



## La restructuration de l'usine Alcatel à Colfontaine

*Olivier ISSAVERDENS*

*Frédéric NAEDENOEN*

*(Lentic – HEC – Ecole de Gestion de l'Université de Liège)*

### EXECUTIVE SUMMARY

En 1969, la filiale belge de la société américaine Bell Telephone inaugure le site de Colfontaine pour y réaliser l'assemblage de composants électriques et mécaniques. En 1986, la société est reprise par Alcatel qui décide, en 1995, de restructurer ce site wallon. Fin mars 1997, le CEO d'Alcatel Belgique annonce au personnel la fermeture du site pour septembre 1997 et le transfert de la production dans les usines du groupe situées en France, en Chine et en Turquie.

Débutent alors le processus légal de restructuration avec la période d'information et de consultation du personnel puis la négociation de la convention collective relative à la fermeture de l'usine.

Parallèlement à cette négociation, l'ancien Comité de Direction de l'usine parvient à convaincre le CEO d'Alcatel, tout comme le personnel et les secrétaires permanents syndicaux, de la viabilité du site et se lance dans la recherche d'un nouvel acquéreur. La société MCMS se montre candidate et négocie avec Alcatel les conditions de reprise suivantes : l'assurance de la scission complète des deux activités afin de pouvoir modifier les conditions de travail du personnel, la garantie d'une charge de travail dégressive, l'obtention de subsides à l'investissement et l'assurance que le Directeur et la DRH du site resteraient en place.

A l'analyse, deux réflexions émergent de cette étude de cas : la fermeture du site a été considérée comme une opportunité pour un nouveau départ et la conduite de la restructuration a été dirigée par une équipe locale afin de concrétiser la volonté affirmée par la maison mère d'encourager des démarches de maintien de l'emploi. Toutefois, la viabilité du site n'en est pas pour autant assurée...

---

### 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



# *Monitoring Innovative Restructuring in Europe*

## **MIRE**

### **ETUDE DE CAS**

## **La Restructuration de l'usine Alcatel de Colfontaine**

*Olivier ISSAVERDENS*

*Frédéric NAEDENOEN*

*(Lentic – HEC – Ecole de Gestion de l'Université de Liège)*

Contact : [fnaedenoen@ulg.ac.be](mailto:fnaedenoen@ulg.ac.be)

**Version française – Janvier 2006**  
(English version available on request)

**I. Personnes interviewées**

<b>NOM</b>	<b>SOCIETE</b>	<b>FONCTION (en 1997)</b>	<b>TYPE D'ACTEUR</b>
M. de Lophem	Alcatel	Juriste	Employeur
M. de Ryckel	Alcatel	Responsable de la production du site	Employeur
M. Lemoine	Valorics (Colfontaine)	-	Employeur
Mme Guaglianone	Alcatel	Directrice des ressources humaines	Employeur
M. Hainaut	Alcatel	Responsable du projet de cession	Employeur/Expert
M. Macci	Alcatel	Employé	Travailleur
M. Mazzocco	Alcatel	Cadre	Travailleur
M. Sirjacq	Alcatel	Ouvrier	Travailleur
M. Jespers	CSC Hainaut	Membre permanent	Syndicat
M. Jenart	FGTB Mons	-	Syndicat
M. Druart	FGTB Mons	Membre permanent	Syndicat
Mme Fabian	FOREM de Mons		Services emploi
M. Limelette	FOREM de Mons		Services emploi
M. Nobels	IPS Consultants	Consultant	Consultant/Expert

## II. Table des matières

<b>I. Personnes interviewées</b> .....	2
<b>II. Table des matières</b> .....	3
<b>III. Informations générales</b> .....	4
<b>III.1. Le site Alcatel de Colfontaine</b> .....	4
<b>III.2. Problèmes rencontrés</b> .....	4
<b>III.3. L'opération de restructuration en elle-même</b> .....	5
<b>III.3.1. La fermeture de l'usine</b> .....	5
<b>III.3.2. La recherche d'un acquéreur</b> .....	6
<i>Une équipe aux complémentarités fortes</i> .....	6
<i>Les enjeux pour les différents acteurs</i> .....	7
<i>Identification d'un acquéreur</i> .....	7
<i>Les négociations entre Alcatel et MCMS</i> .....	8
<i>La place de la communication dans l'opération</i> .....	9
<i>Une opération qui cherche à réduire l'impact d'une restructuration</i> .....	10
<b>III.4. Résultats de l'opération</b> .....	10
<b>III.4.1. Résultats de l'opération en termes d'emploi</b> .....	10
<b>III.4.2. Coût de l'opération</b> .....	11
<b>III.4.3. Une pérennité encore fragile</b> .....	11
<b>III.4.4. Une modification du dialogue social</b> .....	12
<i>Perception de l'opération par les dirigeants et le personnel</i> .....	12
<b>III.5. Innovations en matière de restructuration socialement responsable</b> .....	13
<b>III.5.1. La fermeture d'un site conçue comme une opportunité</b> .....	13
<b>III.5.2. Décentralisation de la responsabilité du devenir de la structure</b> .....	13
<b>III.6. Perspectives futures</b> .....	14
<b>III.7. Transférabilité du cas étudié</b> .....	14
<b>IV. Thèmes transversaux spécifiques</b> .....	15
<b>IV.1. Impact sur la santé</b> .....	15
<b>IV.2. Impact organisationnel</b> .....	15
<b>IV.3. Politiques des services publics d'aide à l'emploi</b> .....	15
<b>IV.4. Territoire</b> .....	16
<b>IV.5. Syndicats</b> .....	17
<b>V. Analyse du cas : facteurs facilitant et facteurs bloquant</b> .....	18
<b>V.1. Facteurs facilitant</b> .....	18
<b>V.1.1. Facteurs facilitant l'adoption et le déroulement du projet de reprise</b> .....	18
<i>Existence et identification d'un segment de marché d'acquéreurs</i> .....	18
<i>Une activité périphérique pour Alcatel</i> .....	18
<i>Une décentralisation de l'action</i> .....	18
<i>Une convergence d'intérêts</i> .....	18
<i>Une équipe soudée et complémentaire</i> .....	19
<i>Une solution peu coûteuse pour l'entreprise</i> .....	20
<i>Des rencontres directes avec les acquéreurs potentiels</i> .....	20
<b>V.1.2. Facteurs facilitant le démarrage de la nouvelle activité</b> .....	21
<i>Recréer la confiance en l'avenir</i> .....	21
<i>Le maintien d'un dialogue social</i> .....	21
<i>Le maintien de l'équipe dirigeante</i> .....	21
<b>V.2. Facteurs bloquant</b> .....	21
<b>V.2.1. Des coûts de main d'œuvre importants</b> .....	21
<b>V.2.2. De très fortes contraintes pour le démarrage d'une activité</b> .....	22
<b>V.2.3. Des délégués syndicaux de site peu participatifs</b> .....	22
<b>V.2.4. Une communication entravée</b> .....	23

## **I. Informations générales**

### **I.1. Le site Alcatel de Colfontaine**

En 1969, la filiale belge de la société américaine Bell Telephone inaugure le site de Colfontaine pour y réaliser de l'assemblage de composants électriques et mécaniques pour la production de postes téléphoniques notamment. La décision de créer le site de Colfontaine était alors, avant tout, une réponse à une volonté politique. En effet, Bell Telephone était, avec Atea, l'un des deux fournisseurs de la RTT (la Régie des Télégraphes et Téléphones), l'unique opérateur de téléphonie nationale à l'époque. Pour répondre aux critères fixés par la RTT à ses fournisseurs, Bell Telephone et Atea se devaient de respecter une répartition de leurs sites entre le nord et le sud de la Belgique. Or, à l'époque, Bell Telephone disposait de plusieurs sites en Flandre (Gand, Geel, Anvers, ...), qui comptaient près de 13 000 travailleurs, mais d'aucun en Wallonie. L'ouverture du site de Colfontaine permit de compenser cette lacune et ce, dans la commune du Ministre des télécommunications de l'époque. Cette ouverture fut suivie quelques années plus tard, en 1975, par celle d'un second site wallon à Villers-le-Bouillet. Au début des années 1970, le site de Colfontaine a compté jusqu'à 800 travailleurs.

