

**Séminaire
Vie des Affaires**

*organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Accenture
Air Liquide*
Algoé**
ANRT
AtoFina
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Cogema
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Centre de Recherche en gestion
de l'École polytechnique
Danone
Deloitte & Touche
DiGITIP
École des mines de Paris
EDF & GDF
Entreprise et Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Hermès
IDRH
IdVectoR
Lafarge
Lagardère
Mathématiques Appliquées
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
SNCF
Socomine*
THALES
TotalFinaElf
Usinor

*pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
**pour le séminaire
Vie des Affaires

(liste au 1^{er} septembre 2001)

ALLER VITE EN AFFAIRES GRÂCE À LA GRH

par

Jean-Pierre DOLY

Ancien DG de Danone Services Argentine
Directeur de la division Développement des Organisations et
des Compétences du cabinet BPI

Séance du 12 janvier 2001
Compte rendu rédigé par Lucien Claes

En bref

Danone a commencé à s'implanter en Argentine en 1994. C'est un grand pays aux contrastes étonnants, et au passé florissant ; nombre de ses racines étant européennes, sa culture est assez proche de celle des Français, ce qui a permis à Danone de mettre en place sans difficulté, moyennant quelques ajustements, des politiques et des méthodes qui avaient déjà fait leurs preuves en Europe. Il n'en reste pas moins que la communication, la participation et la transparence, qui sont parmi les fondements du " double projet économique et social " de Danone, ont été vécus comme des nouveautés par les personnels des sociétés rachetées, et rapidement intégrées dans une nouvelle culture d'entreprise. Les résultats espérés par Danone ne se sont pas fait attendre, mais ils ne doivent pas faire oublier qu'il a fallu en payer le prix : un salarié sur deux a été invité à chercher du travail ailleurs.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

EXPOSÉ de Jean-Pierre DOLY

Après avoir passé huit ans chez Renault, puis seize dans le groupe Danone, je travaille depuis trois mois dans un cabinet conseil en Ressources Humaines et en Management - BPI -, avec la responsabilité de la division Développement des Organisations et des Compétences face au changement. J'ai construit mon expérience dans une variété de domaines allant des ressources humaines à la direction générale, en passant par la production et le commercial. J'ai vécu mes six dernières années à l'étranger, deux ans en Espagne et quatre en Argentine.

J'avais participé aux tout premiers travaux de l'École de Paris - j'étais alors directeur du développement social du groupe Danone ; mon départ pour l'étranger a fait que j'en ai suivi les développements à distance, autant par amitié que par intérêt, puisque Michel Berry m'en envoyait les comptes rendus ; à mon retour, lui relatant mon activité là-bas, je lui ai raconté, entre autres anecdotes, la visite en Argentine, il y a maintenant trois ans, d'une vingtaine d'analystes financiers européens venus de Londres, d'Amsterdam, de Paris et d'ailleurs, pour vérifier sur place ce qui se disait à notre sujet en Europe ; ils étaient accompagnés du directeur des affaires financières de Danone. Deux points les avaient particulièrement marqués :

- la valeur des marques et des sociétés que Danone approchait pour conclure des accords, prendre des participations, monter des joint-ventures ;
- la vitesse avec laquelle on "*danonisait*" ces sociétés et on obtenait des résultats, par la mise en place des politiques et des procédures, et en s'appuyant sur des valeurs et des principes qui avaient fait leurs preuves ailleurs, notamment en Europe de l'Ouest, et s'avéraient, moyennant quelques adaptations, en grande partie transposables dans le contexte argentin.

C'est finalement de cela que Michel Berry m'a demandé de venir vous parler ce matin, ce que je vais faire maintenant en toute simplicité, avant de répondre à vos questions.

Le contexte argentin

L'Argentine est un pays grand comme cinq fois la France ; comptant 35 millions d'habitants, il a des racines européennes, essentiellement italiennes et espagnoles, et de nombreux Français, Anglais et Allemands y ont immigré. Cinquième puissance mondiale entre les deux guerres, il était le grenier de l'Europe en guerre. Dès qu'on y entre pour la première fois, on sent que l'industrie y a été florissante, même si elle a stagné pendant de nombreuses années ; l'Argentine ne part donc pas de zéro ; elle a déjà ses racines, ce qui est exceptionnel dans cette région du monde.

