

"Les Invités"

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

Air France
Algoé²
ANRT
Arcelor
Areva²
Cabinet Regimbeau¹
Caisse des Dépôts et Consignations
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
Deloitte
École des mines de Paris
EDF
Entreprise & Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Roger Godino
Groupe ESSEC
HRA Pharma
IDRH
IdVectoR¹
Institut de l'Entreprise
La Poste
Lafarge
Ministère de l'Industrie,
direction générale des Entreprises
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Royal Canin
Saint-Gobain
Schneider Electric Industrie
SNCF¹
Thales
Total
Unilog
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
² pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1^{er} mars 2007)

LES RESTRUCTURATIONS DE DÉFENSE : UN MODÈLE POUR L'INDUSTRIE ?

par

Jean-Pierre AUBERT

Délégué interministériel aux restructurations de défense

Frédéric BRUGGEMAN

Coordinateur international du projet MIRE
(*Monitoring Innovative Restructuring in Europe*)

Jean-Pierre CARLI

Directeur général des relations humaines
Nestlé France

Séance du 11 décembre 2006

Compte rendu rédigé par Loïc Vieillard-Baron

En bref

La fin de la guerre froide et l'apparition d'une menace plus diffuse ont entraîné de lourdes restructurations des industries de défense : fermetures d'usines, abandon du modèle de l'arsenal pour s'adapter à l'économie de marché. La professionnalisation des armées a conduit à des fermetures de garnisons dans des villes où elles représentaient une grande part des emplois. Face à des risques de séismes majeurs pour le personnel des installations et les populations environnantes, le ministère de la Défense s'est doté depuis dix ans d'une délégation interministérielle capable d'en gérer toutes les dimensions. Faire preuve d'anticipation, mener des dialogues, partager une vision, mais aussi accepter la violence là où elle est logique puis savoir trouver une issue, son expérience rejoint celles des grandes entreprises privées. Face aux mutations rapides, aussi bien de la menace militaire que des marchés de consommation, restructurer est devenu un acte managérial essentiel de notre époque.

*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

Michel Berry : Depuis dix ans, le ministère de la Défense a mis en place une structure particulière, la Délégation aux restructurations de défense, aujourd'hui dirigée par Jean-Pierre Aubert, pour l'aider dans les étapes difficiles de son processus de transition. À l'occasion de cet anniversaire, l'École de Paris du management a organisé un cycle de plusieurs séances pour revenir sur cette expérience et examiner les processus mis en œuvre. Cette soirée est la quatrième du cycle. Elle vise à mettre en perspective les restructurations de la défense avec celles que peuvent connaître les grandes entreprises. Après Jean-Pierre Aubert, nous entendrons donc aussi Jean-Pierre Carli, directeur général des ressources humaines de Nestlé France et Frédéric Bruggeman qui a mené une enquête sur le sujet dans plusieurs pays européens pour le compte de la Commission européenne.

Jean-Pierre Aubert : En commençant cet exposé, je voudrais souligner combien l'idée de comparer la réalité de la défense avec celle de l'industrie privée peut paraître iconoclaste. La défense, l'armée, c'est la "grande muette" : on a l'impression qu'on y vit dans un monde à part et que chacun de ses problèmes lui est très spécifique. Mais mon expérience dans le monde privé (par exemple lors de la fermeture de l'usine Chausson) me montre qu'il y a beaucoup de points communs avec le monde privé et que les comparaisons et les échanges sont susceptibles de nous enrichir mutuellement.

Une rupture de dix ans

Le changement géostratégique majeur induit par l'effondrement du monde communiste au début des années 1990, puis la professionnalisation des armées décidée par le président de la République ont obligé l'ensemble militaro-industriel à se transformer considérablement, aussi bien numériquement que qualitativement.

Chute des effectifs

La disparition complète des appelés a notamment entraîné la fermeture d'établissements (par exemple, évidemment, les centres de mobilisation des appelés) et la dissolution d'unités. De son côté, la modification de la menace a exigé une adaptation des équipements, entraînant notamment une grosse baisse des besoins en équipement lourd.