En 1986, Bell Telephone fut racheté par Alcatel. Progressivement, le site perdit de nombreux emplois principalement en raison de l'impact d'importantes évolutions technologiques, caractérisées par un passage de procédés de type mécanique nécessitant de beaucoup de main d'œuvre à l'utilisation de technologies électroniques, requérant moins de capital humain.

En 1995, une première restructuration entraîna le licenciement de 60 personnes, ce qui porta à 189 le nombre de travailleurs sur le site de Colfontaine (164 ouvriers et 25 employés). Suite à cette restructuration, l'entreprise fut placée sous une double direction : elle dépendait d'Anvers et du CEO d'Alcatel Belgique pour la gestion du personnel et des finances, mais également de Paris, et plus particulièrement du responsable du département Business Systems, pour le plan industriel.

### **I.1. Problèmes rencontrés**

En 1996, année qui précède celle de la restructuration qui nous intéresse ici, le site de Colfontaine avait de nouveau dû faire appel à un nombre important de journées de chômage économique. En effet, la modernisation de l'appareil de production tout comme l'évolution technologique des produits rendaient une nouvelle fois une partie du personnel superflue.

Fin 1996, le Directeur du site de Colfontaine, est appelé à Paris par le responsable du département Business Systems qui lui fait alors part de la décision de fermer le site de Colfontaine pour en transférer la production sur le site de Brest (900 personnes) et dans les usines du groupe situées en Chine et en Turquie. En fermant définitivement le site de Colfontaine, la direction d'Alcatel souhaitait regrouper ses activités pour réaliser des économies d'échelle et réduire ses coûts fixes afin de rendre sa production plus compétitive. Cette décision provoquait donc le

licenciement de tous les travailleurs du site. Des licenciements qui seraient intervenus dans une des régions les plus pauvres de l'Europe avec un taux de chômage qui approchait les 40%. Ces licenciements auraient donc eu un impact social et économique non négligeable pour Colfontaine et la région de Mons-Borinage.

Mais, au-delà de la volonté de préserver le sort des travailleurs de l'usine, le trio de la direction du site (le Directeur du site, le Directeur de la production et la DRH) pensait disposer d'un appareil de production performant puisqu'il avait fait l'objet de nombreuses améliorations au cours des années précédentes (rationalisation et mise en place de nouvelles techniques de travail), mais également d'une main d'œuvre qualifiée. Ils partageaient le sentiment qu'il était possible de ne pas perdre tout cela ainsi que la volonté de ne pas voir punis des travailleurs méritants. Ils envisagèrent alors plusieurs scénarios en vue de maintenir l'activité : essaimage, management buy-out, ... Mais le projet qui leur parut le plus réalisable consistait à parvenir à correctement valoriser l'usine pour lui trouver un acquéreur.

## **I.1. L'opération de restructuration en elle-même**

Cette opération consista en réalité en deux opérations concomitantes : la fermeture de l'usine d'une part et la recherche d'un acquéreur d'autre part.

Au cours de la réunion extraordinaire du Conseil d'Entreprise du 27 mars 1997, le CEO d'Alcatel Belgique annonça l'intention de fermeture de l'usine à échéance au 30 septembre 1997 ainsi que sa volonté affichée de trouver, si possible, une solution alternative, comme la cession du site à un acquéreur.

### **I.1.1. La fermeture de l'usine**

Dans le cadre de la fermeture du site de Colfontaine, la direction obtint du Ministère fédéral de l'Emploi et du Travail de bénéficier de la reconnaissance comme entreprise en restructuration afin d'être dispensée des obligations de remplacement des travailleurs licenciés, d'abaisser l'âge minimum de mise en prépension à 50 ans et de réduire les préavis à 6 mois minimum. Au cours de la période de préparation de la fermeture de l'usine, Alcatel respecta les obligations légales attachées aux entreprises en fermeture : obligation d'information aux travailleurs et obligation de paiement d'une indemnité spéciale de licenciement. Alcatel respecta également les obligations<sup>1</sup> de concertation des représentants des travailleurs liées à son statut d'entreprise en restructuration. Suite à la réunion extraordinaire du Conseil d'Entreprise du 27 mars 1997, la direction organisa un CE tous les mois, jusqu'à la date de fermeture.

Malgré un climat social tendu et de nombreuses manifestations de protestation, le processus de fermeture du site se déroula sans incident ni jour de grève et ce, grâce en partie aux secrétaires syndicaux permanents<sup>2</sup> qui avaient compris que le maintien de l'activité était une des conditions à la reprise de l'usine. Le site de Colfontaine ferma ses portes, comme prévu le 30 septembre 1997. La totalité du personnel fut

---

<sup>1</sup> La loi Renault n'existait pas encore.

<sup>2</sup> Membres de la structure syndicale qui coordonnent les délégués syndicaux situés au sein de plusieurs entreprises et qui sont également le relais entre ces entreprises et la structure syndicale.

licenciée. Tous les travailleurs furent indemnisés de la même façon : des indemnités légales de fermeture<sup>3</sup>, des frais professionnels incombant à l'employeur<sup>4</sup>, des indemnités de rupture<sup>5</sup>, un volet social d'accompagnement<sup>6</sup> et un accompagnement à la recherche d'un nouvel emploi<sup>7</sup>.

### I.1.2. La recherche d'un acquéreur

#### *Une équipe aux complémentarités fortes*

En parallèle de la gestion de la fermeture de l'usine de Colfontaine, une équipe était chargée d'identifier un acquéreur. Cette équipe était constituée à l'origine du Comité de Direction de l'usine, à savoir, du Directeur du site, du Directeur de la production et de la DRH. Grâce à l'appui financier du CEO d'Alcatel Belgique, l'équipe put faire appel à deux consultants belges pour les aider à identifier les acquéreurs potentiels et à analyser leurs candidatures. Enfin, le CEO demanda à un ancien responsable d'Alcatel sur le point d'entrer en prépension de venir coordonner les recherches menées par cette équipe.

Les tâches des membres de l'équipe se répartissaient de la façon suivante :

- gestion et maintien de l'activité quotidienne de l'entreprise assurés par le Directeur du site
- relations avec le personnel et les responsables politiques et locaux gérées par la DRH
- recherche d'un acquéreur conduit par le Directeur de la production, le Coordinateur du projet et les consultants, secondés par le juriste d'Alcatel.

Cette équipe était chargée de rendre des comptes à une seule personne : le CEO d'Alcatel Belgique.

Tous les membres de cette équipe sont d'accord pour présenter comme un atout formidable la complémentarité des compétences apportées par chaque membre. Le Directeur de la production apportait une très bonne connaissance de l'entreprise, des produits et des processus de fabrication. Le Coordinateur du projet, en tant qu'ingénieur et ancien dirigeant d'un site d'Alcatel, apportait lui aussi une très bonne compréhension des processus industriels couplée d'une très bonne connaissance des Etats-Unis et de la culture américaine, ce qui fut crucial pour négocier avec les acquéreurs. Les consultants apportèrent un regard extérieur indispensable et une forte capacité d'analyse et de synthèse. Enfin, ils furent secondés par le juriste d'Alcatel pour tous les aspects légaux de la fermeture et de la cession.

En outre, l'équipe cumulait une bonne connaissance des restructurations d'entreprise puisque le Directeur du site, le Directeur de la production et la DRH avaient déjà été confrontés à une restructuration du site de Colfontaine en 1995 et que le

---

<sup>3</sup> 4520 BEF (112,05€) brut par année d'ancienneté + 4520 BEF brut par année d'âge au-delà de 45 ans.

<sup>4</sup> 50.000 BEF (1239,47€) par travailleur

<sup>5</sup> Négociée par chaque travailleur

<sup>6</sup> Compléments de chômage pour un montant total allant de 100.000 BEF (2478,94€) pour un travailleur de 30 à 34 ans à 540.000 BEF (13.386,25€) pour un travailleur de 48 ans et plus.

