

Gestion des entreprises après un plan de restructuration

Implication des salariés qui restent dans cinq cas d'intervention socio-économique

Marc Bonnet – Université Lumière Lyon 2

Introduction

Le thème spécifique de la gestion des salariés qui restent après un plan social est apparu relativement récemment dans la littérature de gestion (voir en particulier Brockner, 1988) en analysant de manière dominante les aspects psychosociologiques et de développement personnel. Il s'agit pourtant d'une problématique très actuelle, compte tenu de la multiplication des cas d'entreprise ayant dû licencier ou réduire leurs effectifs ces dernières années.

Le sujet est particulièrement épineux, compte tenu de la variété des approches possibles :

- La façon dont les restructurations sont vécues n'est pas la même selon les contextes culturels. Elles peuvent être perçues comme naturelles dans un pays aux traditions d'entrepreneurs-pionniers valorisant l'effort et la réussite individuelle comme aux USA, ou au contraire de manière difficilement admissible, comme dans le cas du Japon où l'entreprise est presque considérée comme une grande famille. Dans les cas européens, les restructurations sont souvent jugées à la fois comme une nécessité au plan économique pour adapter les entreprises à la concurrence internationale et comme un drame au plan social, ce qui entraîne des débats politiques relatifs au degré de libéralisme économique.

- Les causes de restructurations peuvent être variées : certaines entreprises licencient à la suite d'un dépôt de bilan parfois lié à des erreurs de stratégie. D'autres réduisent leurs effectifs pour des raisons stratégiques avant de se redéployer en changeant leur organisation et en sélectionnant les métiers dans lesquels elles souhaitent se développer. Elles peuvent même tirer argument de la restructuration et du plan social, considérés comme des pratiques saines de gestion, voire comme des signaux à l'égard des actionnaires.

- Les modalités des restructurations sont également très diversifiées selon qu'il s'agit d'entreprises familiales ou appartenant à des grands groupes et selon les conditions du plan social : brutal, accompagné ou non d'un plan de reclassement structuré, ou selon le degré de transformation de l'équipe de direction.

- Enfin, il est possible d'aborder le sujet sous des angles très divers car il touche à la fois à la psychologie et à la sociologie industrielle, à la gestion des compétences, à la gestion des processus de changement, à l'implication des salariés, etc.

Au delà de cette grande variété de situations, cet article opte pour une contribution à la recherche de quelques phénomènes invariants. Le choix opéré consiste à ne pas approfondir l'analyse de la littérature, déjà traitée par ailleurs, mais à réfléchir à partir de cinq cas d'expérimentations présentés en figure 1. Ces expériences ont été réalisées dans différents contextes de restructurations, mais avec une unité d'approche méthodologique et en cherchant à mettre en lumière deux points communs :

- L'impact du « choc opératoire » de la restructuration sur l'entreprise, en chiffrant

notamment les coûts de dysfonctionnements induits par la déperdition de savoir-faire, par la dégradation du climat social et par les difficultés de remise sur les rails d'une organisation et d'une stratégie. Dans certains cas, on peut en effet démontrer que les coûts de dysfonctionnements induits par une restructuration sont supérieurs aux économies de coûts visibles liées aux réductions d'effectifs, ce qui peut entraîner une régression de l'entreprise, voire sa disparition.

– La nécessité de reconstruire l'infrastructure de l'entreprise après restructuration, en commençant par le rôle du dirigeant et de son équipe et par la mise en oeuvre d'un nouveau projet stratégique.

Les cinq cas choisis ont fait l'objet d'une approche clinique en profondeur : plus de quatre cents heures de présence et d'accompagnement, réparties sur plus d'une année dans chaque cas, ainsi qu'une enquête complémentaire quelques années après l'intervention. Nous avons également sélectionné des expériences suffisamment anciennes pour bénéficier d'une évaluation à long terme des résultats en termes de durabilité, ainsi que d'une prise de recul suffisante par rapport aux événements pour en dégager les phénomènes invariants. Ces cas étudiés amènent à formuler des hypothèses scientifiques sur la gestion des restructurations, qui seraient à compléter et à valider sur la base d'échantillons plus larges, sans négliger l'utilité d'une approche préventive des restructurations, préférable à bien des égards.

