de l'ensemble des salariés du groupe afin d'assurer la stabilité des autres activités.

Les différents acteurs de la direction locale du site sont de leur côté aussi, particulièrement attachés au maintien de cette cohésion sociale : pour eux, il est essentiel de protéger l'esprit d'unité, de cohésion, de famille qui existe sur le site. Tout changement doit se faire sans rupture, dans la douceur. En outre, ils sont convaincus de la valeur des compétences collectives des salariés de l'établissement, qui ont à maintes reprises apporté la preuve de leurs capacités d'adaptation à de nouveaux produits et à de nouvelles organisations du travail. Ces acteurs sont ainsi très attentifs à l'avenir des salariés et se mobilisent fortement, parfois en marquant son désaccord par rapport aux décisions des dirigeants du groupe Alcatel, pour se donner les moyens de mettre en œuvre un processus de restructuration de qualité, correspondant à la représentation qu'ils ont de leurs responsabilités à l'égard des salariés, de leur communauté et de leur histoire.

Il semble néanmoins qu'une telle équation, produisant des résultats aussi spectaculaires, ne se retrouve pas systématiquement dans les différents cas de restructuration du groupe Alcatel ; comme nous l'avons évoqué, il ne semble pas exister de politique sociale formalisée en matière de gestion des restructurations, du fait notamment d'un fonctionnement très décentralisé du groupe, hormis l'acceptation que les processus de restructuration soient négociés (ce qui dans le cas français, constitue en soi une avancée notable par rapport au cadre légal).

Quels ont pu alors être les éléments supplémentaires à ceux évoqués ci-dessus, ayant conduit à cette restructuration jugée exemplaire ?

Pour les acteurs de la direction du groupe, cet attachement à trouver des solutions s'appuie aussi sur le sentiment d'une responsabilité à assumer face à la décision de transférer toutes les charges d'activité du GSM sur le site de Laval : cette décision peut être interprétée comme un sacrifice de l'activité industrielle d'Illkirch, établissement qui par ailleurs est un des établissements historiques du groupe, se traduisant par un attachement de longue date. Cette dette sacrificielle constituera un des leviers implicites de négociation des acteurs locaux au regard des acteurs centraux. Il semble que la contrepartie de ce qui ressort comme une dette du groupe à l'égard de cet établissement historique a consisté dans le fait de laisser du temps à l'émergence de solutions, et de donner des moyens au site pour mener les pistes de reconversion industrielle puis pour accompagner les reclassements individuels.

Ensuite, les acteurs managériaux investis dans cette histoire sont décrits comme ayant partagé au moins deux paramètres communs : la sensibilité ou l'appétence au dialogue social, et un engagement personnel important. Il se trouve en effet qu'ils partagent tous une certaine culture des relations sociales, ont tous connu des expériences antérieures de restructurations, et ont de ce fait une crédibilité importante en la matière. En outre, ils se connaissent bien pour avoir d'une façon ou d'une autre déjà travaillé ensemble, et partagent un respect mutuel, des valeurs communes. En particulier, l'existence de réseaux internes de relations interpersonnelles, aux différents niveaux de la structure, semble avoir contribué à faciliter la coordination de tous sur ce projet.



Cette double dimension de la crédibilité et de l'engagement personnel est particulièrement mise en avant concernant le directeur du site d'Illkirch. Il a une très forte crédibilité locale et interne : travaillant depuis trente ans dans la région de Strasbourg, il a tissé des liens importants avec les principaux responsables économiques locaux. Les salariés du site ont une forte estime et une confiance importante en lui, dans la mesure où il a déjà fait la preuve de son investissement pour l'usine et pour le personnel. Il a en outre une longue expérience des situations de restructuration, pour en avoir mené un nombre important dans sa carrière. Il est en outre décrit comme étant porteur d'une éthique personnelle très forte. Le délégué CFDT du site d'Illkirch exprimera au directeur de l'établissement sa *reconnaissance* « pour sa droiture morale bien qu'elle nous ait souvent agacés. »<sup>3</sup> Lui-même affirme d'ailleurs : « J'avais bien compris qu'on ne pourrait plus développer d'industrie de production dans les hautes technologies chez Alcatel mais je refusais d'aller mettre 800 personnes au tapis pour des raisons éthiques, affectives, toutes les raisons que vous voulez, ... sociales, mais je refusais ça. ». Sa responsabilité est également mise en avant par le délégué CFDT, pour qui le directeur du site d'Illkirch : « se sentait en responsabilité complète du site, de son personnel, etc. » Enfin, il connaît très bien les rouages de l'entreprise et ceux du groupe, et dispose de possibilités de relations directes avec les uns et les autres.