<sup>7</sup> Service d'outplacement durant 6 mois, prolongeable durant 6 autres mois si nécessaire.

Coordinateur du projet avait, de son côté, connu une fermeture d'usine ainsi qu'une restructuration.

### *Les enjeux pour les différents acteurs*

Tous les membres de l'équipe n'avaient pas les mêmes enjeux. Ceux-ci étaient même parfois contradictoires. Le Directeur du site avait très tôt annoncé qu'il quitterait l'usine de Colfontaine pour d'autres responsabilités au sein d'Alcatel, quel que puisse être le résultat du travail de l'équipe. Son rôle se limitait ainsi à maintenir l'usine en bon état de marche, à réaliser les commandes reçues et à préparer la fermeture de l'usine.

Le Directeur de la production et la DRH, en revanche, envisageaient de travailler pour la nouvelle structure une fois qu'elle serait mise en place. C'est ainsi qu'au cours des négociations qui eurent lieu entre Alcatel et les acquéreurs potentiels, ils furent amenés, à plusieurs occasions, à défendre les intérêts de la nouvelle entité contre ceux d'Alcatel. Au-delà de l'objectif d'identification d'un acquéreur, ils avaient comme objectif personnel de défendre un projet industriel viable pour la nouvelle entité.

Le Coordinateur du projet et les consultants, dépendants tous deux directement du CEO d'Alcatel Belgique, avaient pour unique objectif de trouver un repreneur pour l'usine. Mais, comme le dit le Coordinateur, il ne s'agissait pas d'une simple obligation de moyens, mais bien plus d'une réelle obligation de résultat. Il faut dire que cette opération présentait de nombreux enjeux pour le CEO. En tant que dirigeant d'Alcatel Belgique, il était important que cette fermeture se passe au mieux pour ne pas ternir l'image de l'entreprise. Mais le CEO avait un enjeu plus personnel. C'est en effet en avril 1997, quelques jours après l'annonce de la fermeture du site de Colfontaine qu'il devint le nouveau président de Fabrimétal, la Fédération Patronale de la Métallurgie. A ce nouveau poste, il était particulièrement délicat pour lui de faire fermer une usine de ce secteur, dans une région déjà particulièrement déprimée. Préserver l'activité lui permettait de rassurer les salariés du secteur sur ses objectifs en tant que président de Fabrimétal.

Finalement, quels qu'aient été pour chacun les enjeux du maintien de l'activité sur le site de Colfontaine, il est important de remarquer que presque tous avaient fort intérêt à ce que le site trouve un repreneur indépendamment de toute incitation légale.

La position des secrétaires syndicaux permanents était différente de celle des délégués sur place. Alors que les premiers visaient le maintien de la production afin de rendre l'achat de l'usine attrayant, les délégués sur place semblaient rechercher l'affrontement plutôt que le dialogue et donnaient l'impression de développer un comportement individualiste en réclamant un traitement de faveur...

### *Identification d'un acquéreur*

L'identification d'un acquéreur potentiel n'allait pas de soi. En effet, un mouvement de fond touchait l'ensemble du secteur dans lequel évoluait Alcatel. Ce mouvement se caractérisait par un recentrage des activités sur le *core business* de ces sociétés.



L'activité du site de Colfontaine étant de type périphérique, aucun concurrent d'Alcatel n'allait être intéressé par une telle reprise<sup>8</sup>.

Heureusement, le Directeur de production découvrit un jour une étude réalisée par un consultant Américain (Randall Sherman) sur le développement de l'out-sourcing aux Etats-Unis. Cette étude distingue d'un côté les ECM (Electronic Contract Manufacturer), sociétés de production électronique en sous-traitance, des OEM (Original Equipment Manufacturer), sociétés qui conçoivent ces produits électroniques et sont donc les donneurs d'ordres des ECM. Ce consultant américain y identifiait une tendance de plus en plus importante des OEM à externaliser leur production à des ECM et les possibilités immenses que présentait ce nouveau marché. Cette pratique qui se répandait aux Etats-Unis n'avait cependant pas encore touché l'Europe en 1997. Il était donc nécessaire de se tourner vers les Etats-Unis pour espérer trouver un ECM intéressé d'acquérir un site européen. Pour se donner toutes les chances de réussir, l'équipe engagea alors ce consultant américain, par le biais du consultant belge, avec comme mission d'explorer de façon plus fouillée les candidatures des repreneurs américains potentiels.

Afin de pouvoir présenter l'usine aux différents acquéreurs potentiels, l'équipe réalisa avec l'aide du consultant un « selling memorandum », présentant le profil de l'entreprise, la description de ses activités, des effectifs, des points forts et faibles, ... Ce document fut complété par une présentation vidéo. L'équipe identifia alors que l'acquéreur devrait avoir une volonté d'expansion en Europe mais aussi être d'une taille suffisante pour être intéressé par le potentiel d'affaires du site de Colfontaine. Seul un petit nombre d'ECM correspondait à ce critère. Par l'intermédiaire du consultant américain, le Directeur de production et le Coordinateur du projet purent établir avec ces quelques sociétés des contacts directs au plus haut niveau. Parmi celles-ci figuraient Sanmina, Solectron, Flextronics et Micron Custom Manufacturing Services (MCMS). Ces deux personnes se rendirent alors aux Etats-Unis pour présenter plus précisément aux sociétés intéressées les possibilités qu'offrait le site de Colfontaine (productivité importante, proximité des clients européens, possibilité de produire globalement sur une plus large tranche horaire, etc.). Ils considèrent tous les deux cette étape de contact direct comme déterminante pour la réussite du projet. Outre qu'elle permettait d'établir des contacts plus informels, elle fut aussi l'occasion pour le Directeur de production et le Coordinateur du projet de découvrir les usines de ces sociétés et, ainsi, de mieux comprendre leurs attentes.

Après deux propositions refusées, l'une parce qu'elle était trop basse, l'autre parce que le projet d'entreprise ne fut pas jugé satisfaisant, l'équipe retint la candidature de MCMS. Commencèrent alors d'importantes négociations.

### *Les négociations entre Alcatel et MCMS*

Les négociations entre Alcatel et MCMS durèrent trois mois. Elles portèrent sur plusieurs éléments dont les plus importants furent :

---

<sup>8</sup> Le juriste d'Alcatel nous a précisé que si un concurrent avait manifesté de l'intérêt pour cette usine, cela aurait remis en question la stratégie d'Alcatel et aurait pu conduire à reconsidérer l'opportunité de vendre le site.

L'assurance d'une scission complète entre les activités d'Alcatel et celles de MCMS afin de protéger Alcatel et MCMS de l'application de la directive européenne retranscrite dans la Convention Collective du Travail 32 bis<sup>9</sup>. Pour ce faire, le site devait fermer ses portes le 30/09/97, tandis que MCMS ne démarrerait qu'un mois plus tard, le 01/11/97. Tout le personnel du site devait donc avoir été licencié au 30/09/97.

La garantie d'une charge de travail par Alcatel. MCMS obtint qu'Alcatel lui apporterait une charge de travail dégressive sur trois ans (100 Khrs la première année, 65 Khrs la seconde et 35 Khrs la troisième). Ces charges de travail garantissaient à MCMS des revenus suffisants dans les premiers temps et devaient lui laisser suffisamment de temps pour trouver de nouveaux clients.

L'obtention de subsides à l'investissement de la part de la région wallonne. MCMS ayant présenté l'intention de réaliser pour 200 millions de BEF d'investissements et d'engager 101 personnes à partir du 1<sup>er</sup> juillet 1998, elle obtint de la région wallonne une prime à l'investissement d'un montant de 42 millions de BEF, soit plus d'1M €.

L'assurance que le Directeur de production deviendrait le dirigeant du site et que la DRH d'Alcatel resterait en place.