Figure 1 Description des cinq cas étudiés

ENTREPRISES	EFFECTIFS APRES RESTRUCTURATION	NOMBRE DE DEPARTS POUR RESTRUCTURATION	CARACTERISTIQUES DES AMENAGEMENTS AU NIVEAU DE LA DIRECTION	RAISONS DE LA RESTRUCTURATION	DEGRE DE REUSSITE DE L'ENTREPRISE APRES RESTRUCTURATION
METALLURGIE	360 p	100 départs en pré-retraite et en conversion avec recrutement simultané de 60 jeunes	Reconstitution d'une nouvelle équipe de direction	Baisse des marchés traditionnels et dépression de longue durée du marché	Redéploiement de l'entreprise et amélioration de la mise en oeuvre stratégique
MECANIQUE	600 p	330 reclassements et départs en pré-retraite et licenciements	Maintien d'une partie de l'équipe de direction et d'encadrement et arrivée de cadres de l'entreprise reprenneur	- Suppression d'une activité - Regroupement d'activité avec une autre entreprise	Redéploiement de l'entreprise mais après une restructuration plus coûteuse que prévue
CONFECTION	44 p	25 licenciements	Aucun changement au niveau de la direction	Accroissement de la concurrence internationale	Liquidation de l'entreprise deux ans après la restructuration
BONNETERIE	212 p	64 personnes licenciées (tout le personnel d'un atelier)	Prise de contrôle majoritaire par l'un des actionnaires et recrutement de plusieurs nouveaux cadres	Accroissement de la concurrence internationale	Evolution de la stratégie et réussite de l'entreprise grâce à des produits à plus haute valeur ajoutée et au raccourcissement des délais
MENUISERIE	87 p	23 licenciements	Tentative limitée d'amélioration du fonctionnement de l'équipe mais sans changement des personnes	Déficits induits par des défauts d'organisation et de pilotage des indicateurs de gestion	Fermeture de l'entreprise trois ans après la restructuration

Le choc opératoire subi par l'entreprise à l'issue du plan social

Description des phénomènes observés

Comme dans le cas d'une grosse opération, la chirurgie peut permettre une amélioration de l'état de santé de l'entreprise, à condition de survivre au choc opératoire. Dans le cas des

Figure 2
Cartographie de la déperdition de savoir-faire dans une entreprise de mécanique

Opérations et savoir- faire	A : GRILLE DE COMPETENCES AVANT LE PLAN SOCIAL												
	Ancienneté	Soudage	Soudage laser	Chaudronnerie	Tournage	Fraisage	Montage et finition	Programmation des machines à commande numériques	Lecture de plans	Topomaintenance	Contrôle qualité	Connaissance spécifiques des produits et clients	Gestion administrative
Personnes													
A	5 ANS	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	□	□
B	21 ANS	■	■	□	■	■	■	■	■	■	■	■	■
C	7 ANS	■	□	□	■	■	■	□	■	■	□	□	□
D	10 ANS	■	□	■	■	■	■	■	□	□	□	—	□
E	1 AN	■	■	■	■	■	■	■	■	□	—	□	□
F	3 ANS	■	—	■	■	■	□	□	■	□	□	—	□
G	8 ANS	□	—	■	□	■	□	□	■	□	—	□	■
H	1 AN	□	■	■	■	■	■	■	■	□	□	—	□

Opérations et savoir- faire	B : GRILLE DE COMPETENCES APRES LE PLAN SOCIAL ET LICENCIEMENT DES PERSONNES B, E et H												
	Ancienneté	Soudage	Soudage laser	Chaudronnerie	Tournage	Fraisage	Montage et finition	Programmation des machines à commande numériques	Lecture de plans	Topomaintenance	Contrôle qualité	Connaissance spécifiques des produits et clients	Gestion administrative
Personnes													
A	5 ANS	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	□	□
C	7 ANS	■	□	□	■	■	■	□	■	■	□	□	□
D	10 ANS	■	□	■	■	■	■	■	□	□	□	—	□
F	3 ANS	■	—	■	■	■	□	□	■	□	□	—	□
G	8 ANS	□	—	■	□	■	□	□	■	□	—	□	■
VULNE- RABILITE APRES LE PLAN SOCIAL			Forte							Forte	Forte	Très forte	Forte