Le niveau d'éducation y est très élevé. Dans nos usines où il n'y avait pratiquement pas d'analphabètes, on pouvait aborder des actions de formation directement en phase II ou III alors qu'en France, encore récemment, il fallait souvent que les gens réapprennent à lire et écrire avant qu'on puisse commencer à leur parler par exemple de sécurité ou de qualité.

Après avoir été soumis à un régime dictatorial, le pays est passé à la subversion pour finalement s'inscrire dans la démocratie. L'économie, fermée, était très instable ; aujourd'hui les crises se succèdent, la dernière en date est assez profonde. Le chômage a augmenté, mais l'inflation, de 5 000 % en 1989, a été jugulée : elle oscille depuis cinq ou six ans entre 0,2 et 0,5 % . Les syndicats ont toujours été péronistes ; l'unique syndicat actuel - la CGT - est plutôt de droite, ce qui surprend quand on vient d'Europe.

L'implantation de Danone

L'implantation de Danone en Argentine a été ponctuée par plusieurs acquisitions successives, à commencer par la prise de participation en 1994 de 51 % du capital de Bagley, leader du biscuit argentin ; c'est juste après cette opération que j'ai été envoyé là-bas. Ensuite, il y a eu deux autres acquisitions, une joint-venture à 51 % avec le leader des produits frais argentin, puis une autre à 50 % avec le leader des eaux minérales.

À titre d'illustration, Bagley employait 5 000 personnes et faisait 250 millions de dollars de chiffre d'affaires ; le président contrôlait en direct un râteau d'une vingtaine de personnes ; le service du personnel comptait 200 personnes, dont une centaine de gardiens et une vingtaine de médecins, ce qui était assez courant en Argentine ; un service méthodes/procédures comptait une trentaine de salariés. Cette organisation ne correspondait ni au fonctionnement moderne, ni à la relation avec la distribution ou avec les consommateurs.

Le but étant bien sûr d'augmenter le chiffre d'affaires et la rentabilité des entreprises acquises, on a procédé en premier lieu au diagnostic de leur organisation. En clair, il y a eu d'inévitables restructurations, mais elles ont été menées selon la méthode Danone, c'est-à-dire accompagnées d'un traitement social fait de participation avec les syndicats et les salariés ; pas toujours vécues de façon positive au début, les tentatives de reclassement ont ensuite été souvent ressenties comme des " succès " parce que les salariés, partant avec un *package*, ont vu pour la première fois de leur vie professionnelle l'intérêt de faire des bilans professionnels, de se former, de se reconvertir, d'envisager un autre avenir que celui qu'ils avaient imaginé quelques mois ou quelques années auparavant ; l'Argentine étant alors dans une période de forte croissance, nous avons rencontré sur certains créneaux moins de difficultés que dans d'autres pays pour reclasser rapidement les salariés.

Le diagnostic a concerné également le management ; certes il a fallu se séparer de certains cadres, mais ce fut aussi l'occasion de promouvoir des personnes en place et de recruter de nouveaux managers. Cette réorganisation du management a pu se faire très vite car nous avons trouvé sur place en nombre suffisant, soit par des recrutements, soit par des formations ou des réadaptations, l'essentiel des compétences dont nous avons besoin : nous nous attendions à être obligés de faire venir nombre d'expatriés, mais nous n'avons eu recours à cette solution que de façon limitée. Seulement deux domaines nous ont posé quelques problèmes de recrutement :

- le contrôle de gestion ; dans un pays qui a connu 5 000 % d'inflation, on savait gérer la monnaie et faire de la finance, mais pas des prévisions à trois ans, encore moins à cinq ou sept ans comme cela se pratiquait à l'époque chez Danone ; mais comme les personnes en place avaient de bonnes bases, on les a assez vite formées, avec entre autres moyens des séjours en Europe ; cela a finalement très bien fonctionné ;
- le marketing ; l'économie étant fermée, il y avait peu de concurrence, et le marché global ambiant était assez méconnu ; aucune école ne préparait au marketing de la grande consommation ; nous avons fait venir quelques expatriés et mené localement des actions de formation rapides pour adapter des autochtones.