A la mi novembre, les secrétaires permanents ont tenu une réunion avec la société MCMS dans les locaux de Fabrimétal. L'acquéreur leur a alors présenté les conditions de reprise (barème et primes de pause minimums, horaire de 38h45 avec 4 jours de récupération et plus 40h avec 16 jours de récupération) et ont dit « que c'était ça ou rien ». Conscients des difficultés structurelles présentes dans leur région « sinistrée », les secrétaires permanents ont accepté, à « contrecœur », toutes les exigences d'MCMS, dont une clause de paix sociale. De leur côté, les secrétaires permanents souhaitaient obtenir de la part de MCMS des garanties concernant la reprise du personnel. Mais cela fut refusé par l'acquéreur.

Ces négociations aboutirent à la signature de trois contrats entre Alcatel et MCMS : un contrat d'acquisition, un contrat de transition et un contrat de manufacturing (précisant notamment le plan de charge).

Par ailleurs, MCMS signa deux conventions collectives de travail : une avec les secrétaires permanents ouvriers, l'autre avec les secrétaires permanents employés.

### *La place de la communication dans l'opération*

L'équipe chargée de trouver un acquéreur pour le site attachait une importance particulière à communiquer directement avec les représentants du personnel, mais aussi avec certains secrétaires permanents syndicaux ou représentants du territoire. Une réunion bimensuelle eut lieu pendant les six mois que dura la procédure de fermeture de l'usine. A cette occasion, le Directeur de production et le Coordinateur du projet communiquaient aux personnes présentes l'état d'avancement du projet.

---

<sup>9</sup> La CCT 32 bis, conclue le 7 juin 1985, retranscrit une partie des dispositions de la Directive du Conseil des Communautés Européennes du 14 février 1977 relatives au maintien des droits et du statut des travailleurs en cas de transfert d'entreprise.

Cependant, l'équipe ayant signé des accords de confidentialité avec les différents acquéreurs potentiels, cette communication ne pouvait être totale. Cette obligation de discrétion a sans doute rendu moins perceptible la volonté de la direction du site de trouver un acquéreur.

### *Une opération qui cherche à réduire l'impact d'une restructuration*

Cette opération d'identification d'un repreneur n'avait pas pour but d'éviter une restructuration du site de Colfontaine mais d'en modifier les conséquences en cherchant à limiter les pertes d'emploi.

Même si de nombreux acteurs (Comité de Direction, délégués permanents) considéraient cette fermeture d'usine comme injustifiée, ne serait-ce que parce que sa rentabilité était supérieure à d'autres sites<sup>10</sup>, aucun n'a voulu – ou n'a pu – faire changer d'avis Alcatel. Le parti pris a plutôt été de maintenir l'activité sur le site, même si ce maintien devait passer par des concessions douloureuses de part et d'autres.

## **I.1. Résultats de l'opération**

### **I.1.3. Résultats de l'opération en termes d'emploi**

L'opération de fermeture et de cession du site Alcatel de Colfontaine a concerné 202 travailleurs : 173 ouvriers et 29 employés. L'effectif était composé environ à 50% de femmes. Toutes ces personnes ont été affectées sans distinction par la fermeture du site, puisqu'elles ont toutes été licenciées. En revanche, elles n'ont pas toutes été réintégrées dans la nouvelle structure.

L'usine redémarrera le 15/11/97 avec 14 personnes uniquement sous la direction de l'ancien Directeur de production, aidé de la DRH. Après trois mois, elle en comptait 20. Puis, les engagements crurent au fur et à mesure de l'augmentation de la production. En juin 1998, l'usine comptait environ 110 travailleurs. Seuls 50 de ces 110 travailleurs provenaient de l'usine Alcatel. Ce nombre relativement restreint s'explique de plusieurs façons. Une grande part des employés de l'usine d'Alcatel avait déjà trouvé un nouvel emploi avant la fermeture du site et ce, grâce au programme d'outplacement mis en place par et aux frais d'Alcatel Belgique. De plus, 12 travailleurs pouvaient prétendre à la prépension. Parmi les travailleurs restant, nombreux furent ceux qui refusèrent les conditions de travail proposées par MCMS. Celles-ci étaient, en effet, beaucoup plus défavorables que celles que ces travailleurs avaient pu connaître chez Alcatel. Les salaires proposés par MCMS étaient, en moyenne, entre 20% et 30% inférieurs à ceux pratiqués par Alcatel. Qui plus est, il n'était pas envisagé de réévaluation tous les six mois, tel que le pratiquait l'ancien employeur. Les salariés virent également disparaître leur primes de fin d'année et ramenées les primes de pause au minimum pratiqué dans la région. Qui plus est, le nouveau règlement intérieur imposait des conditions de travail particulièrement strictes : tenue vestimentaire stricte (filet, chaussures, ...), interdiction de fumer, ... Mais également une organisation beaucoup plus orientée sur la production avec un nombre de pièces précis à réaliser à la minute. Parmi les anciens travailleurs

---

<sup>10</sup> Comme celui de Brest, qui reprendra pourtant l'activité de Colfontaine.

d'Alcatel qui furent engagés par MCMS, certains ne purent s'adapter à cette nouvelle organisation et préférèrent quitter l'usine.

Enfin, une dernière raison pour laquelle MCMS n'a pas repris plus d'anciens travailleurs d'Alcatel a été évoquée par la DRH. Elle estimait qu'en engageant beaucoup d'anciens travailleurs d'Alcatel, elle aurait à affronter les résistances qu'elle connaissait dans cette structure. Elle a donc souhaité équilibrer la part que représentaient ces travailleurs en engageant du personnel nouveau et motivé et, ainsi, rompre plus facilement avec l'ancienne culture d'entreprise.

#### I.1.4. Coût de l'opération

Le coût de cette opération aura été double. Il y eut tout d'abord les frais « classiques » liés aux indemnités diverses et au programme d'outplacement. D'autre part, Alcatel a dû assurer d'autres coûts, ceux relatifs aux moyens humains (embauche d'un consultant, rappel de M. Hainaut, ...) et matériels (frais de déplacement, ...) mis en œuvre pour trouver un acquéreur. Ces différents coûts ont été financés en partie par le montant de la vente du site et de ses équipements à MCMS et en partie directement par le groupe Alcatel, dans laquelle l'usine était complètement intégrée.

#### I.1.5. Une pérennité encore fragile

Malheureusement l'expérience de MCMS ne fut pas concluante puisque, rapidement, le site s'est retrouvé à nouveau en difficulté. La raison de cette situation semble avoir été le manque de solidité du *business plan* d'MCMS qui prévoyait qu'une partie de la production serait réalisée pour le compte de son principal client, la société Micron. Or, celle-ci disposait déjà d'une usine en Irlande et n'a jamais accepté de passer commande auprès d'un site belge concurrent de son site irlandais.

En juillet 1999, les dirigeants américains d'MCMS se rendirent alors en Belgique afin d'ordonner au Directeur de liquider l'entreprise. Celui-ci refusa en raison de l'obligation pour le site de fournir Alcatel. Par la suite, la société MCMS semble avoir voulu « étouffer » le site de Colfontaine en détournant une partie des commandes vers ses usines américaines. En total désaccord, le Dirigeant décida alors de démissionner de ses fonctions. Quelques mois plus tard, un nouveau CEO pris la tête d'MCMS et demanda au démissionnaire de reprendre la direction du site, ce qu'il accepta.

Deux évènements signeront ensuite la mort de l'aventure MCMS en Belgique : l'échéance du plan de charge d'Alcatel et une conjoncture économique morose depuis l'explosion de la bulle technologique en 2000. La société entre donc en concordat en 2001.

En juin 2002, la société Punch International créa la filiale Punchtronic afin de racheter l'usine de Colfontaine à MCMS. L'usine comptait alors 85 ouvriers et 12 employés et avait toujours à sa tête le même dirigeant et la même DRH. Rapidement, la filiale lança un plan d'investissement et y rapatria l'activité (similaire) d'une autre de ses usines belges située à Ypres. Toutefois, cette démarche ne permit jamais de relancer l'activité et l'usine fut à nouveau à vendre. A l'analyse,

plusieurs témoins nous ont indiqué que cette acquisition semblait relever plus d'une stratégie spéculative visant à embellir puis revendre l'entreprise à un meilleur prix plutôt qu'en une réelle stratégie industrielle.

