



PN, le 18 sept. 06

## **Fiche synthèse étude de cas CELESTICA**

- ✓ Le site de Guérande s'apparentant à une PME bien que ne disposant d'aucune autonomie (sur les choix stratégiques en particulier) du fait de son rattachement au groupe canadien CELESTICA, a du faire face à une énorme pression concurrentielle – au sein même du groupe - dans un domaine d'activité, celui des composants électroniques banalisés, ou le centre de gravité de la production mondiale se trouve désormais en Asie du Sud Est et dans les PECO.... Cette situation intenable aura été fatale au site, le rattachement au Groupe CELESTICA interdisant l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie d'adaptation qui passait sans doute par... une sortie anticipée du groupe pour diversifier les productions en s'appuyant sur le savoir faire réel du collectif de travail. L'impossibilité de faire ce choix alors que le site ne répondait plus aux normes de gestion d'un groupe mondial de sous-traitance de fabrication, a conduit à la fermeture du site.
  
- ✓ La situation de CELESTICA Guérande met en évidence que l'anticipation stratégique ce n'est pas seulement analyser « à temps » les risques (la délocalisation) et les opportunités (la diversification) mais aussi de disposer de marges de manœuvre pour élaborer une véritable stratégie d'adaptation et opérer les changements nécessaires avec l'engagement de tous les acteurs concernés : direction, salariés et leurs représentants, pouvoirs publics. Alors que le site de Guérande semblait très « imbriqué » dans son territoire, il apparaît entre autres que l'appui fourni par les pouvoirs publics n'ait pas été à la hauteur des enjeux dans cette phase critique. Mais le maintien d'une activité industrielle de ce type dans une région à la vocation touristique affirmée était-il souhaité par les autorités locales ?
  
- ✓ La restructuration, c'est à dire la fermeture du site s'est déroulée dans un délai bref (avril / décembre 2005). Un plan de reprise existait (existe encore ?) mais il apparaît clairement que la période de transition qui est très importante dans de tels scénarii ne semble pas avoir été réfléchi. Cette situation alors que le collectif de travail est en train de se disloquer rend plus périlleuse les possibilités de redémarrage effectif d'une activité industrielle s'appuyant sur un savoir faire local.
  
- ✓ La qualité préexistante des relations sociales sur le site, l'appui important apporté par l'expert du comité d'entreprise (qui a joué un rôle important de facilitateur du dialogue social dans une situation de crise) malgré un contexte difficile, ont contribué à mettre en place un dispositif concerté de gestion des effets de la restructuration. Des moyens assez conséquents ont été mobilisés pour le volet accompagnement social du « plan de sauvegarde de l'emploi ». Même si le dossier n'est pas clos, il n'en demeure pas moins que le redémarrage d'une activité industrielle avec le même collectif de travail n'a pas eu lieu pour le moment.