LEGENDE :

- Maîtrise l'opération
- Maîtrise partielle
- Connaissance des principes sans pratique
- Aucune compétence sur l'opération

entreprises ayant subi un plan social, nous observons six principaux chocs qui peuvent dégrader leur fonctionnement :

La déperdition de savoir-faire. Le plus généralement, les critères de licenciement ne prennent pas en compte les compétences à conserver. Les pratiques consistent plutôt à définir les postes à supprimer dont les titulaires sont licenciés, ainsi que les derniers embauchés. Cela se traduit par une vulnérabilité accrue pour certains savoir-faire. La figure 2 montre le cas d'une grille de compétences comparative avant et après le plan social dans un service de l'entreprise de mécanique. On observe que certaines opérations telles que le soudage laser et la programmation de machines à commandes numériques ne peuvent plus être accomplies par des gens compétents, compte tenu du départ des personnes E et H. Il convient de noter dans ce cas que la personne B a bénéficié d'une préretraite à 56 ans, tandis que les personnes E et H ont été licenciées du fait qu'elles étaient les dernières recrutées. La personne B disposait également d'un savoir-faire précieux qui a été perdu par l'entreprise : la connaissance des spécificités des besoins des clients en fonction des différents produits. Il s'agissait en effet de la personne la plus ancienne dans l'entreprise et qui avait eu l'occasion de visiter les clients avec les responsables commerciaux. Dans l'entreprise de menuiserie, on pouvait observer des dégradations encore plus importantes du tissu des savoir-faire. En effet, les personnes les plus compétentes étaient parties d'elles-mêmes avant le plan social compte tenu des rumeurs sur les perspectives de licenciements. Dans d'autres cas observés, le phénomène était accentué par le fait que des primes d'incitation au départ étaient offertes, et que les concurrents faisaient des offres alléchantes aux personnes les plus compétentes de l'entreprise. Après le plan social, il ne subsistait dans ces cas plus que les salariés n'ayant pas trouvé d'opportunité de reclassement et dont les compétences ne correspondaient pas aux besoins de l'entreprise.

Désorganisation induite par les licenciements. La réduction d'effectifs peut être justifiée par l'existence dans l'entreprise d'activités à faible valeur ajoutée ou inutiles. Dans l'entreprise de menuiserie par exemple, l'analyse a permis de recenser des activités déficitaires telles que des fabrications de portes et fenêtres en grande série alors que les travaux réalisés sur mesure étaient beaucoup plus rentables compte tenu d'une concurrence moins forte dans ce domaine. On pouvait aussi recenser de nombreuses tâches administratives redondantes sans grande utilité et qui occupaient près de 20% du temps de l'encadrement et d'une partie des employés. Ces travaux concernaient en particulier des devis réalisés en double, des pertes de temps liées à une mauvaise planification des chantiers ainsi qu'aux ruptures de stocks de matériels ou fournitures. Les tâches à faible valeur ajoutée étant réparties à l'origine entre l'ensemble des membres du personnel, les salariés qui restaient à la suite des licenciements continuaient à réaliser à la fois certaines tâches utiles et d'autres peu utiles. De plus, la part utile des activités réalisées par les salariés licenciés était en partie désorganisée. C'est ainsi que la conception de nouveaux modèles dans l'entreprise de confection s'est trouvée rallongée en raison du départ de dessinateurs expérimentés, alors que cette activité pouvait constituer un facteur clef de succès pour le redressement de l'entreprise. On se trouvait par conséquent dans une situation analogue au traitement d'un cancer par une chirurgie qui ampute simultanément des tissus sains et malsains. En poursuivant cette métaphore, on pourrait dire qu'il manquait à l'entreprise l'équivalent d'une chimiothérapie adjuvante permettant de dissoudre les seules activités parasitaires sans porter préjudice aux activités à forte valeur ajoutée.