Le 1<sup>er</sup> octobre 2003, l'usine fut vendue par Punchtronics à Valorics. Depuis, la nouvelle société semble avoir renoué avec la croissance. Alors que le site ne comptait que 80 personnes au moment de son rachat par Valorics, elle en compte aujourd'hui 151. Qui plus est, Valorics a massivement investi dans de nouvelles machines en vue de diversifier son activité vers un service à plus grande valeur ajoutée afin de résister à la concurrence. La société vise en effet à devenir un acteur clé du processus de fabrication des matériaux électroniques en se positionnant comme expert en assemblage : grâce à ses compétences techniques, il donne des conseils sur les conditions de rentabilité de tout nouveau projet.

#### I.1.6. Une modification du dialogue social

Avec la reprise de l'activité, Il n'y eut pas immédiatement de délégation syndicale car MCMS avait refusé de réengager les anciens délégués syndicaux. En attendant les élections sociales prévues en 2000, le rôle de représentation des travailleurs a alors été assuré par les secrétaires syndicaux permanents. Les relations entre ces représentants des travailleurs et la direction furent profondément modifiées. Alors qu'il existait auparavant sur le site un important dialogue social fondé sur l'opposition de rapports de force souvent en faveur des travailleurs, la situation devint tout autre. Tout d'abord, ce dialogue avait désormais lieu à l'extérieur de l'entreprise. Ensuite, le contre-pouvoir syndical fut fortement affaibli en raison de la situation socio-économique de la région qui força les secrétaires permanents et les travailleurs à accepter « à contrecœur » ces nouvelles conditions de travail et d'emploi, beaucoup moins favorables pour eux.

Toutefois, la volonté de la nouvelle direction n'était pas de rompre tout dialogue mais plutôt d'en instaurer un nouveau, fondé sur un mode plus consensuel et sur la participation des travailleurs et de leurs représentants au succès de l'entreprise.

#### *Perception de l'opération par les dirigeants et le personnel*

Pour les membres de l'équipe responsable de la cession du site de Colfontaine, le résultat de l'opération est particulièrement positif. Bien sûr, ils sont conscients qu'il n'est pas parfait, mais estiment qu'il s'agit déjà d'une belle réussite et d'une amélioration importante par rapport à la situation envisagée à l'origine.

Pour les travailleurs, le résultat semble plus mitigé. Tous auraient souhaité que la cession de l'usine ne passe pas par une fermeture, ce qui leur aurait permis de conserver les acquis sociaux et l'ancienneté dont ils bénéficiaient chez Alcatel. Qui plus est, certains estiment qu'avoir accepté de travailler chez MCMS, avec les conditions de travail que cela supposait, n'était pas forcément le meilleur choix. En effet, près de huit ans après la cession du site par Alcatel à MCMS, les travailleurs les moins qualifiés retrouvent tout juste leur niveau de salaire du temps d'Alcatel. D'autres, au contraire, considèrent à sa juste valeur la chance qu'ils ont d'avoir conservé leur emploi. Dans une telle région sinistrée où les fermetures d'usines se

succèdent depuis de nombreuses années, beaucoup de travailleurs estiment qu'ils n'auraient eu que le chômage de longue durée comme alternative et l'exclusion sociale qui en découle.

D'autre part, cette expérience de cessions à répétition avait fragilisé la confiance entre les travailleurs et leurs différentes directions. Néanmoins, le personnel se sent aujourd'hui plus en confiance avec une direction qui fait preuve, à travers ses investissements et la fin du recours au chômage économique, d'un projet à long terme solide.

## **I.1. Innovations en matière de restructuration socialement responsable**

### **I.1.7. La fermeture d'un site conçue comme une opportunité**

La restructuration du site Alcatel de Colfontaine peut être vue comme une innovation en matière de restructuration socialement responsable en cela qu'elle renouvelle la façon d'aborder la fermeture d'un site. Loin de se préoccuper uniquement de respecter les conditions légales, sociales et environnementales liées à une fermeture, cette restructuration cherche à mettre à profit cet événement pour donner un souffle nouveau au site et, ainsi, à pérenniser les emplois qu'il procure.

Cette attitude offre une alternative à la pratique de fermeture d'une usine ou d'une entreprise. Plutôt que de chercher à limiter les investissements dont la rentabilité sera, nécessairement, faible, Alcatel a investi en moyens humains, financiers et matériels dans l'objectif de valoriser au mieux le site de Colfontaine, afin de lui donner toutes les chances de trouver un acquéreur et de pérenniser ses emplois.

En entreprenant cette démarche, l'entreprise qui cherchait à se séparer d'une de ses structures a mis sur le marché une offre particulièrement intéressante pour bon nombre d'entreprises. En effet, comme l'expliquait le Project Manager de Valorics, l'achat d'un site comme celui de Colfontaine présente de nombreux avantages par rapport à une création *ex nihilo*. En particulier, le rachat permet de bénéficier d'un personnel déjà qualifié et donc d'une coordination du travail moins coûteuse et d'un taux de qualité élevé. Mais en plus, ce personnel est lui aussi satisfait puisqu'il a pu conserver son emploi.

### **I.1.8. Décentralisation de la responsabilité du devenir de la structure**

Le devenir de l'usine de Colfontaine avait toujours été localisé entre les mains du groupe Alcatel et de sa direction en particulier. A l'occasion de cette opération, la direction du site s'est réapproprié la gestion du devenir de l'usine en recherchant d'éventuels nouveaux acquéreurs et en leur montrant l'efficacité de l'usine, de son appareil de production et de sa main d'œuvre. Dans les faits, cette réappropriation par la direction du devenir du site s'est traduite par la constitution d'une équipe entièrement dédiée à la recherche d'un acquéreur. Elle s'est également traduite par l'apparition d'une distinction claire entre les fonctions qui visaient à gérer l'activité quotidienne de l'entreprise et celles plus périphériques à l'activité qui portaient sur le rachat de l'usine.

D'autre part, ce projet de maintien de l'activité du site a reçu un soutien total du CEO d'Alcatel Belgique et ce, tant par sa disponibilité que par l'allocation de moyens financiers importants.

### **I.1. Perspectives futures**

Comme nous avons pu l'évoquer plus haut, la pérennité du site n'a pas été évidente pendant plusieurs années après sa reprise. Malgré tout, huit ans après la cession de l'usine, elle est aujourd'hui encore en activité et compte un nombre de travailleurs proche de celui d'avant la cession. Qui plus est, la situation de l'entreprise semble aujourd'hui assainie : plus de chômage économique, recrutements et investissements en hausse. Cette situation traduit la volonté de la direction de renforcer sa position en diversifiant son activité et sa clientèle. L'entreprise s'oriente aujourd'hui vers un service à plus grande valeur ajoutée en offrant une production sur mesure et totalement transparente. Selon les termes du Project Manager : « Nous sommes l'outil de production de nos clients. Notre site leur est complètement ouvert. » D'autre part, l'entreprise travaille de plus en plus en amont de la production. Elle collabore fréquemment avec les services de R&D de ses donneurs d'ordres afin d'élaborer des schémas électroniques au moindre coût.

D'autre part, les capitaux de Valorics sont aujourd'hui des capitaux privés belges détenus par des personnes accessibles et investies dans la stratégie de développement de l'entreprise. Cet élément donne au salarié un solide sentiment de sécurité et de confiance dans l'avenir. En effet, désormais, les actionnaires et les salariés ont des objectifs communs.

### **I.1. Transférabilité du cas étudié**

A quelques adaptations près, il semble aux différents acteurs de l'opération que ce cas peut être assez facilement transférable. Le Coordinateur du projet, à la demande de la direction d'Alcatel France, a rédigé une note reprenant en détails les étapes de l'opération de cession du site de Colfontaine. Il ne doute pas que ce document a servi pour la réalisation d'opérations similaires pour d'autres sites d'Alcatel, et le site de Brest notamment.