Une politique de ressources humaines

Notre politique de ressources humaines s'appuyait sur deux principes essentiels : la communication et la participation. En Argentine, la communication n'allait pas de soi. Dans les usines, il n'était pas rare de constater l'existence de huit ou neuf échelons hiérarchiques au travers desquels la communication était censée se faire ; en réalité, sans réunions, sans participation, sans informations, le pouvoir des différents échelons était essentiellement fondé sur la rétention de l'information : il fallait toujours en savoir plus que l'échelon immédiatement inférieur. Nous avons donc cassé tout cela sans tarder, en mettant en place des méthodes qui peuvent paraître bien banales vues de France, mais qui là-bas ne l'étaient pas du tout, c'est-à-dire la bonne utilisation du fameux losange appliqué chez Danone : la direction délègue à des managers, chaque manager encadre la base, la base nomme des représentants du personnel, lesquels négocient avec la direction. Entre ces quatre niveaux, l'information circule librement et de façon croisée, favorisant ainsi la communication entre tous les acteurs et la participation de chacun selon son rôle dans l'entreprise. La mise en pratique de ce losange n'a pas posé de problèmes particuliers tant qu'il s'est agi des relations entre la direction, le management et la base ; la question qui s'est posée était plutôt de savoir si les représentants du personnel étaient bien représentatifs de leur base : ce n'était évidemment pas le cas et nous nous en sommes rapidement rendu compte. C'est pourquoi nous avons beaucoup investi pour mobiliser les acteurs : en particulier nous avons mis en place des groupes projet, l'équivalent

des cercles de qualité, et lancé des actions de formation visant à changer les comportements, principalement ceux des managers dont les méthodes laissaient à désirer.

Une orientation économique

Il fallait aussi obtenir très rapidement les résultats économiques espérés. En un an, le volume d'affaires a augmenté de 15 % pour les produits frais, de 30 % pour l'eau minérale. Les résultats, quant à eux, ont augmenté de 15 % dans les produits frais et les biscuits, et ils ont doublé en deux ans dans les eaux minérales ; les parts de marché ont progressé de deux à cinq points selon les métiers.

L'explication et la justification de nos actions se faisaient à travers de nombreuses actions de communication. Là non plus ce n'était pas tellement courant de donner des informations économiques strictement objectives et clairement présentées. Alors que très peu de sociétés publiaient en interne un journal d'entreprise, nous en avons lancé un, *El Mundo Danone*, qui regroupait les informations sur les trois sociétés acquises, et dont le titre avait été choisi en tenant compte de suggestions des salariés. Comme en Argentine le football est une religion et que, par chance, Danone était à cette époque-là sponsor du Mondial de football en France, ce sport a servi de toile de fond à toute une série d'événements concernant les salariés, les clients, les consommateurs et nos produits, en essayant toujours de faire un lien entre le social et le commercial. Au-delà de la publicité et du sponsoring, nous menions aussi des actions sociales, par exemple nous avons organisé la participation d'enfants défavorisés de bidonvilles dans des tournois de football, pour emmener ensuite les vainqueurs à Paris.

La fonction RH, partenaire stratégique

On ne peut changer l'organisation sans changer les hommes, pas plus qu'on ne peut changer les hommes sans changer l'organisation - sinon on en fait des frustrés -, autant de raisons pour que les personnes concernées soient impliquées pendant toute la durée des processus de changement ; du reste plus on les implique tôt, plus les risques d'échec sont minimisés et les chances de réussite maximisées. La méthodologie Danone étant fondée sur le principe que la formation et la communication sont liées, c'est tout naturellement la même personne qui s'en occupait. On a donc établi une politique et une stratégie RH pratiquement identiques à celles que nous avons mises en œuvre avec succès en France et en Europe de l'Ouest, notamment en Espagne et en Italie, deux pays qui, je l'ai déjà souligné, ont participé aux fondements de l'Argentine, ce qui a largement facilité les choses.