Surcharge de travail des dirigeants et des salariés qui restent. Les déperditions de savoir-faire et les désorganisations constituent l'une des causes de surcharge de travail des salariés qui restent. A cela s'ajoute la nécessité de faire face à un surcroît de travail entraîné par la situation de crise vécue par l'entreprise : mise au point d'une nouvelle stratégie, surcroît d'effort commercial pour accroître les ventes permettant de compenser les pertes, activation des activités productives et comptables afin de faire rentrer l'argent pour faire face aux échéances etc. Dans l'entreprise de bonneterie, nous avons ainsi mesuré que le dirigeant

était passé d'une charge de travail moyenne de 50 heures par semaine à plus de 75 heures par semaine après restructuration. Ce même phénomène d'alourdissement se retrouvait également au niveau de l'équipe d'encadrement. Après quelques mois de vie à ce rythme, ces personnes étaient fatiguées et énervées, ce qui avait aussi un impact sur l'ambiance de travail au niveau des employés. De plus, cette surcharge de travail accroissait les risques de défaillance pour maladie ou démission de membres de la direction ou de l'encadrement, ce qui aurait pu avoir des conséquences fatales pour la survie de l'entreprise dans la situation de précarité où elle se trouvait.

Faible implication des salariés restants. Dans plusieurs cas, nous avons observé que les salariés restants n'avaient pas toujours très envie de faire des efforts supplémentaires pour contribuer au redressement de l'entreprise. Les principales causes invoquées étaient les suivantes :

- Dans l'entreprise de menuiserie, la direction était restée la même et ne proposait pas de véritable autre projet que la réduction des coûts, alors que le personnel restant jugeait que des erreurs de stratégie avaient été commises par les dirigeants.

- Dans l'entreprise de confection, le personnel restant adoptait une attitude fataliste en observant que de nombreuses autres entreprises du secteur disparaissaient progressivement compte tenu de la concurrence des pays à bas salaires. Le personnel attendait par conséquent passivement la prochaine « charrette » de licenciements, en espérant que cela arriverait le plus tard possible afin de bénéficier par la suite d'indemnités de chômage ou de dispositifs de préretraite.

- Dans l'entreprise de mécanique, un contentieux important existait à l'encontre du groupe industriel auquel elle appartenait. La direction comme les employés avait perçu comme injuste le fait que le groupe impose une réduction d'effectif au niveau de cette filiale plutôt que dans d'autres filiales jugées moins performantes. Il existait par conséquent une certaine volonté de revanche vis-à-vis du groupe à l'issue du plan de restructuration, ce qui rendait le climat peu propice à l'exigence d'efforts supplémentaires.

Impacts financiers des dysfonctionnements liés à la restructuration

Les quatre principaux dysfonctionnements mentionnés ont un impact économique que nous avons pu mesurer dans les entreprises étudiées. Ces impacts peuvent être analysés au travers d'une analyse comparative avant et après la restructuration. En pratique, cette évaluation a été réalisée a posteriori en étudiant l'incidence de la restructuration sur l'augmentation des coûts de dysfonctionnements. Nous avons pu relever les principaux effets suivants :

- Un accroissement des coûts unitaires des absences, en raison de difficultés à trouver des remplaçants compétents. Dans le cas de l'entreprise de bonneterie par exemple, il était devenu nécessaire de faire appel à des entreprises extérieures pour régler des équipements en cas d'absence d'un technicien. Cela entraînait un surcoût d'entretien, ainsi qu'une baisse du taux de disponibilité des équipements.

- Une perte de productivité liée à la désorganisation des flux de production au sein de l'entreprise, comme dans les cas des entreprises de menuiserie et de mécanique.

- Un accroissement des coûts de non qualité. Ce phénomène observé dans l'entreprise de métallurgie était lié au départ de personnes compétentes sur des postes clés.