Le Directeur de production, devenu ensuite Directeur du site affirme que ce schéma de reprise a été utilisé dans d'autres usines du groupe, mais avec une variante d'importance. Dans ces cas, contrairement au cas de la cession du site de Colfontaine, les acquéreurs ont obtenu de la part d'Alcatel de vrais contrats de produits et non pas uniquement un plan de charges de durée limitée à quelques années. Pour lui, le principal élément qui pourrait mettre cette transférabilité en péril reste la nécessité d'identifier un segment de marché de repreneurs potentiels. Si l'entreprise à céder ne paraît correspondre aux besoins d'aucun segment de marché, il faudrait alors envisager de complètement changer d'activité, ce qui rendrait la transférabilité plus complexe.

## **I. *Thèmes transversaux spécifiques***

### **I.1. Impact sur la santé**

Le thème de la santé n'a été à aucun moment une préoccupation explicite pour les différents acteurs. Néanmoins, la perspective de la fermeture définitive du site, implanté dans une région « sinistrée » où les chances de retrouver un emploi sont minimales, a été présentée par les différentes personnes interviewées comme un drame ayant un impact sur la santé psychique de la personne victime d'exclusion sociale. Par ailleurs, plusieurs personnes nous ont indiqué que cet impact était d'autant plus grand que dans de nombreux cas, le travailleur du site détenait le seul revenu de sa famille.

Notons qu'aucune mesure spécifique de prise en compte de la santé n'a été élaborée, par quelque acteur que ce soit.

### **I.1. Impact organisationnel**

Après la réouverture de l'usine par MCMS, c'est une toute nouvelle organisation qui vit le jour. Le nombre de niveaux hiérarchiques fut réduit afin de répondre aux contraintes de rentabilité et de flexibilité de la nouvelle entité.

Cette nouvelle organisation alla de pair avec l'élargissement des tâches des ouvriers et des employés. Chacun fut alors amené à réaliser des tâches plus variées qu'auparavant. Certains employés, par exemple, furent chargés de tâches administratives (facturation, ...) qu'ils n'effectuaient pas auparavant.

Mais c'est véritablement une nouvelle culture de travail qui fut mise en place. Le personnel recruté l'avait été, en particulier, pour sa motivation et son partage des contraintes de l'entreprise. L'usine avait désormais des objectifs précis de rentabilité et de performance qui étaient déclinés au niveau de chaque ouvrier. Plusieurs personnes interviewées décrivent cette organisation comme une organisation « à l'américaine ». Selon les termes d'un employé qui a connu le site du temps d'Alcatel, l'usine est passée d'une organisation bureaucratique et administrative à celle d'une vraie PME industrielle.

Avec Valorics, l'écoute et la communication entre la nouvelle direction et les travailleurs ont été renforcées. Un employé, d'ailleurs, n'hésite pas à déclarer : « Chez Valorics, on peut tout demander... à part une augmentation ! »

### **I.1. Politiques des services publics d'aide à l'emploi**

Les services publics d'aide à l'emploi (le FOREM de Mons) participèrent à cette restructuration de trois façons.

Dans un premier temps, ils ont géré l'inscription de tout le personnel licencié en tant que demandeurs d'emploi lors de la fermeture de l'usine par Alcatel.



Dans un deuxième temps, ils ont participé à différents niveaux, au recrutement et à la sélection du personnel pour la nouvelle entité, MCMS. Cette seconde action comprenait plusieurs étapes :

- la communication des postes à pourvoir
- la centralisation des candidatures des travailleurs intéressés
- la présentation de la nouvelle structure et des nouvelles conditions de travail aux personnes intéressées, au cours de réunions de groupes
- l'organisation de tests psychologiques pour les travailleurs toujours intéressés
- l'élaboration d'une pré-sélection destinée à Mme Guaglianone pour le choix final.

Enfin, le FOREM de Mons et l'association MIRE MB<sup>11</sup>, permirent à MCMS d'engager du personnel dans le cadre d'un Plan de Formation d'Entreprise (PFE)<sup>12</sup>. Ce dispositif permet à l'employeur d'engager une personne pour une durée qui varie en fonction de la durée de la formation nécessaire à l'emploi. Cette embauche se fait à moindre coût pour l'employeur puisque pendant toute la durée de la formation de cette personne, le FOREM continue à lui verser des indemnités de chômage, l'employeur n'apportant qu'un complément. Pendant qu'elle est en PFE, la personne conserve son statut de chômeur, mais touche donc un salaire équivalent à un salaire de travailleur. A l'issue de cette période de formation, l'employeur est tenu d'engager la personne pendant une durée au moins égale à celle de la formation.

MCMS avait mis en place un programme de formation en quatre semaines :

- 1ère semaine : formation théorique avec un professeur
- 2ème semaine : en observation dans l'entreprise
- 3ème semaine : travail accompagné
- 4ème semaine : travail isolé

Outre que ce dispositif permettait de former les nouveaux travailleurs, il permettait également de tester leur motivation et leurs capacités. A l'issue de la période de formation puis de la période d'engagement obligatoire, le travailleur ou l'employeur pouvait décider de ne pas prolonger le contrat. Ce processus d'engagement progressif a permis à MCMS de recruter rapidement du personnel compétent et motivé.

## **I.1. Territoire**

Les représentants du territoire ne sont que peu intervenus dans le déroulement de cette restructuration. Certains ont été conviés aux conseils d'entreprise organisés par le Directeur de Production pour communiquer sur l'avancement de la recherche d'un acquéreur. Le bourgmestre de Colfontaine à l'époque de la restructuration, M. Biefnot, participait à des réunions d'un groupement baptisé le « Front pluraliste des Parlementaires ». Celles-ci avaient lieu deux fois par mois et visaient à cerner les problèmes politiques et économiques de la région et à tenter d'y apporter des solutions. Certaines de ces solutions furent proposées à la direction de l'usine de

---

<sup>11</sup> La Mission Régionale de l'Emploi de Mons-Borinage.

<sup>12</sup> Ce dispositif s'appelle aujourd'hui le Plan Formation Insertion (PFI).

Colfontaine qui, la plupart du temps, les avait déjà envisagées. Même si leur action est restée limitée, ces représentants ont montré leur intérêt pour la situation de l'usine et leur souhait de voir l'activité continuer d'une façon ou d'une autre.

Un autre acteur territorial joua un rôle décisif dans le succès de la cession de l'usine de Colfontaine, ce fut la Région Wallonne. Par le biais de subsides destinés aux entreprises qui investissent dans la région, elle a retenu l'intérêt de MCMS et pesé de façon importante dans sa décision finale.

En dehors de ces éléments, le territoire n'eut pas d'action sur la restructuration, ni sur l'outplacement, ni sur la recherche d'amélioration des compétences.

### **I.1. Syndicats**

Dans le cadre de cette restructuration, l'action des délégués syndicaux d'entreprise fut en général perçue comme négative. Négative d'abord parce que leurs revendications parfois intempestives avaient fini par donner à l'usine de Colfontaine une notoriété regrettable. A cause de ces revendications, portant fréquemment sur des sujets considérés par Alcatel comme des points de détail, le site apparaissait souvent au sein du groupe comme le « vilain canard ». A plusieurs reprises, les personnes interrogées ont évoqué que, même si cette réputation n'ait pas été la cause première de la décision de restructuration, il est parfaitement possible qu'elle ait influencé le choix d'Alcatel.

Mais cette action fut également considérée comme négative pendant le processus de restructuration en lui-même. En effet, il semble que les délégués syndicaux ont alors principalement cherché à s'opposer à cette restructuration puis à défendre leurs intérêts propres. Par ailleurs, la plupart des témoins rencontrés ont regretté la rigidité de leur position et leur manque d'ouverture.