Le cas du char Leclerc, matériel lourd capital pour l'armée de Terre, l'illustre admirablement. Quand on a décidé de lancer le programme dans les années 1980 pour lutter contre les régiments de chars du bloc soviétique, le ministère de la Défense prévoyait d'en acheter 1 400, auxquels il fallait rajouter les espérances sur les marchés à l'exportation. Au final, son constructeur, GIAT Industries en a vendu seulement 400 à l'armée française, et très peu à d'autres pays.

En conséquence, les constructeurs ont vu chuter leurs besoins en personnel. GIAT Industries est passé de 16 000 à 3 000 employés, la DCN (ex-direction des constructions navales) de 28 000 à 12 500.

Fin d'un modèle séculaire

De son côté, le modèle organisationnel a connu une véritable rupture. Le modèle traditionnel français, remontant en amont de Colbert, était celui de l'arsenal, c'est-à-dire d'une industrie militaire sous contrôle complet de l'État. Les arsenaux étaient présents dans la Marine, dans l'armée de Terre (l'établissement des poudres et explosifs par exemple), dans l'Aéronautique, bref dans toutes nos armes et armées. Le nouveau modèle, incarné par le changement de statut de GIAT Industries et de DCN, est celui de l'industrie privée qui a des contrats avec un client. Les militaires continuent à se fournir auprès de ces entités, mais selon des relations nouvelles,

avec des conséquences à tous les niveaux, notamment dans la gestion du commandement. Cela demande à être réappris.

L'exemple de la maintenance des chars de l'ensemble de Fourchambault, examiné dans une autre séance de l'École de Paris¹, permet de mesurer la rupture avec l'époque précédente. Cette maintenance, une opération propre à l'armée considérée comme faisant partie du cœur du métier, puisqu'elle était juste en amont de l'activité militaire opérationnelle, a été confiée à une entreprise privée, Renault Trucks Defense.

Un tel changement a des effets en chaîne. Tout doit être réadapté : établissement juridique des contrats, critères de performance de la prestation, devoirs envers le client, rapports entre les personnes et entre les entités, etc.

Prendre en compte les impacts sociaux locaux

Héberger une garnison ou un arsenal est une réalité économique, physique, symbolique, très forte : on *est* une ville-garnison ou une ville-arsenal. Ces changements ont donc eu des conséquences massives sur les territoires où l'armée et l'industrie militaire étaient implantées, suscitant de multiples réactions qu'il a fallu gérer. Ne les ayant pas toujours prévues, et à la suite d'expériences douloureuses (blocage politique par exemple), l'État a créé la délégation interministérielle aux restructurations de défense pour accompagner les transitions aussi bien de l'organisation militaire que celles du bassin d'emploi.

De manière générale, la délégation est complètement transversale aussi bien par rapport aux états-majors qu'aux industries de défense. Elle peut ainsi intégrer l'ensemble des modes d'intervention et agir dans toutes sortes de configuration. Elle a été, par exemple, associée aux transformations de statut de la DCN (avec ses grosses conséquences sur le statut des personnels et les nouveaux rapports de travail et de formation), ou encore au grand programme de reclassement des sous-traitants des arsenaux marins.

Grâce au FRED (Fond de restructurations des entreprises de défense), elle a la possibilité de soutenir fortement la reconversion économique d'un bassin d'emploi abandonné par les militaires, en aidant l'implantation de nouvelles activités. Elle travaille alors avec des sociétés de reconversion spécialisées. Au final, elle a participé à la création de quelques dizaines de milliers d'emplois, autour de Tulle, Roanne, Vichy, Lorient, etc.

Réparation hier, anticipation aujourd'hui

Jusqu'à aujourd'hui, la délégation est généralement intervenue pour réparer les conséquences de la restructuration quand on réalisait que ses effets destructeurs étaient considérables. Dans l'avenir, elle devrait être capable de prévoir les conséquences et de commencer à organiser la réponse avant même le départ des militaires.

Pour cela, elle devrait entretenir notamment des relations régulières avec les différents partenaires, armées, entreprises, collectivités locales, administrations, etc. Nous commençons déjà à travailler en étroite collaboration avec les pôles de compétitivité développés par l'État au cours des dernières années.

En conclusion, je dirais que la période 1996/2006 me paraît être une transition entre un monde relativement stable, qui bougeait lentement, et un monde nouveau où les changements sont beaucoup plus fréquents. À ce monde mouvant, il faut inventer les structures de réponses. La délégation travaille à en être une.