C'est aussi la fonction RH qui a joué un rôle moteur pour sensibiliser les acteurs de l'entreprise à la menace grandissante de la concurrence. Pour y faire face, il fallait la mobilisation de tous. Par exemple il y avait deux sociétés de biscuits en Argentine, et les trois leaders mondiaux du biscuit - Nestlé, Nabisco et Danone - étaient candidats au rachat : Nabisco a racheté l'un des groupes biscuitiers argentins, et Danone l'autre. Nous étions sûrs que Nestlé n'allait pas rester les bras croisés et que la menace viendrait du Brésil, ce qui s'est effectivement produit ; or c'était un phénomène tout à fait nouveau. De plus, à la même époque, la distribution moderne s'est largement développée : quand je suis arrivé en Argentine, quatre ou cinq magasins Carrefour étaient déjà implantés et Wal-Mart avait aussi mis en place un premier magasin en prétendant en ouvrir deux ou trois par an ; quatre ans plus tard, quand j'ai quitté l'Argentine, Carrefour en avait une trentaine, alors que Wal-Mart n'en avait toujours qu'un seul, vitrine de la faillite de l'implantation de cette marque. Les Américains ont donc échoué là où les Français ont réussi. Ce fut aussi une chance d'avoir à négocier avec Carrefour, client bien connu en France : nous avons pu sensibiliser efficacement nos personnels, et particulièrement nos commerciaux, à la pression et à l'évolution de la concurrence. Mais elle ne s'est pas arrêtée là : Promodès et Casino n'ont pas tardé à débarquer aussi...

Bilan de l'opération

L'adaptation des trois sociétés acquises s'est faite en moins de dix-huit mois. Il s'est agi d'une conduite positive du changement par le management et la fonction ressources humaines. Selon une enquête lancée par Danone au niveau mondial - une sorte de baromètre social -, l'Argentine avec le Mexique étaient en tête à peu près sur tous les critères d'appréciation, d'adaptation, d'acquisition de formation, etc., le tout assorti de bons résultats.

Certes le niveau de ces résultats est difficile à maintenir depuis que l'Argentine est de nouveau plongée dans une crise d'origine plutôt politique, et non liée, en tout cas, aux bases du pays : les racines européennes, l'histoire industrielle, le niveau d'éducation n'ont pas changé, et cela devrait permettre de retrouver un niveau de résultat et de positionnement beaucoup plus important que ce qu'il n'est aujourd'hui.

Essayant d'analyser ce qui s'est passé en rentrant d'Argentine, j'ai trouvé en France ces deux phrases qui correspondent exactement à ce que j'ai vécu là-bas :

“ La réussite ou l'échec des fusions se jouent très largement sur les problèmes de gestion sociale, d'information et de motivation des équipes, avant, pendant et après la conclusion juridique de l'opération.

Si beaucoup de fusions-acquisitions se soldent par des échecs, c'est souvent parce que les équipes dirigeantes, absorbées par l'opération, n'ont pas suffisamment songé au management de “l'après” ”.

DÉBAT

Efficacité et inconvenance

Un intervenant : *Admiratif de ce que vous avez fait, je suis sceptique sur la manière dont vous l'expliquez : tout le monde dit qu'il faut déléguer, communiquer, former, etc. Pourquoi donc réussissez-vous ? Ce n'est pas grâce à ce que vous proclamez, mais grâce à ce que vous faites : ce qui détermine le destin d'une organisation, ce sont les gestes, les rites. Or vous avez dans ce domaine une formidable culture, développée et entretenue par un patron historique au charisme exceptionnel. Quand vous arrivez à l'autre bout du monde et que vous vous comportez ainsi, les gens s'y attendent, et ils aiment ça, parce qu'être reconnu et honoré est universellement apprécié. Cela dit, le rite n'a pas de statut culturel, cela serait inconvenant, parce que trop proche de la médiocrité du quotidien.*

Jean-Pierre Doly : Les retombées positives de ces pratiques sont effectivement plus évidentes quand on peut les observer sur place plutôt qu'à travers un discours inévitablement réducteur.

Faire avec

Int. : *Comment avez-vous pu corriger le fait que les représentants du personnel n'étaient pas représentatifs de leur base ?*

J.-P. D. : Nous avons mené en parallèle des discussions privées avec les représentants et des actions multiples de communication s'adressant directement aux salariés. La CGT, créée au temps de Peron, a bénéficié pendant des années de nombre d'avantages, particulièrement celui de s'occuper des œuvres sociales, ce qui lui a permis de s'enrichir considérablement, aussi bien au niveau collectif qu'individuel. Ils s'arc-boutent évidemment sur ces avantages.