D'autre part, les secrétaires permanents, eux, ont mené une action jugée comme beaucoup plus positive visant à travailler en partenariat avec la direction du site pour le maintien de l'activité. En participant régulièrement aux réunions d'information organisées par la direction, ils ont pu suivre l'évolution du projet et faire part de leurs remarques, idées et suggestions quant à la façon de mener cette restructuration. Ils étaient conscients de partager un objectif commun avec la direction du site de Colfontaine, ce qui favorisait beaucoup l'établissement de consensus.

## I. **Analyse du cas : facteurs facilitant et facteurs bloquant**

Afin de mieux mettre à profit ce cas, il peut être intéressant de l'envisager sous l'angle des éléments qui, d'une part, ont favorisé son bon déroulement et ceux qui, d'autre part, ont été des freins importants qui auraient pu mettre en péril sa réussite.

### I.1. **Facteurs facilitant**

Ces facteurs peuvent être distingués selon qu'ils ont favorisé l'adoption initiale et le déroulement du projet de reprise de l'activité ou qu'ils ont facilité le démarrage de la nouvelle activité.

#### I.1.9. Facteurs facilitant l'adoption et le déroulement du projet de reprise

##### *Existence et identification d'un segment de marché d'acquéreurs*

Dans le cas du site de Colfontaine, la fermeture ne correspondait pas à la disparition d'un secteur d'activité, mais à la transformation de l'organisation de celui-ci. L'abandon de la partie *manufacturing* par les producteurs traditionnels et l'apparition de nouveaux acteurs intermédiaires ont permis le transfert de l'activité de Colfontaine de l'un vers l'autre. La reprise s'est appuyée sur l'identification d'un segment de marché d'acquéreurs.

Dans le cas d'une disparition complète de l'activité, l'enjeu aurait été bien différent.

##### *Une activité périphérique pour Alcatel*

Comme nous l'avait laissé entendre le juriste d'Alcatel, la revente du site de Colfontaine n'aurait certainement pas été possible si son activité avait fait partie du *core business* d'Alcatel. Comme cette activité était périphérique au métier de base sur lequel la maison mère avait décidé de se recentrer, Alcatel ne s'est pas opposé au projet de reprise. Le risque que le site, en survivant, ne vienne concurrencer ses activités était minime.

##### *Une décentralisation de l'action*

Un facteur clé de la réussite du projet de reprise semble être la décentralisation de l'action au niveau de la direction locale du site. Cette dernière est à l'initiative du projet de reprise, projet pour lequel elle a reçu le feu vert de la maison-mère et dans la conduite duquel elle a été fortement responsabilisée et impliquée. Cette action décentralisée a reçu les moyens et les ressources nécessaires du CEO belge qui a fortement soutenu le projet pendant tout son déroulement et a manifesté une grande confiance dans la motivation et les compétences de la direction locale.

##### *Une convergence d'intérêts*

Ce projet de reprise a eu un effet beaucoup plus fédérateur qu'une simple fermeture. En offrant l'opportunité d'un avenir plus serein, il s'est présenté comme une alternative viable et humaine à la fermeture. Ainsi, la quasi totalité des acteurs

concernés (direction locale, maison-mère, secrétaires syndicaux permanents, travailleurs, représentants du territoire, service d'aide à l'emploi, responsables politiques, ...) par cette restructuration ont vu un intérêt commun à la réussite du projet, même si les enjeux des uns et des autres étaient différents, ils convergeaient dans le sens de l'intérêt du projet. Bien qu'il n'y ait pas toujours eu consensus sur la manière de gérer la transition, (maintien d'une partie de l'information confidentielle, levée des protections des délégués syndicaux d'entreprise, fermeture avant reprise, etc.), tous désiraient la réussite du projet et évoluaient vers un objectif commun : le maintien d'une activité sur le site.

Les différents enjeux qui ont conduit les acteurs à avancer dans le sens du projet peuvent se lire de la manière suivante. Une majorité des acteurs concernés allaient être directement impliqués dans le devenir de la nouvelle entité. Ce fut le cas du directeur des opérations, de la directrice des ressources humaines et d'une partie des travailleurs du site. Les enjeux liés à leur avenir professionnel les ont motivés dans la recherche et l'acceptation d'une solution.

Le CEO d'Alcatel Belgique, quant à lui, poursuivait un double objectif, qui allait dans le sens du projet de reprise. Il souhaitait présenter une image positive d'Alcatel et, en tant que futur président de la Fédération Patronale de la Métallurgie, rassurer les partenaires sociaux de ce secteur sur son attitude face à un processus de restructuration.

D'autres acteurs enfin, tels que les secrétaires syndicaux permanents et les collectivités locales, ont porté le projet, malgré les difficultés qu'il représentait et ont accepté de faire des concessions parce qu'ils tenaient au maintien d'une activité importante au sein d'une région « sinistrée ». Plus particulièrement, cette volonté des secrétaires syndicaux permanents de voir l'activité maintenue a été un facteur déterminant dans la réussite du projet. Ils ont été capables de « contrôler » les délégués syndicaux du site et d'éviter toute action de sabotage ou d'arrêt de travail, ce qui a permis de maintenir l'outil productif en ordre de marche et performant. Ils ont également accepté que la reprise « passe » par une fermeture, quand ils ont réalisé que les coûts salariaux liés à la protection juridique de la CCT 32bis allaient un obstacle majeur à la reprise du site.

#### *Une équipe soudée et complémentaire*

L'identification d'un acquéreur a été le résultat du travail d'une équipe soudée aux complémentarités fortes. Celle-ci, était composée, d'une part, de personnes travaillant exclusivement à la recherche d'un acquéreur et, d'autre part, de personnes gérant le quotidien de l'activité afin de conserver l'outil performant tout en permettant aux premiers de se consacrer entièrement à leur tâche. Ces personnes ont fonctionné en équipe, en communiquant très régulièrement sur les deux types de tâches et en prenant ensemble les décisions.

D'autre part, les personnes chargées de trouver un acquéreur disposaient de compétences variées et complémentaires, connaissance des produits et des processus de fabrication de l'entreprise, connaissance des besoins des acquéreurs potentiels, connaissances juridiques. L'équipe a eu la capacité d'analyse et de synthèse nécessaire, un fort esprit de solidarité et même un « certain culot » dans

ses démarches et négociations. Au sein de cette équipe, les rôles clairement identifiés, ce qui favorisé la collaboration et la transparence entre les membres.

Enfin, la nécessité de ne devoir rendre des comptes qu'à une seule personne (le CEO d'Alcatel Belgique) a permis de simplifier au maximum les prises de décisions.

#### *Une solution peu coûteuse pour l'entreprise*

La cession d'une usine comme celle de Colfontaine est en finalité une opération moins onéreuse que la plupart des fermetures. En effet, la fermeture stricte d'un site, sans possibilité de reprise, revêt un coût constitué non seulement des frais du plan social (licenciements du personnel) mais aussi souvent de ceux inhérents à l'incapacité de revendre l'actif de l'entreprise (immeubles, machines), si ce n'est à une valeur fortement dépréciée.

Certes des investissements ont été nécessaires pour trouver le nouvel acquéreur (mise à disposition de moyens financiers et de ressources humaines), mais la vente de l'usine et des machines les a, en définitive, couverts plus que partiellement.

On peut ainsi identifier comme facteur facilitant la capacité de la direction du site à convaincre la maison-mère d'Alcatel que cette démarche risquée comportait de nombreux avantages (maintien de l'activité, image du groupe, du CEO, etc.) mais, en plus, avait de bonnes chances d'arriver à moyen terme à un résultat moins coûteux.

Néanmoins, cette solution ne s'avère pas la moins onéreuse puisqu'une reprise sans fermeture du site aurait permis à Alcatel d'économiser les frais du plan social.

#### *Des rencontres directes avec les acquéreurs potentiels*

La réussite de la reprise du site de Colfontaine par MCMS doit beaucoup aux liens que l'équipe chargée de trouver un repreneur est parvenue à tisser avec les repreneurs américains potentiels.

Grâce au consultant américain, le Directeur de production et le Coordinateur du projet ont toujours pu rencontrer les plus hautes instances dirigeantes des entreprises qu'ils désiraient approcher.