¹ Jean-Pierre Aubert, Général Michel Berthélémy, *La base mutante, séminaire Entreprises, villes et territoires*, séance du 8 novembre 2006

Un besoin de calme dans un monde bruyant

Jean-Pierre Carli : Après une longue carrière industrielle en France et en Europe en tant que directeur industriel, je suis maintenant directeur des ressources humaines de Nestlé France. À ce titre, je suis confronté à des restructurations, comme la fermeture récente de l'usine de Saint-Menet, près de Marseille. Je vais vous décrire la manière dont nous percevons notre contexte et les approches que nous mettons en place pour y répondre.

Les activités de Nestlé en France, réparties en trois grandes divisions (*food, water, pet food*), s'étendent sur 35 sites qui emploient plus de 17 000 personnes. Pour le groupe, la France est le deuxième pays en chiffre d'affaires et le premier en Europe. Il est donc essentiel que les affaires s'y développent bien.

L'avantage concurrentiel de Nestlé se situe dans la valeur ajoutée de ses produits, capitalisée dans les marques. Leur image doit donc être absolument préservée. Il faut éviter tout éclat intempestif susceptible de les écorner. Dans ce contexte, les restructurations sont un véritable défi. Elles comportent en effet des risques élevés, aussi bien du fait de l'enracinement local des usines et des gens, que des réalités judiciaires ou politiques.

Un enracinement local

Les usines Nestlé, généralement installées depuis longtemps sur leur site, accueillent souvent des familles d'ouvriers de génération en génération, et remplissent la localité d'une odeur reconnaissable comme le chocolat ou le café. Elles sont donc très intégrées dans leur territoire. Tout changement qui les affecte, crée beaucoup d'émotion.

Réciproquement, les Français sont très attachés à leur lieu de résidence : en cas de perte d'emploi, ils veulent une solution locale. L'exemple de la fermeture récente de l'usine de Saint-Menet l'illustre. À chacun des 400 employés, la direction de Nestlé a proposé un poste dans une autre usine du groupe en l'assortissant de conditions très favorables : les différents frais étaient pris en charge, l'ancienneté était conservée, le salaire du conjoint était payé pendant un an s'il devait quitter son travail. Pourtant, seulement 40 personnes ont accepté de bouger.

Une justice lourde et lente

En cas de réorganisation conséquente, les procédures juridiques à respecter sont très importantes. Si la méfiance s'installe entre les parties, par exemple entre les dirigeants et les syndicats, cela devient très lourd car il faut absolument tout respecter à la lettre. De plus, si les rapports dégénèrent et qu'il faut demander à la justice d'intervenir, l'affaire s'enfonce inévitablement car la justice intervient très lentement ; même un jugement en référé prend du temps. Pendant ce temps, l'énervement gagne tout le monde et ne fait que bloquer encore plus le processus.

Je souligne que, contrairement à ce qu'on aime croire, les plus rapidement énervés ne sont pas nos actionnaires, car ils sont sensibles aux arguments rationnels, mais les hommes politiques locaux qui ont besoin de donner les réponses rapides à l'émotion de leur population. Ils peuvent alors intervenir à tort et à travers, se faisant une joie de nous donner des leçons de management industriel pour lequel ils n'ont souvent guère de compétences générales, et évidemment aucune par rapport à la stratégie propre de Nestlé. Cela ne fait que compliquer nos rapports.

Ne pas bouger ?

Au cours des dernières décennies, nous avons parfois évité de réorganiser notre outil industriel au profit de la paix sociale. Nos métiers, organisés par marchés nationaux relativement protégés, supportaient une moindre compétitivité. Mais, aujourd'hui, ils sont plongés, comme beaucoup d'autres, dans un monde global et mouvant, marqué par la facilité d'apparition de nouveaux compétiteurs (*hard discounters* et marques distributeurs), ou le changement parfois brutal des goûts des consommateurs. Pour y répondre et continuer à prospérer, il nous faut pouvoir rapidement arrêter une production, voire une usine, si un produit ne correspond pas à l'attente des consommateurs, et rebondir avec de nouveaux produits et de nouvelles technologies.