Un salarié sur deux

Int. : *De combien de personnes vous êtes-vous séparés pour mettre en place votre nouvelle organisation chez Bagley ?*

J.-P. D. : Nous en avons déplacé 2 500, et nous en avons embauché 500. Nous n'avons jamais fait appel à plus de 10 expatriés. Nous avons dû procéder sensiblement de cette manière en France il y a quinze ans lorsque nous avons commencé à faire des restructurations accompagnées, et cinq ans plus tard en Espagne. Il y a ceux qui partent avec un projet personnel aidé financièrement, et ceux qui acceptent de rentrer dans les antennes emploi mises en place pour les accompagner dans leur reclassement. Cela s'est fait sans grèves, sans articles virulents dans la presse, sans licenciements secs. Dans les 2 500 personnes, il y avait de nombreux cadres et agents de maîtrise - nous avons supprimé des échelons -, et beaucoup de cadres administratifs - le siège de 500 personnes ayant été réduit à moins de 100 personnes.

Int. : *Qu'en est-il réellement de la rapidité de mise en place de la nouvelle organisation ?*

J.-P. D. : Ce sont les analystes financiers qui ont trouvé que nous avons rondement mené cette restructuration qui, je le rappelle, s'est faite en moins de dix-huit mois.

Int. : *Comment cela s'est-il passé chez les concurrents ?*

J.-P. D. : Chez Nabisco la restructuration a été conflictuelle et beaucoup moins rapide, pour des raisons culturelles ; ils ont perdu des points de marché, et enregistré de très mauvais résultats pendant deux ou trois ans.

Antiaméricains ?

Int. : *Finalelement l'Argentine est un pays de culture européenne, et si j'ai bien compris, vous vous êtes comportés en antiaméricains. Du reste quelle langue utilisiez-vous ? L'anglais ?*

J.-P. D. : Nous n'étions pas antiaméricains, cela n'a jamais été notre volonté. Les rares expatriés envoyés là-bas parlaient l'espagnol, et les Argentins parlent très vite et très bien le français. Cela dit l'anglais est admis, en particulier pour la présentation de supports visuels, mais la langue des réunions internationales de directeurs généraux est le français, avec une traduction simultanée en secours. Le comité de direction parle français.

Int. : *C'est donc bien une approche européenne. Si vous trouvez un groupe américain où l'on parle les langues vernaculaires, il faut me le dire ! Vous dites ne pas être antiaméricains, mais vous faites tout le contraire d'eux. Au fait, dans vos réunions, les Américains mettent-ils le casque pour écouter la traduction simultanée ?*

J.-P. D. : Il n'y a ni Américain ni Anglais dans nos réunions.

Int. (argentin) : *Croyez-vous qu'en ce qui concerne la réorganisation une approche européenne est mieux adaptée en Argentine qu'une approche américaine ?*

J.-P. D. : Notre façon de mener des réorganisations en Europe s'étant avérée parfaitement applicable là-bas, moyennant quelques ajustements, nous ne nous sommes pas posé la question d'une alternative.

Sujets d'étonnement

Int. : *Les analystes qui sont venus vous voir en Argentine étaient anglais, et donc très pétris de conceptions anglo-saxonnes. Qu'est-ce qui les a le plus étonnés ?*

J.-P. D. : La valeur des marques d'abord. Ils croyaient qu'on verrait très vite la marque Danone partout. Or il n'y a toujours pas de marque Danone en Argentine. Certes les deux

logos sont accolés au dos des paquets, mais la marque du groupe Danone en Argentine est Serenissima, un groupe laitier argentin qui fait 900 millions de dollars de chiffre d'affaires, avec lequel nous avons fait une joint-venture sur les produits frais. De même la marque de biscuits est Bagley, etc.

Le deuxième point qui les a impressionnés a été de voir ce qui se passait juste après une acquisition ; c'était pour eux une découverte, parce qu'habituellement ils suivent de près les préparatifs des acquisitions, mais dès qu'elles sont entérinées, regarder ce qui se passe n'est plus leur tasse de thé : ils se contentent d'analyser les premiers résultats.