Nous pouvons donc estimer qu'aux principaux niveaux de décision – le groupe, l'entreprise, l'établissement –, les acteurs managériaux ont partagé des finalités similaires concernant le pilotage de cette restructuration, bien que leur définition ne soit pas institutionnalisée au niveau du groupe hormis une ligne commune (la négociation sociale). Dans ce cadre, relativement peu défini a priori, ce sont ensuite les réseaux internes et les engagements personnels de chacun, porteurs d'expérience et d'éthique, qui ont constitué l'essentiel des données du jeu des acteurs managériaux.

Dans ce partage, le groupe a alors alloué du temps et des moyens à l'établissement pour mener à bien une restructuration de qualité, tandis que la direction locale, avec ténacité, a agi en sorte que les engagements initiaux donnent lieu à des solutions concrètes, adaptées aux contextes locaux. Le directeur de l'établissement a ainsi énoncé cette répartition des responsabilités : « *Le choix est entre le renoncement qu'impliquerait un plan social scellant la fin d'une aventure partagée et la volonté de construire ensemble un nouvel avenir pour la Direction Industrielle d'Illkirch, fût-ce, à terme, hors d'Alcatel. Pour ma part, l'option est claire : la Direction Industrielle d'Illkirch doit prendre son avenir en mains. Alcatel partage ce choix et lui en donne le temps et les moyens.* »

#### **4.1.2. Les organisations syndicales**

Parfois divisées sur certains sujets, les organisations syndicales feront malgré tout globalement front commun tout le long de l'opération de restructuration du site d'Illkirch. Emmenées par un charismatique délégué de la CFDT qui dispose lui aussi de réseaux importants au sein du groupe, les organisations syndicales ont joué un important rôle de contre-poids. Là aussi, les responsables syndicaux ressortent comme étant de réels leaders, fortement investis dans leur mission, et disposant d'une expérience importante en matière de situations de crise et de processus de restructuration. De même, le leader syndical CFDT, par ses expériences antérieures, a des relations directes à la fois avec le directeur de l'établissement, mais au-delà, avec de nombreux acteurs managériaux de l'entreprise et du

---

<sup>3</sup> Témoignage extrait de « Alcatel, Autour d'une histoire partagée »

groupe : il dispose ainsi d'un réseau interne important lui permettant d'avoir accès à des informations, et de discuter les données de la restructuration en dehors du seul cénacle des négociations.

Un des principaux objectifs visés par les syndicats consistait à parvenir à ne pas faire céder le site d'Illkirch aux conditions de l'article L. 122-12 du Code du travail. Ils avaient pu estimer les effets néfastes de cette opération précédemment, au cours de plusieurs cessions d'usines Alcatel (Woerth, St Nicolas d'Aliermont, ...). Si les années suivant la cession n'avaient pas provoqué de changements négatifs pour les salariés de ces établissements, en revanche, lorsque certains de ces établissements furent amenés à fermer, le traitement social se révéla très loin du niveau de ceux pratiqués par Alcatel. Les syndicats ne souhaitaient donc pas vivre une nouvelle fois cette expérience. Ils préféraient les mesures d'un plan social Alcatel et un emploi moins rémunéré à un emploi offrant une rémunération identique mais présentant le risque de conduire à un plan social pauvre. D'une façon générale, ils visaient eux aussi une restructuration exemplaire, partageant l'objectif de solutions de qualité et pérennes trouvées pour chacun.