La solution de l'anticipation

Compte tenu de ces réalités, il nous est apparu qu'il faut prendre les décisions lourdes quand on peut encore en parler sereinement, c'est-à-dire quand la situation du site est encore bonne. Nous essayons donc de développer une capacité d'anticipation sur tous les plans, aussi bien commerciaux que sociaux.

À l'échelle du groupe, nous avons commencé à développer avec les syndicats des outils de dialogue social, et de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) pour pouvoir prévoir les reclassements en cas de fermeture d'un site. Nous avons également créé le poste de *change manager* pour suivre l'ensemble de la problématique des changements importants.

Nous cherchons aussi à donner le plus possible à nos managers, les grandes perspectives stratégiques du groupe, de sorte qu'ils puissent impliquer régulièrement le personnel dans un dialogue constructif sur l'avenir et avoir une action proactive.

Quand nous menons une restructuration proprement dite, nous mettons en place systématiquement une politique de reclassement local et n'hésitons pas à nous faire aider par des cabinets spécialisés. Dans le cas de l'usine de Saint-Menet, cette politique d'accompagnement aura sans doute conduit d'ici 2010 à la création de plus de 1 000 emplois. Déjà sur le site même, nous avons trouvé un investisseur qui reprendra plus de 200 personnes que nous accompagnons avec un financement en formation.

L'étude de restructurations

Frédéric Bruggeman : Depuis une vingtaine d'années, je m'occupe de restructurations, en tant que consultant-expert auprès des comités d'entreprises. J'ai aussi coordonné quelques études revenant sur des restructurations déjà effectuées – dont celle de l'usine Chausson à laquelle Jean-Pierre Aubert a participé et qui a fait l'objet d'une séance à l'École de Paris². Dans la continuité de ces études, j'ai coordonné au cours des deux dernières années, le projet MIRE (*Monitoring innovative restructuring in Europe*) financé par la Commission européenne.

Le projet MIRE s'est fixé pour objectif de rechercher ce que serait un système cohérent de pilotage et de gestion des processus de restructurations soucieux de préserver les intérêts des différents acteurs concernés. Pour ce faire, il a organisé un double dispositif destiné d'une part à produire 31 études correspondant à autant de cas considérés comme innovants par leurs promoteurs, et d'autre part à créer des ateliers réunissant divers acteurs nationaux et internationaux (dirigeants, syndicats, représentants des entreprises et des territoires en charge d'organiser les transitions professionnelles, etc.) afin de les examiner. Chaque atelier durait en moyenne un jour et demi ce qui laissait le temps d'approfondir le thème. Ces réactions ont été

² Jean-Pierre Aubert, Frédéric Bruggeman, Bernard Masséra, La saga Chausson ou la réinvention de la fermeture d'une usine, *Les Annales de l'École de Paris*, Vol. VIII.

ensuite synthétisées et des leçons ont été proposées pour améliorer les processus de restructurations ; l'ensemble a été discuté dans une conférence en novembre 2006.

À l'aide de ces expériences, je vais vous proposer brièvement des éléments de réflexion sur les points communs entre les restructurations effectuées dans des contextes variés (militaire, privé, etc.) et les points clés pour les mener à bien.

Un changement radical

Souvent, on inclut simplement les restructurations dans l'ensemble des changements qui affectent une entreprise. Je crois qu'il faut les en distinguer. Elles sont plus risquées, avec des temporalités spécifiques et un besoin de dialogues plus pointus.

Un phénomène spécifique

Les entreprises contemporaines savent qu'il faut évoluer pour survivre et ont mis au point, dans une certaine mesure, des routines pour se transformer. Autrement dit, il existe des méthodes de changement à l'intérieur même des structures fondamentales de l'entreprise. Par opposition, on peut définir les restructurations comme des changements qui portent sur ces structures mêmes. À ce titre, elles causent une rupture beaucoup plus forte que d'habitude et ne font pas l'objet d'un savoir capitalisé à l'intérieur de l'entreprise.

De gros risques

Elles s'accompagnent aussi de risques élevés pour toutes les parties prenantes. Les êtres humains, salariés ou dirigeants, sont susceptibles d'être affectés dans leur santé, leur estime de soi et leur insertion sociale. L'entreprise peut connaître une chute de la productivité, de rentabilité, et plus généralement, voir sa pérennité économique remise en question. Le territoire sera peut-être fragilisé dans son organisation de l'espace (friches industrielles), dans sa cohésion sociale et dans sa prospérité économique : une restructuration peut transformer un territoire riche et bien portant, peuplé de salariés ayant un emploi et d'entreprises payant des impôts, en une zone pauvre et malade, peuplée de chômeurs et de friches industrielles.