- Des pertes de clients, comme dans le cas de l'entreprise de confection. Cela était dû à la fois au départ volontaire de commerciaux compétents et à la perte d'image de l'entreprise induite par le dépôt de bilan.

La figure 3 présente l'exemple d'évaluation de coûts de dysfonctionnements dans quatre entreprises étudiées. On peut observer que les seuls exemples présentés correspondent au montant des salaires avec charges de plus de 20% des personnes licenciées. Autrement dit, les économies de coûts visibles permises par les licenciements ont été en partie effacées (et

même complètement dans le cas de l'entreprise de confection) par des augmentations de coûts cachés. Il peut résulter de cet accroissement des coûts de dysfonctionnements un phénomène pervers de spirale de régression des performances : la restructuration entraîne une augmentation des coûts cachés, qui induit une nouvelle restructuration pouvant conduire à la disparition de l'entreprise, comme cela a été le cas pour l'entreprise de confection (2 ans après) et pour l'entreprise de menuiserie (3 ans après).

**Figure 3 Exemples d'impacts de la restructuration
sur les coûts de dysfonctionnements**

ENTREPRISES	PRINCIPAUX INDICATEURS D'IMPACT EVALUES	MONTANT D'ACCROISSEMENT DES COUTS DE DYSFONCTIONNEMENT DANS L'ANNEE QUI A SUIVI LA RESTRUCTURATION
METALLURGIE	Accroissement des coûts de non qualité induits par la déperdition de savoir-faire (retouches et retards)	+ 3 010 KF
CONFECTION	Perte de clients et de marge liées à l'impact de la restructuration sur l'image de l'entreprise	+ 1 450 KF
BONNETERIE	Perte de productivité et du taux de disponibilité des machines liée à l'accroissement des pannes d'équipements en raison du départ de techniciens compétents	+ 1 640 KF
MENUISERIE	Perte de productivité liée à l'accroissement des temps d'attente, cela étant dû notamment à la désorganisation des flux de production entre atelier et chantier	+ 1 410 KF

Actions entreprises après restructurations pour améliorer les performances des personnes qui restent

Contexte de la mise en oeuvre des actions

Dans les cinq cas analysés, les dirigeants ont accepté un accompagnement de l'ISEOR pour mener à bien une action de réorganisation consécutive au licenciement ou au départ d'une partie du personnel. Dans le cas des deux plus grosses entreprises, qui faisaient partie des groupes industriels, cette action a été réalisée après introduction de l'ISEOR par le groupe quelques temps après le plan de restructuration. Dans les trois autres entreprises, l'intervention a été simultanée au dépôt de bilan, sur recommandation de l'expert-comptable. Dans les cinq cas, le dirigeant a soit hésité avant la réalisation de la mission, soit il a accepté

sans avoir à payer directement, compte tenu d'une prise en charge financière par des fonds d'aide au conseil. Il faut noter également que l'intervention socio-économique s'est appuyée dans tous les cas sur la consultation d'experts, à la fois dans les domaines financier, marketing et juridique, même si l'ISEOR jouait le rôle d'expert en management.

La même méthodologie a été appliquée dans les cinq cas :

- Réalisation rapide d'un diagnostic socio-économique, comportant des entretiens avec une forte proportion du personnel restant (de 100% dans l'entreprise de bonneterie à 30% dans l'entreprise de métallurgie) ainsi qu'avec des clients et les instances de représentation du personnel. Ce diagnostic comportait la mise en évidence des coûts de dysfonctionnements et de leurs causes invoquées. Il a fait l'objet d'un « effet-miroir » auprès de la direction, de l'encadrement, des personnels de base et de leurs instances de représentation afin de faire prendre conscience des problèmes de fond à résoudre.

- Une étape participative de projet, destinée à élaborer des solutions de redressement et à remobiliser la direction et le personnel. Les thèmes et idées de projet étaient suggérés par l'ISEOR et par des experts extérieurs dans le cadre d'un « avis d'expert » faisant suite au diagnostic. Dans les cinq cas, les instances de représentation du personnel ont été informées au fur et à mesure de l'avancement du processus et elles ont donné leur avis sur certains points.