Ils ont recouru à plusieurs leviers d'action. En menaçant de monter des manifestations, d'organiser des journées de grèves ou de blocage du site, les syndicats ont, à plusieurs reprises, fait pression sur les dirigeants d'Alcatel. Mais ils avaient entre les mains d'autres armes qu'ils ont su utiliser pour faire pencher les décisions. Il s'agissait notamment, en 2004, lorsque l'arrêt définitif de l'activité industrielle du site est décidé, d'exiger d'Alcatel que la production de postes UA, qui, historiquement, appartenait à Illkirch mais devait être envoyée en Hongrie et en Roumanie, soit rapatriée sur le site d'Illkirch. Cette menace n'a finalement pas été mise à exécution mais a pesé sur l'ampleur et le niveau des mesures sociales mises en œuvre par Alcatel pour arrêter la direction industrielle d'Illkirch. En maniant habilement des menaces qu'ils n'ont jamais mises à exécution, les syndicats ont contribué à assurer la traduction concrète et effective des engagements pris par le groupe.

#### **4.1.3. L'environnement politique et administratif local**

L'environnement politique et administratif local, composé à la fois de la direction départementale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle (DDTEFP), de la commune d'Illkirch, de la communauté urbaine de Strasbourg (CUS), mais aussi la ville de Strasbourg et la Région Alsace, ne sont intervenus qu'à la marge dans cette opération de restructuration. Leurs rôles consistaient à vérifier, d'une part, que le cadre juridique de l'opération était bien respecté, d'autre part, que l'opération ne produirait pas de conséquences économiques désastreuses sur le bassin d'emploi, et enfin, que la paix sociale était préservée.

Ils se contentèrent de surveiller le déroulement des opérations à partir des informations que leur transmettait, à chaque décision majeure, le chef d'établissement.

## **4.2. La construction des conditions d'une restructuration « exceptionnelle »**

### **4.2.1. Une capitalisation sur des expériences antérieures**

A tous les niveaux, que ce soit du côté de la direction ou des représentants du personnel, les acteurs de l'entreprise partagent une expérience importante en matière de restructuration.

Ainsi, l'évolution technologique du secteur des télécommunications avait conduit Alcatel à procéder à de nombreuses opérations de restructuration, et, par voie de conséquence, le directeur de l'établissement d'Illkirch, qui était également le directeur des ressources humaines d'ABS, à développer une véritable expertise en matière de gestion sociale des restructurations. En trente années de carrière, il déclare avoir vécu « *des restructurations et des licenciements quasiment dans toutes les formules possibles, y compris toutes les formules juridiques qui ont évolué dans le temps.* » Dans le cas présent, il a pu mettre à profit son excellente connaissance du cadre légal réglementant les restructurations pour « *prendre du recul par rapport à la procédure et à ne pas simplement 'appliquer'.* », comme il le déclare et chercher d'autant plus naturellement de nouvelles façons de mettre en œuvre une restructuration que, pour lui, « *au bout d'un moment bien mener une restructuration, ça consistait en fait à créer.* » Cette expertise fait notamment de lui un acteur crédible, à la fois aux yeux du groupe et aux yeux des salariés et des délégués syndicaux. De même, les dirigeants impliqués au niveau du groupe et de l'entreprise ABS ont une expérience importante en la matière, soit au sein d'Alcatel, soit dans d'autres entreprises.

Les syndicats, grâce à leur implication dans toutes les opérations de restructurations qu'avait menées Alcatel en France, possèdent de même une parfaite connaissance des mesures d'accompagnement qui avaient été obtenues à chaque fois. Ils ont donc été en mesure de connaître très précisément quelles avaient été les conditions les plus favorables qu'Alcatel avait acceptées auparavant. Ils mirent à profit ces connaissances au cours des négociations sur les conditions de licenciement des salariés d'Illkirch et les présentèrent comme une base minimale en dessous de laquelle aucune négociation ne pouvait avoir lieu. Ce principe, appelé l'échelle de perroquet, a porté ses fruits puisque Alcatel a accepté de pratiquer ces conditions à Illkirch.