Un risque spécifique réside dans l'allergie provoquée par une mauvaise expérience de restructuration. Les intervenants concernés, et même les institutions, feront alors preuve d'une grande réticence dès qu'un nouveau cas semblera apparaître. De ce point de vue, le corps social français réagit de façon assez typique : échaudé par les échecs passés et un dispositif de régulation des restructurations à l'efficacité problématique, il fait preuve d'une grande méfiance. Une annonce de ce type suscite immédiatement la crispation.

Une temporalité spécifique

Le processus de restructuration s'inscrit dans une temporalité marquée par plusieurs étapes. Il commence par une décision qui naît dans l'entreprise. À ce stade, il dépend donc du temps propre des structures de direction et de leurs mécanismes de décision.

Il se poursuit en impliquant les différentes parties prenantes, comme le personnel, les syndicats, les sous-traitants ou le pouvoir politique. Il faut bien percevoir que chacune d'entre elles a un rythme propre d'évolution, mais aussi un temps spécifique d'entrée en relation avec les autres. Cette réalité étant subtile et parfois difficile à appréhender, elle demande un véritable talent.

Il continue par la restructuration au sens strict (la fermeture d'un site par exemple). Ce dernier temps est habituellement bref et très dense. Il exige de mobiliser beaucoup de ressources au même moment et c'est la combinaison du manque de temps et du manque de ressources qui est susceptible de faire très rapidement basculer le processus dans la crise.

Partager un diagnostic et négocier dans un climat tendu

Le dialogue entre les différents acteurs sur la situation du site à restructurer et de son entreprise d'appartenance est un élément majeur : arriver à partager le diagnostic, évacue le gros des risques de dérapage. Mais, du fait des enjeux vitaux pour les uns et les autres, des résistances et des fantasmes qui les accompagnent, ce n'est pas facile : le dialogue pour y arriver est nécessairement long. Il exige une capacité de l'entreprise et de ses dirigeants à anticiper et à accepter la transparence, mais aussi de posséder des outils de pilotage du dialogue et une volonté de négocier les solutions à mettre en place.

Pour être efficace, le pilotage du processus doit permettre de réguler précisément plusieurs points, comme la diffusion de l'information (à qui et quand), la possibilité de bloquer la discussion (quand, par qui et sur quelles bases) ou, au contraire, de déclencher telle ou telle procédure, les éléments qui servent de références communes (par exemple des retours d'expériences réelles), etc.

Je souligne au passage que ce dernier point nécessite d'avoir des évaluations rigoureuses, ce qui est extrêmement rare.

Les éléments précédents montrent clairement que les restructurations sont éminemment stratégiques pour l'entreprise comme pour les autres parties prenantes, et exigent une compétence spécifique. À ce jour, en France, il faudrait manifestement que la conscience en soit plus vive. Certaines grandes entreprises, comme Saint-Gobain, Arcelor, Danone, l'ont cependant déjà bien perçu et ont mis en place une structure dédiée. Cela mériterait d'être généralisé.

Pour conclure sur la question introductive de cette séance, je ne connais pas assez bien les restructurations de défense pour savoir si elles sont un modèle, mais l'institution de la défense présente des traits favorables au regard des éléments que j'ai donnés : elle a créé une structure d'accompagnement et elle semble être maintenant capable de construire un dialogue anticipatif et de revenir sur ses expériences.

DÉBAT

Partager l'anticipation

Michel Berry : Quand on proclame qu'il faut "anticiper", cela fait consensus. Mais, deux ingénieurs élèves des Mines dont j'ai encadré le mémoire sur ce concept, ont montré qu'il est assez difficile à mettre en œuvre³. En effet, dès qu'on anticipe une restructuration et qu'on en parle, la plupart des acteurs – fournisseurs, clients, banquiers, etc. – l'interprètent spontanément négativement et l'on devient objet de méfiance : les banquiers haussent leur taux de prêt, les fournisseurs demandent le paiement immédiat, les clients exigent plus de protection contractuelle et font pression sur les délais, etc. Du coup, il n'y a probablement que les très grosses institutions, dont tout le monde est convaincu de la pérennité, qui peuvent se permettre une telle annonce.