Ben Hur

Int. : *À ce stade du débat, beaucoup de choses ont été dites, mais parfois de façon contradictoire. Vous venez en effet de donner des éléments qui vont dans le sens de la décentralisation, du respect de la culture des autres, de la langue, des marques, des liens avec la culture européenne, alors que ce que j'ai pu lire sur certains transparents que vous avez projetés pendant votre exposé, est un discours non pas polycentrique, mais ethnocentrique, du genre quasi colonial : " notre culture est meilleure que la vôtre, nous savons comment manager, nous savons gagner de l'argent, nous allons vous montrer comment faire ". Vous n'avez fait aucune allusion à ce que vous ont appris les Argentins ; or ils ont dû vous en apprendre beaucoup.*

Tout cela me fait penser au film Ben Hur. Les Romains en Palestine ; d'un côté le légionnaire romain, néanmoins amoureux du pays où il est né : c'est vous ; de l'autre côté, Ben Hur, le notable local, probablement membre du syndicat CGT, qui, comme vous le savez, va être mis en prison, ou faire partie des 2 500 licenciés ; un conflit typiquement impérial : des légions romaines qui arrivent de Danone, de Carrefour, de Casino, et qui travaillent ensemble à prendre possession du territoire.

Que vous ont appris les Argentins ? Est-il vrai, comme on peut le lire dans la littérature managériale, que Danone est un groupe polycentrique, très décentralisé et qui respecte la culture des autres, alors que ce que j'entends serait plutôt : " notre culture est meilleure que la vôtre, nous allons vous apprendre comment faire ". Enfin, pourquoi dites-vous que le syndicat péroniste était non représentatif ? n'avait-il pas, au fil de ses luttes historiques, obtenu des privilèges, des avantages pour toute sorte de gens, une espèce de classe moyenne qui a été décimée par l'arrivée des légionnaires romains, avec leur rationalité et leur logique industrielle imparable ?

J.-P. D. : Les Argentins m'ont beaucoup appris, et j'aurais voulu qu'ils puissent en témoigner eux-mêmes. J'ai même regretté de ne pas avoir été confronté plus tôt à ce type d'expérience. Avant que je ne rentre, un Argentin m'a confié que son souci était de savoir comment son pays pourrait retrouver l'identité, la fierté, l'importance qu'il avait entre les deux guerres. Cette évolution est en marche, grâce à notre introduction, mais aussi à la culture, au sport, etc. ; elle est du reste réciproque : de plus en plus d'Argentins viennent en France où ils apportent notamment leur enthousiasme, leur envie de s'ouvrir, de connaître, d'apprendre, élans que nous avons en partie perdus. Ils trouvent en effet les Européens un peu aigris, pessimistes et sceptiques. Je suis persuadé que dans moins de dix ans, il y aura un Argentin dans le comité de direction de Danone.

Si j'ai donné l'impression que Danone pratiquait la colonisation, je le regrette vraiment, parce que c'est inexact ; la réalité est que la décentralisation est poussée à l'extrême. Personne ne m'a jamais dicté ce que je devais faire en allant là-bas. Il est vrai qu'Antoine Riboud avait publiquement affiché l'orientation du groupe, avec son " double projet économique et social ", poursuivi de longues années durant partout où Danone s'est implantée, et cela traçait d'une certaine façon le chemin à parcourir.

Les représentants syndicaux avec qui j'ai eu des relations n'étaient effectivement pas du tout représentatifs de leur base. Ils n'étaient pas élus, mais désignés, et ils s'accrochaient aux avantages liés à leur désignation. Évidemment, on peut nous taxer d'avoir cassé les classes moyennes, mais on peut retourner ce compliment au syndicat lui-même ; juste après la guerre l'Argentine avait, dit-on, une des échelles sociales les plus faibles du monde ; aujourd'hui elle est une des plus élevées, et nous ne sommes là que depuis cinq ans, pas cinquante. Cela dit, le fait que les représentants syndicaux n'étaient pas reconnus par la base se remarquait

physiquement : pour me rendre à des réunions, je prenais le métro ou un taxi ; quant à eux, toujours en costume, ils venaient dans de superbes voitures, toujours munis de leur inséparable portable. Le monde qu'ils fréquentaient n'était pas celui des ouvriers ou des travailleurs, pas plus que celui des cadres dirigeants ; ils gravitaient dans les plus hautes sphères de la société.