Le pilotage de cette restructuration s'inscrit donc dans une histoire collective et individuelle de restructurations qui a pu donner lieu à des formes de capitalisation d'expériences, néanmoins non formalisées. Cette expertise partagée s'inscrit dans une histoire, où ces différents acteurs ont déjà été amenés à travailler voire à négocier ensemble, dans une reconnaissance mutuelle déjà acquise par les pratiques antérieures de dialogue social et de mutations.

De même, les pratiques antérieures de gestion des compétences, mises à plusieurs reprises à l'épreuve de changements, peuvent être entendues a posteriori comme une forme de développement de la capacité d'adaptation, donc d'employabilité, des salariés. Et ce qui est évoqué du développement antérieur, au niveau du site, d'une culture économique (cf. projet PRIMA), a certainement contribué à rendre crédibles et acceptables les multiples reconversions qui ont été tentées.

Nous pouvons ainsi estimer qu'une certaine stabilité – des acteurs en place, des référentiels communs – mais aussi de l'investissement antérieur dans les compétences et dans le dialogue social, y compris sur les évolutions économiques de l'entreprise, constituent ici une des conditions de la construction de solutions originales et flexibles.

#### **4.2.2. Un dialogue social permanent**

La communication et la négociation ont joué un rôle important de facilitant pendant tout ce processus de restructuration. Le directeur de l'établissement a beaucoup insisté pour mener une communication directe et régulière avec les salariés. Celle-ci visait à maîtriser le contenu de l'information transmise, mais aussi à rassurer et à remobiliser le personnel dans son ensemble. Pour ce faire, à chaque nouvelle étape de l'opération, immédiatement après en

avoir informé le comité d'entreprise, il faisait parvenir à tous les salariés un document (ABS Flash) présentant en détails la situation et les nouvelles mesures mises en œuvre. Pour parvenir à faire encore mieux passer son message, le directeur de l'établissement organisait à chaque fois des réunions avec l'ensemble du personnel pour leur transmettre directement les nouvelles orientations. Cela a représenté l'organisation d'un nombre très important de réunions puisque l'entreprise fonctionnait en cinq équipes, dont deux de nuit, qui étaient toutes informées à tour de rôle.

Ce souci de transparence et de communication directe fut encore plus grand pendant le déroulement du projet Intraprise. Le directeur de l'établissement tenait alors tous les salariés très régulièrement informés sur les contacts pris, les avancées réalisées, etc., mais il n'hésitait pas non plus, par honnêteté vis-à-vis d'eux, à leur présenter les phases de stagnation et de doute. Après, à chaque nouvelle étape du PSE, la direction locale communiquait directement avec tout le personnel, après avoir informé le comité d'entreprise. Cela représentait à chaque fois cinq réunions distinctes pour informer les cinq équipes qui travaillaient en alternance sur le site. Ces réunions étaient en plus accompagnées, à chaque étape, par la publication d'un journal interne présentant clairement les éléments qui venaient d'être communiqués au comité d'entreprise.

Cette communication omniprésente ne s'est pas réalisée en « court-circuitant » les organisations syndicales et le comité d'entreprise : elle s'est doublée d'importantes négociations avec les organisations syndicales. Alors que le processus de licenciement collectif n'exige que d'informer et de consulter le comité d'entreprise, le directeur d'établissement a souhaité aller plus loin en obtenant la signature d'accords avec les syndicats, et surtout en obtenant que toutes les conditions de mise en œuvre de la restructuration soient l'objet d'un accord signé avec toutes les organisations syndicales.

D'après les différents acteurs rencontrés, la signature d'un accord reflétait l'adhésion de tous les syndicats au projet présenté par la Direction d'ABS. La signature d'un tel accord permet notamment aux délégués syndicaux de montrer aux salariés qu'ils sont allés au bout d'un processus, et qu'ils ont sécurisé la mise en œuvre des éléments négociés ; elle permet en outre de produire un résultat tangible aux yeux des salariés. Du point de vue de la direction, la nécessité de signer un accord est liée à la complexité et à la volatilité du cadre juridique français sur les restructurations, l'existence d'un accord permettant a priori de mieux sécuriser le processus et d'en maîtriser les délais. Nous pouvons enfin considérer que ce processus de négociation contribue à la construction d'une forme d'acceptabilité sociale de la décision de restructuration.