Jean-Pierre Aubert : Il faut distinguer l'anticipation proprement dite et son partage. Les armées ont franchi l'étape de l'anticipation il y a une dizaine d'années, à la suite de la fermeture de la garnison de Barcelonnette, petite ville des Hautes-Alpes. Quand cette fermeture a été annoncée, elle a créé un choc local énorme, ce qui était logique compte tenu des impacts majeurs qu'elle pouvait avoir sur la région. Or l'armée, ne l'ayant pas anticipé, n'avait pas assez de capacité de réponses face aux réactions pressantes de tous les responsables locaux et s'est retrouvée souvent bloquée dans ses choix. Après cette désagréable expérience, les états-majors se sont fixé l'obligation de faire en interne une étude d'impact avant d'annoncer une opération de ce type. Maintenant, nous commençons à franchir une deuxième étape consistant à partager l'étude d'impact avant de prendre une décision. C'est cependant difficile parce que cela s'oppose à la tradition militaire du "confidentiel défense".

Frédéric Bruggeman : On peut, lorsque l'on parle d'anticipation, mettre l'accent sur la capacité à prévoir l'avenir. Mais comme tout n'est pas prévisible, il faut aussi faire porter l'effort sur la construction des instruments permettant de faire face à l'inattendu. Ces instruments sont, par exemple, les outils de dialogue de négociation ou de GPEC.

Un intervenant : *Le premier gain du partage de l'anticipation, c'est la conscience partagée qu'il faut changer. Quand chacun est convaincu qu'on ne peut plus retourner en arrière, on a déjà fait un grand pas en avant.*

J.-P. A. : À notre époque, ce n'est pas parce que le chef a décidé quelque chose que c'est légitime. Il faut aussi qu'on en ait discuté – même si l'on n'arrive pas forcément à un consensus et que quelqu'un doit trancher. Compte tenu de l'impact sur les personnes, on aurait pu craindre de gros dérapages lors du changement de statut de DCN. S'ils ne se sont pas produits, je crois qu'on le doit beaucoup au choix effectué de privilégier le dialogue avec les syndicats, en leur ayant donné tous les moyens de mener leur propre enquête.

Un modèle français conflictuel

Int. : *Pour pouvoir dialoguer, il faut une langue commune. La langue des restructurations est économique et sociale. Or, ces deux domaines sont peu à l'honneur dans l'éducation française. C'est un handicap culturel, source de conflit dur : quand on ne peut pas se parler, on se frappe !*

F. B. : Il existe plusieurs modèles de conduite du changement : nordique, anglo-saxon, latin. Aujourd'hui, le modèle nordique semble plus efficace. Il est marqué par la codétermination. Les syndicats sont institutionnellement impliqués dans les décisions, ce qui contraint au dialogue permanent. C'est efficace, mais ce n'est pas transférable. En France aujourd'hui, ni

³ Loïc Buffard et Julien Tognola, Anticiper les restructurations, incantation ou vrai remède ?, *La Gazette de la société et des techniques* n°34, octobre 2005, <http://www.anales.org/gazette/gazette-34-11-05.html>.

les syndicats, ni le patronat ne veulent de cette implication. En revanche, notre culture accepte l'autorité de l'expertise. Le problème que nous avons à résoudre est de savoir si nous pouvons tourner cette expertise beaucoup plus fortement vers la préparation du futur. D'une certaine manière, notre modèle actuel ne peut éviter les conflits, mais permet de les utiliser pour trouver des issues.

J.-P. A. : Pour moi, la violence fait normalement partie d'une restructuration : même en ayant partagé le diagnostic et les solutions, il arrive un moment où il faut trancher, et cela ne se fait pas sans heurter frontalement et durement des habitudes ou des intérêts particuliers. Il est naturel que des gens se rebiffent et qu'on en arrive à l'épreuve de force. Sous cet angle, l'épisode de la séquestration, dont j'ai fait plusieurs fois l'objet, peut être considéré comme un élément quasi rituel d'une réorganisation d'envergure. Il faut porter l'effort, non pas sur l'évitement à tout prix du conflit dur, mais, comme le dit Frédéric Bruggeman, sur la recherche d'une issue.