Les actions mises en oeuvre ont été articulées autour de cinq axes principaux

- Reconstituer et souder l'équipe de direction.
- Redéfinir un projet stratégique mobilisateur.
- Faire évoluer l'organisation du travail, la répartition des tâches et la gestion du temps.
- Formaliser les savoir-faire et remettre à niveau les compétences au travers de la formation intégrée.

- Stimuler la fonction commerciale de vente.

Ces cinq axes correspondent à des hypothèses sur les causes racines des difficultés des entreprises après restructuration. Nous verrons par la suite que ces hypothèses doivent être enrichies pour résoudre les difficultés liées à la gestion des salariés qui restent. Ces cinq axes sont présentés successivement.

Reconstitution d'une équipe de direction soudée

Constituer une véritable équipe de direction nous paraissait être la première étape de développement organisationnel pour reconstruire les infrastructures de l'entreprise après le traumatisme subi au cours de la restructuration. Dans ce domaine, trois types d'actions ont été entreprises, après le choix du dirigeant qui était déjà effectué au début de l'intervention :

- La mise en place d'une réunion hebdomadaire sur la base d'un tableau de bord de pilotage. L'objectif était de partager les informations et d'améliorer la coordination dans une situation où les décisions doivent être prises dans l'urgence. Un deuxième objectif était de montrer au personnel restant qu'il n'y avait pas de « guerre des chefs » au niveau de la direction, ce qui aurait eu des effets particulièrement démobilisateurs en période de difficulté.

- L'élaboration en commun d'un projet de redressement dans le cadre du projet socio-économique. A cet effet, cinq à dix réunions d'une demi-journée de travail avec l'équipe de direction ont été animées dans les cinq entreprises. Les thèmes de travail de ces réunions ont porté notamment sur la mise en place d'indicateurs de gestion, la gestion des compétences, la gestion des rémunérations incitatives, l'organisation de l'entreprise et la mise en oeuvre de la stratégie. A cette occasion, des discussions de fond ont eu lieu et ont permis de construire un langage commun et un consensus minimal sur les nouveaux objectifs de l'entreprise.

– Le renforcement de la compétence collective de l'équipe de direction. La restructuration de l'entreprise s'est en effet le plus souvent accompagnée du départ de cadres dirigeants compétents et de l'arrivée de nouveaux cadres supérieurs qui ne connaissaient pas nécessairement les métiers de l'entreprise. Le renforcement des compétences de l'équipe de direction est passé dans trois entreprises par le recrutement d'un ou deux cadres de haut niveau correspondant aux lacunes majeures de savoir-faire : un nouveau directeur dans l'entreprise de métallurgie, de nouveaux ingénieurs de production dans l'entreprise de mécanique et un gestionnaire informaticien dans l'entreprise de bonneterie. Le recours au recrutement externe avait toutefois ses limites compte tenu de la faiblesse des ressources de ces entreprises en crise.

– Une autre action a été de promouvoir au niveau de l'équipe de direction quelques cadres de l'entreprise particulièrement impliqués dans le redressement, comme cela a été le cas dans l'entreprise de bonneterie. Cela présentait le double avantage de limiter les coûts tout en bénéficiant de l'expérience de cadres ayant une bonne connaissance de l'entreprise et du personnel. L'élévation des compétences des personnes promues a été facilitée dans ce cas

Figure 4

© ISEOR 1978

MAJ : 24/04/97

**Grille de compétences de l'équipe
de direction de l'entreprise de bonneterie**

Acteurs		Activités																		
		Connaissances techniques sur activité A	Connaissances techniques sur activité B	Création nouveaux produits	Gestion de production	Gestion du personnel	Informatique de gestion	Contrôle de gestion	Finance-comptabilité	Achats	Commercial-ventes	Commercial-international	Commercial-marketing	Stratégie		Reconnaissance interne	Reconnaissance par les clients	Reconnaissance par les banques et les financeurs	Animation d'équipe	Savoir déléguer
A		■	■	■	□	■	—	■	■	■	■	■	■	■		■	■	■	■	□
B		■	■	□	—	□	□	—	—	■	■	□	□	□		□	■	—	□	□
C		■	■	—	■	■	—	■	□	■	—	—	—	—		■	—	—	□	—
D		■	■	—	■	■	—	■		■	□	■	—	—		■	—	—	■	■
E		—	—	—	—	—	—	—	—	—	■	—	□	—		—	—	—	—	□
F		—	—	—	—	■	—	■	■	—	—	—	—	—		—	□	—	—	—