Int. : *Je ne crois pas à l'interprétation " coloniale " qui a été évoquée. Je crois davantage au savoir-faire, à l'expérience acquise et à l'adaptation locale. Le simple fait de ne pas envoyer de bataillons de cadres du siège France mais seulement une poignée de gladiateurs, c'est l'antithèse du colon : ils se mettent dans la situation locale pour réussir et faire le coup de l'Aïkido : on utilise la force de l'autre pour gagner, pas du tout en imposant sa propre force.*

Quelle rémunération ?

Int. : *Tenant compte du fait que les entreprises acquises en Argentine ont obtenu de bons résultats, quelle a été votre politique de rémunération ?*

J.-P. D. : La politique de rémunération de Danone a été appliquée, avec le principe tout simple que les bénéficiaires de la société doivent être répartis en trois parts, la première revenant aux actionnaires, la seconde étant consacrée à des investissements et la troisième distribuée aux salariés.

Nous avons donc mis en place assez rapidement des systèmes d'intéressement aux résultats, de bonus pour les cadres, de primes variables pour les vendeurs, et tout un système de gestion des carrières s'appuyant sur l'analyse des marchés interne et externe, et sur les entretiens annuels d'appréciation de la performance, en bref selon les mêmes méthodes qu'en France. Le fait que nous ayons donné un intéressement que personne n'avait demandé, n'a pas été nécessairement bien vu par tout le monde, notamment par les autres entreprises françaises implantées là-bas ; nous avons déjà observé la même réaction négative en Espagne et en Italie.

Quant au niveau de rémunération, il faut savoir qu'en Argentine l'éventail des salaires était très large : celui du directeur de l'usine était 30 fois supérieur à celui d'un simple ouvrier. Cela dit, on estimait au siège parisien que j'embauchais en Argentine avec des salaires un peu trop élevés ; sur le brut ils étaient effectivement sensiblement alignés sur les salaires américains ; mais après paiement de toutes les cotisations salariales, des impôts, de la cotisation volontaire à une mutuelle, des frais de scolarisation, et des versements visant à se préparer une retraite digne de ce nom, le salaire " net-net " d'un cadre payé sensiblement comme un Américain, était en réalité inférieur à celui d'un cadre français.

Nous n'avons pas revu fondamentalement les grilles de salaires, faute d'une concertation minimum avec les entreprises concurrentes, mais le niveau des rémunérations a néanmoins évolué raisonnablement.

Consultants du changement

Int. : *Il m'a semblé que dans tout ce que vous avez dit on peut reconnaître à la fois de l'idéalisme, du réalisme et du libéralisme, trois choses difficiles à combiner. Selon vous, quel rôle peuvent jouer les consultants dans les stratégies de rupture ?*

J.-P. D. : Je suis maintenant consultant, et je sais qu'il y a beaucoup à faire dans l'après-fusion. Je me sens crédible sur ce thème, pour l'avoir vécu à plusieurs reprises dans des cas où cela s'est bien passé, comme en Argentine, ou plutôt mal, comme j'en ai fait l'expérience en Espagne. Si j'ai plus de convictions que de certitudes pour ce qu'il convient de faire, je sais un peu mieux ce qu'il ne faut pas faire. Certains cabinets de consultants interviennent en amont des grandes décisions de changement, quand le rêve joue pleinement son rôle, et d'autres peuvent apporter naturellement leur contribution quand la réalité se construit, c'est-à-dire dans la conduite opérationnelle du changement et dans sa mise en œuvre. C'est un domaine d'intervention tout aussi intéressant.

Présentation de l'orateur :

Jean-Pierre Doly : directeur de la division Développement des Organisations et des Compétences du cabinet BPI ; après huit ans chez Renault et seize ans chez Danone dans des fonctions de production, commerciale, RH et direction générale.

Diffusion septembre 2001