En ordre de bataille

Int. : *Comment une entreprise comme Nestlé gère-t-elle la décision de restructuration ?*

Jean-Pierre Carli : Quand l'idée commence à poindre, un comité ad hoc, appelé *Social Advisory Board*, l'étudie précisément. Il comprend les dirigeants des trois principaux pôles du groupe en France (*food, pet food, water*), ainsi que leurs collaborateurs respectifs en ressources humaines et communication, plus quelques autres personnes pouvant avoir une contribution spécifique. Il cherche dans un premier temps à bien comprendre ce qui se passe, à mettre en perspective les mesures que l'on compte prendre, et à construire un projet cohérent aligné avec la stratégie du groupe. Plus la décision apparaîtra comme clairement fondée, plus il sera aisé d'affronter la violence émotionnelle des différents acteurs et du manager ainsi que le conflit s'il y a. Ensuite, il nomme un responsable du projet pour le suivre avant, pendant et après l'implémentation. Il devra d'abord enrichir l'hypothèse de la réorganisation en construisant plusieurs *business cases*, et en les adaptant à chaque élément nouveau. Le but est d'avoir toujours une bonne visibilité du futur. Nous n'hésitons pas à faire appel à des gens de l'extérieur pour nous aider à la réflexion. À ce titre, j'ai souvent discuté avec Jean-Pierre Aubert.

J.-P. A. : Pour affronter un événement exceptionnel, il est essentiel de pouvoir se dégager de tout cloisonnement mental. Les discussions avec des gens qui connaissent le métier, mais qui ne sont pas impliqués dans le problème ponctuel que l'on a à résoudre, sont effectivement très utiles.

Int. : *Concrètement, comment organisez-vous vos troupes ?*

J.-P. C. : Sur le terrain, nous tenons à ce que l'équipe qui mène l'action reste identique du début à la fin. Nous allons donc d'abord nous attacher à créer une très forte cohésion entre les membres de l'équipe. Il faut que l'on puisse demander à chacun, le cas échéant, de gros sacrifices. Par exemple, lors d'un lourd projet, une femme membre de l'équipe de direction a vu son mari, employé dans une autre entreprise, être affecté à l'étranger. Elle voulait donc naturellement le suivre. Nous lui avons demandé de rester les quelques mois nécessaires avec nous, ce qu'elle a accepté. De manière générale, pour arriver à cette implication, il est essentiel que chacun des membres de l'équipe connaisse son devenir après le projet, et qu'il en soit satisfait. Avant de lancer l'opération, nous réglons donc leurs attentes (salaire, prime, perspective de carrière, etc.).

Plus largement, nous établissons aussi une carte de tous les acteurs, cadres, contremaîtres, acteurs extérieurs (leaders politiques), en les identifiant comme des amis ou des ennemis, pour déterminer les partenaires à mobiliser pour la réussite du projet.

M. B. : *C'est un plan de bataille !*

J.-P. C. : Oui, mais c'est indispensable car l'ambiance et les actes sont parfois très durs, comme l'a déjà souligné Jean-Pierre Aubert. Lors de l'opération de Saint-Menet, les tensions atteignaient un tel niveau que les cadres ne pouvaient arriver à l'usine que regroupés dans les mêmes voitures et protégés par un service de sécurité rapproché.

Int. : *Dans ce climat, je suis perplexe devant l'usage de la GPEC qui a été évoquée dans l'exposé. N'est-ce pas un outil adapté au temps calme ?*

J.-P. C. : Au contraire, elle est très utile. Elle nous permet de gérer aussi l'urgence de la situation avec méthodologie. Une démarche dans un climat plus serein est préférable. Lors d'un projet entraînant des modifications dans le contenu des postes, il est normal d'établir la liste des personnes qui seront impactées, de connaître leur profil et leurs compétences. C'est ce que fait la GPEC. À mon avis, c'est un bel outil d'anticipation, et même de responsabilisation pour l'entreprise. La loi Borloo de 2005 demande qu'il soit mis en place dans les entreprises de plus de 300 salariés. Je crois que c'est une requête légitime.