LEGENDE :

- Bonne connaissance théorique et pratique courante maîtrisée
- Connaissance des principes avec pratique occasionnelle
- Connaissance des principes sans pratique
- Ni connaissance théorique ni pratique

par un travail en binôme entre un cadre dirigeant expérimenté et le nouveau membre de l'équipe de direction. La figure 4 présente la cartographie des compétences de l'équipe de direction un an après sa constitution. On s'aperçoit que le dirigeant (personne A) concentre une grande partie des compétences, ce qui explique sa surcharge de travail. On observe aussi des points faibles en termes de management (animation d'équipe et délégation) ainsi qu'un manque de polyvalence des personnes D, E et F.

Redéfinition d'un projet mobilisateur crédible

Le premier travail des équipes de direction a été d'élaborer un projet stratégique permettant aux entreprises de redéployer leurs activités et leur développement après leur accident de parcours. Dans les cinq cas, les entreprises étaient confrontées à la nécessité de réviser entièrement leur stratégie dans un délai de quelques mois, soit dans le cadre d'un plan de réorganisation du groupe industriel pour les entreprises de mécanique et de métallurgie, soit dans le cadre de la période d'observation accordée par le tribunal de commerce dans le cas des trois entreprises familiales. Dans les cinq cas, le projet stratégique a consisté à recentrer l'entreprise dans les métiers qu'elle possédait le mieux et à développer leurs atouts dans ces métiers, par exemple grâce à une meilleure maîtrise des délais ou grâce à une avance technologique sur un point particulier. La figure 5 présente les caractéristiques de ces projets stratégiques.

Figure 5 Caractéristiques des projets stratégiques

POINTS COMMUNS	SPECIFICITES				
	METALLURGIE	MECANIQUE	CONFEC-TION	BONNETERIE	MENUISERIE
. Toilette de la gamme de produits et abandon des marchés dans lesquels l'entreprise est en position de faiblesse	. Développement d'un perfectionnement de procédé technologique de matriçage	. Abandon d'une gamme complète de produits	. Abandon des produits les plus anciens	. Spécialisation sur les produits de mode	. Abandon de marchés éloignés non rentables et avec délais de paiement très longs
. Recentrage de l'entreprise sur le métier dans lequel elle dispose du plus d'atouts	. Réduction des délais de conception et de réalisation	. Spécialisation sur un type de produit exigeant une haute qualité des soudages laser	. Redéploiement de la force de vente et des zones géographiques	. Développement d'un atout d'organisation en juste à temps	. Mise en place d'une organisation flexible pour répondre aux besoins spécifiques des clients dans des délais courts

Paradoxalement, nous avons pu constater que la restructuration et la crise avaient obligé, les cinq entreprises à définir un projet stratégique auparavant mal formalisé ou manquant de

fermeté dans les choix. On peut simplement regretter que ces entreprises n'aient pas réalisé ce travail auparavant, ce qui aurait pu prévenir les difficultés. Parmi les facteurs favorables dont les entreprises ont bénéficié pour redéfinir leur stratégie, on peut citer les suivants :

- Aide à l'entreprise par des consultants subventionnés soit par le groupe industriel, soit par des fonds d'aide au conseil.
- Stimulation de la réflexion et de la créativité par le changement des repères et des schémas dans lesquels les dirigeants s'étaient enfermés au préalable.
- Obligation de détection et d'abandon des activités et des secteurs de l'entreprise les moins rentables.