#### **4.2.3. La représentation d'une coalition locale d'acteurs mise en débat**

Si une importante coordination entre les différents acteurs de ce processus, à tous les niveaux de la structure, peut être soulignée, elle ne s'est pas réalisée sans heurts, sans situations conflictuelles, ni sans difficultés ou rapports de forces.

En acceptant de revenir sur sa décision de fermeture, la direction d'Alcatel a transmis la responsabilité du devenir de la structure aux mains des équipes dirigeantes locales et les a laissées libres de mener à bien l'opération dans les conditions qui leur paraissaient les plus favorables. Cette appropriation par les directions locales des sites du devenir de leur établissement s'est traduite par la constitution d'équipes de projet dédiées entièrement à la recherche de solutions. Ces équipes ont alors bénéficié d'un appui financier de la part d'Alcatel qui leur a permis notamment de faire appel à des cabinets de conseil. L'équipe était

principalement pilotée par le directeur de l'établissement, en très étroite collaboration avec le secrétaire du comité d'entreprise.

Du point de vue des acteurs locaux – managériaux et syndicaux –, il a fallu constituer une forme de coalition locale d'acteurs pour parvenir à convaincre la direction d'Alcatel de ne pas procéder à la fermeture du site d'Illkirch, puis de soutenir une opération de reclassement de grande ampleur. La direction locale évoque ainsi le fait d'avoir appuyé ses recommandations en relayant auprès de la direction d'Alcatel les menaces de mobilisation forte exprimées par les délégués syndicaux du site.

Cette représentation qu'ont les acteurs locaux d'avoir eu à exercer des pressions sur le groupe et à maintenir un rapport de forces, appuyé par une coalition locale d'acteurs peut se comprendre de plusieurs façons.

En premier lieu, l'origine de la restructuration tient à une décision du groupe qui de fait, sacrifie la direction industrielle d'Illkirch au profit de l'établissement de Laval quand le marché du GSM s'écroule : en ce sens, le groupe demeure tenu pour responsable d'une décision qui s'impose – contre leur gré – aux acteurs locaux. Dans ce contexte, on peut comprendre que les acteurs aient à se mobiliser, voire le sentiment d'avoir à se battre contre des décisions – aux conséquences lourdes – qui leur sont imposées par un acteur – le groupe – qui de fait, dispose d'un pouvoir beaucoup plus important en la matière. De même, toujours dans ce contexte, il paraît légitime que les acteurs locaux aient des doutes quant à l'effectivité et au maintien dans le temps des engagements pris par le groupe : le maintien d'une pression remplit ici pour eux une fonction de garantie a priori quant à la traduction réelle de ces engagements. Et ce d'autant plus que les engagements pris par le groupe reposent sur des engagements personnels, plus ou moins formalisés dans des écrits, mais n'étant pas encadrés par une politique générale explicite ou par des normes officielles de conduite des restructurations.

En outre, la représentation de l'existence d'une menace extérieure constitue un levier de mobilisation interne, assurant la solidité de la coopération interne des différents acteurs de l'établissement et déroutant a priori les risques d'éclatement de cette communauté, de fait menacée par les logiques individuelles qui prévalent souvent dans de telles situations de crise menaçante.

Ainsi, a posteriori, il est possible d'affirmer que chacun, à sa place et dans son rôle, a tenu ses engagements dans la durée, mais ceci n'étant pas acquis a priori, le maintien permanent d'un rapport de forces a pu constituer, pour les acteurs locaux, un gage de la traduction effective des engagements pris.

Ces éléments amènent alors à s'interroger sur le caractère reproductible d'un tel processus, tant il ressort ici comme étant lié à une équation très contingente, reposant avant tout sur une histoire de relations inter-personnelles et sur des personnalités fortes s'étant investies au-delà du périmètre classique de leurs fonctions. Cette question introduit un enjeu, celui de l'institutionnalisation, au niveau d'un groupe par exemple, de processus et de normes « socialement responsables » de pilotage de restructurations, tels qu'ils pourraient constituer des étais sécurisés pour la construction de l'action des différents acteurs.