Le rôle des échelons intermédiaires

Int. : *Jean-Pierre Aubert veut développer des modèles de changements dans l'institution militaire. Mais, dans une armée, qui est le moteur du changement ? N'est-ce pas seulement les stimuli extérieurs ?*

J.-P. A. : La géostratégie a été figée pendant deux, trois ou quatre décennies du fait de la présence du bloc soviétique, et cela s'est répercuté sur notre vie militaire par un certain statisme. Mais, fondamentalement, les militaires guettent et enregistrent avec beaucoup d'attention tous les mouvements du monde susceptibles de modifier la menace. De ce point de vue, ils sont très anticipatifs. Il faut ensuite que les forces opérationnelles soient capables de bouger et de changer, avant que les stimuli extérieurs ne les y contraignent ; c'est une autre affaire ! Au cours des dix dernières années, l'armée a beaucoup appris et progressé dans ce sens, comme je l'ai décrit. Simultanément, sa gestion des ressources humaines s'est considérablement renforcée. Il me semble qu'elle est maintenant comparable à celle des grandes entreprises. Selon moi, l'armée doit acquérir maintenant la capacité à entreprendre des changements qui viennent des niveaux intermédiaires de commandement, et pas seulement ceux qui viennent "d'en haut" par l'intermédiaire des lois de programmation militaire. C'est cela qui permettra une adaptation permanente et souple.

J.-P. C. : Nous travaillons aussi beaucoup sur l'importance des échelons intermédiaires. Le dialogue de proximité, notamment avec les syndicats, doit être mené par les dirigeants locaux. C'est une action difficile à mettre en œuvre car les dirigeants locaux sont tentés de se défausser sur la direction des ressources humaines pour faire face à ce genre de problème.

Une expérience stimulante

Int. : *Frédéric Bruggeman nous a expliqué qu'il avait animé des ateliers avec des gens venant volontairement de toute l'Europe. Quelle était leur motivation ?*

F. B. : Ils avaient simplement envie d'échanger, de témoigner et d'apprendre. Les échanges ont d'ailleurs été de grande qualité. En vérité, l'expérience de la restructuration crée de la passion chez ceux qui s'y trouvent impliqués car c'est souvent un moment très fort. Et cela, indépendamment des structures auxquelles ces personnes appartiennent : syndicats, administration, grandes entreprises, cabinets de consultants, voire agences d'intérim. Ceci me conduit à penser que la société devient mûre pour débattre de ces sujets, pas seulement entre spécialistes, mais plus largement entre gens qui les ont vécus.

J.-P. C. : Dans ce monde de changement permanent, il faudrait que l'acte de restructuration soit reconnu comme un geste essentiel de management et qu'il soit valorisé à la mesure de sa difficulté et de son enjeu. Il importe de ne pas en faire le dernier défi à confier à des gens en

fin de carrière. Une manière de le promouvoir serait de le considérer comme un facteur de développement de carrière pour les managers à haut potentiel.

J.-P. A. : Je le crois aussi. En faisant ce métier, on apprend beaucoup sur la manière de mener un dialogue social, de créer la confiance, ou de maintenir une vision tout en ayant la fluidité nécessaire pour s'adapter aux réalités. Dans les situations aussi fortes que celles des restructurations, on ne peut pas biaiser : la réalité s'impose à vous.

Présentation des orateurs :

Jean-Pierre Aubert : inspecteur général de l'Industrie et du Commerce (depuis 1993), a été notamment secrétaire national de la Fédération de la chimie (CFDT), conseiller technique au Cabinet du ministre du Redéploiement industriel et du Commerce extérieur, chargé de mission auprès du ministre puis directeur du Cabinet du ministre délégué chargé de l'Aménagement du territoire et des Reconversions ; il est depuis juillet 2000 délégué interministériel aux restructurations de défense, il a aussi été chef de la Mission interministérielle des mutations économiques.

Frédéric Bruggeman : économiste, responsable au sein du cabinet Syndex du groupe de réflexion interne sur les restructurations ; puis directeur d'étude et coordinateur international du projet MIRE (*Monitoring innovative restructuring in Europe*).

Jean-Pierre Carli : diplômé du CNAM (Conservatoire national des arts et métiers) et de l'École des mines de Douai ; diverses expériences professionnelles dans la Sidérurgie, Produits Béton et l'Agroalimentaire ; directeur général des ressources humaines de Nestlé France.

Diffusion mars 2007