De plus, la visite des usines des sociétés intéressées leur a permis de mieux comprendre les besoins des acheteurs potentiels et ainsi de mieux positionner l'offre de cession.

Enfin, les rencontres successives avec les dirigeants d'MCMS, organisées souvent sur un mode informel, ont permis au groupe de projet de tisser une relation de confiance avec le dirigeant américain, ce qui a été déterminant dans la décision de reprise de l'usine de Colfontaine.

#### **I.1.10. Facteurs facilitant le démarrage de la nouvelle activité**

##### *Recréer la confiance en l'avenir*

Très rapidement après le démarrage de la nouvelle activité, la nouvelle direction a tenu à redonner confiance dans l'avenir à son personnel en témoignant d'une réelle volonté de développement commercial et industriel. Cela s'est traduit par l'engagement un commercial à temps plein, par une politique d'investissement dans l'outil de production, par l'invitation régulière de clients à visiter l'usine, etc.

##### *Le maintien d'un dialogue social*

Même si MCMS avait décidé de ne pas réembaucher les anciens délégués syndicaux d'Alcatel, la direction du site a veillé à maintenir le dialogue avec les secrétaires syndicaux permanents. La volonté de créer un dialogue social plus serein, fondé sur l'écoute et la recherche d'un consensus a plus que certainement joué un rôle dans la pérennité de l'activité de l'usine de Colfontaine.

##### *Le maintien de l'équipe dirigeante*

Il est plus que vraisemblable que la volonté du Directeur de production et de la DRH de rester aux commandes du site après que celui-ci ait été revendu, fut un facteur important dans la décision d'MCMS d'acquérir l'usine de Colfontaine. Ces personnes détenaient effectivement d'importantes compétences nécessaires au maintien de l'activité telles que la connaissance du *business process*, du secteur, de la législation du pays, du futur client Alcatel, des secrétaires syndicaux permanents, des partenaires locaux, etc.

#### **I.1. Facteurs bloquant**

Avant de parvenir à mener à bien le projet de reprise du site de Colfontaine, l'équipe chargée de trouver un repreneur a dû affronter plusieurs éléments qui auraient pu faire échouer l'opération.

#### **I.1.11. Des coûts de main d'œuvre importants**

Dans le cadre de cette étude de cas, nous avons rencontré une convergence d'avis quant à l'inadéquation du coût de la main d'œuvre active sur le site. Ce coût a été identifié par la plupart des acteurs comme un des principaux freins à la réussite du projet. La structure salariale héritée du passé reposait sur la capacité d'un grand groupe industriel, comme Alcatel, à pratiquer des salaires plus élevés que les salaires moyens du secteur et de la région, et également de les réévaluer tous les six mois. Elle reposait également sur le fait qu'après trente années d'existence, les travailleurs avaient obtenu d'importants avantages sociaux qui représentaient pour l'entreprise des coûts supplémentaires directs (primes diverses) et indirects (temps de pause, ...).

Il faut se rappeler que selon la directive européenne du 14 février 1977 sur les transferts d'entreprise, qui fut transposée dans la loi belge par la convention

collective de travail n° 32 bis du 7 juin 1985, les droits et obligations du personnel de la société cédante sont transférés à la société cessionnaire. De ce fait, la société cessionnaire est amenée à supporter un coût de main d'œuvre beaucoup plus élevé que celui que représenterait le personnel qu'elle engagerait directement.

Dans le cas présent, les travailleurs d'Alcatel touchaient des salaires 20% à 30% supérieurs à ceux pratiqués par le marché dans la région. Cette forte contrainte a pesé très lourdement sur la réussite du projet d'identification d'un acquéreur. Les sociétés américaines contactées se montraient très vite inquiètes à la vue de l'ampleur des conséquences de cette obligation.

Finalement, il fut convenu de ne pas procéder à un transfert d'entreprise mais bien à une fermeture complète du site, suivie de l'ouverture d'une nouvelle entité. De cette façon, l'obligation décrite par la convention collective de travail n° 32 bis tombait d'elle-même. Toutefois, réaliser une fermeture puis une ouverture demande un travail beaucoup plus important que celui exigé par un simple transfert, entre autre parce qu'il a fallu veiller à ce que cette opération ne puisse être, par la suite, requalifiée. Afin de rassurer MCMS sur ce sujet, Alcatel a dû garantir qu'en cas de requalification de la double opération « fermeture puis ouverture » en transfert simple, elle prendrait à sa charge le préjudice qu'en subirait MCMS ! Ainsi, pour parvenir à réaliser un transfert d'activité qui permette à l'acquéreur de démarrer ses opérations avec un coût de main d'œuvre au prix du marché, les différents acteurs ont dû déployer beaucoup d'énergie et faire preuve d'une grande motivation et d'imagination.

Ce cas montre que cette directive, qui vise à protéger les acquis sociaux des travailleurs, peut parfois se retourner contre leurs intérêts en réduisant les opportunités de transferts et donc de maintien d'activité.

#### I.1.12. De très fortes contraintes pour le démarrage d'une activité

Il nous semble que la reprise du site de Colfontaine ne pouvait se faire que par une entreprise déjà existante et d'une certaine taille. En effet, une société en démarrage aurait eu de grandes difficultés à reprendre une activité dont les coûts de fonctionnement étaient et restent très élevés. Au contraire de grandes firmes disposant déjà d'importants moyens financiers, d'une clientèle existante et de carnets de commandes bien remplis, un nouvel entrant aurait perdu beaucoup d'argent avant de pouvoir trouver les débouchés pour la production du site, ce qui aurait certainement rendu l'investissement peu judicieux. La nécessité de trouver un acquéreur parmi des entreprises existantes et bien établies a réduit le champ d'investigation.

#### I.1.13. Des délégués syndicaux de site peu participatifs

Dans le cas de la cession de l'usine de Colfontaine, les représentants du personnel (délégués d'entreprise) semblent avoir montré beaucoup de réticence face au projet d'identification d'un repreneur. Les avis convergent pour dire que les délégués syndicaux se sont montrés peu enclins au dialogue et à la recherche de consensus.

Sceptiques quant à la volonté d'Alcatel de mettre tous les moyens en œuvre pour trouver une solution de reprise, les délégués ont d'abord refusé la fermeture et organisé de nombreuses manifestations dans le but de faire céder la direction sous le poids de la pression publique et d'ainsi annuler la fermeture. Leur scepticisme a été entretenu par l'obligation de réserve et de confidentialité que certains repreneurs potentiels ont imposé à la direction en cours de processus.

Enfin, la volonté d'Alcatel de fermer le site semble avoir créé un conflit d'intérêts au sein des délégués syndicaux. D'après les dires de toutes les personnes rencontrées – dont les secrétaires syndicaux permanents et les nouveaux délégués syndicaux, déjà présents sur le site lors de la reprise – la levée des protections syndicales a donné lieu à de vigoureuses tensions qui ont freiné le processus. Ce système qui prévoit des indemnités beaucoup plus importantes pour cette catégorie de personnel en cas de licenciement a été « levé » par les secrétaires permanents, en vertu du principe que l'intérêt des travailleurs réside dans le partage équitable de l'enveloppe disponible. Maintenir les protections aurait grevé le budget de ces lourdes indemnités, ce qui se serait traduit pour les travailleurs, par une compensation inférieure à ce qu'ils ont en définitive obtenu.

#### I.1.14. Une communication entravée

Pour garantir le plus grand succès à l'opération d'identification d'un acquéreur, les dirigeants de l'usine ont dû accepter de signer des accords de confidentialité avec les entreprises intéressées. Ces accords ne leur permettaient pas de citer le nom des sociétés avec qui ils étaient en contact ou qu'ils avaient déjà pu visiter. Cette obligation de discrétion a rendu la communication avec les différents partenaires du projet (syndicats, personnel, responsables locaux et politiques) particulièrement difficile. Cette discrétion a pu parfois être interprétée comme une marque de défiance de la part de la direction dans un contexte où tous les partenaires devaient parvenir à travailler ensemble.