Notre hypothèse est que ces facteurs ont joué un rôle en partie positif dans la redéfinition d'un projet, grâce à la présence d'un dispositif d'accompagnement de la direction. Si celle-ci avait été livrée à elle-même, on aurait pu assister à des phénomènes de désarroi stratégique fréquemment observés dans d'autres cas. Ces phénomènes auraient pu se caractériser soit par une paralysie de l'action et un immobilisme fatal, soit par un affolement de la direction entraînant des erreurs stratégiques.

Dans un deuxième temps, il est nécessaire de communiquer ce plan d'action stratégique au personnel restant, afin de le faire participer à la recherche d'idées d'actions relatives aux modalités de mise en oeuvre et aux améliorations à apporter pour éviter certains dysfonctionnements. Cette manière d'impliquer les personnes qui restent est formalisée par des P.A.P. dans chaque secteur de l'entreprise. Ce sont des Plans d'Actions Prioritaires qui consistent à définir des actions concrètes, compréhensibles par tous, et programmées dans les agendas et les plannings. Dans l'exemple de l'entreprise de métallurgie, les quatre axes stratégiques comprenaient en particulier un objectif de réduction des délais de conception et de réalisation, car cela correspondait à un facteur-clef de compétitivité sur le marché de l'aéronautique. La démultiplication de cet axe stratégique dans les différents services de l'entreprise s'est traduite par plus de deux cents actions concrètes telles que celles présentées en figure 6. Dans le cas de cette entreprise, la mise en oeuvre de ces objectifs donnait lieu à un entretien de négociation semestriel entre chaque supérieur hiérarchique et chaque subordonné afin de négocier l'adéquation entre objectifs et moyens. En outre, des primes d'intéressement ont été associées par la suite à la mise en oeuvre des objectifs au travers d'un éventail d'indicateurs de résultats collectifs, semi-collectifs et personnalisés.

Actions sur l'organisation du travail, la répartition des tâches et la gestion du temps

La restructuration exige une mise à plat et une réorganisation des tâches à réaliser par le personnel restant, car il s'agit à la fois d'éliminer certaines activités à faible valeur ajoutée, et de répartir harmonieusement la charge de travail réalisée auparavant par les personnes qui ont quitté l'entreprise. Cette mise à plat passe par un recensement précis des tâches à réaliser, avec un devis des temps à leur consacrer mensuellement dans le cas où elles sont répétitives, ainsi qu'une cotation de leur valeur ajoutée en fonction de leur contribution au processus de fonctionnement de l'entreprise. Dans le cas de l'entreprise de menuiserie, nous avons ainsi découvert que la gestion des approvisionnements nécessitait beaucoup trop de temps, non seulement en se comparant à la concurrence, mais en analysant dans l'absolu la perte de temps liée au manque d'anticipation des commandes. Il fallait donc en particulier réviser en détail tout le processus d'approvisionnement, ce qui conduisait à préciser les besoins en temps pour chaque tâche, tout en gagnant environ 50% du temps par rapport à l'organisation antérieure. La figure 7 montre un exemple de réorganisation opérée sur ce thème avec l'aide du groupe de projet socio-économique auquel participaient des salariés. On peut remarquer que cette analyse quantifiée pourrait être utile également dans le cas d'un aménagement du

temps de travail permettant de limiter le nombre de départs, en réduisant provisoirement les horaires hebdomadaires à rémunérer.

Formalisation des savoir-faire et remise à niveau des compétences au travers de la formation intégrée

Les cinq entreprises étudiées ayant vécu le traumatisme de la restructuration et devant rapidement remettre à niveau leur compétitivité n'avaient pas beaucoup de temps ni d'argent à consacrer à la formation. Il s'agissait donc de mettre en oeuvre un dispositif léger permettant de formaliser les savoir-faire existants et de les transmettre. Pour cela, deux types d'approches ont été privilégiées :

- La formation réciproque, consistant à échanger des compétences entre les titulaires de deux postes de travail. Cela a été le cas notamment dans l'entreprise de bonneterie, ce qui a permis de reconstituer le minimum de polyvalence requis pour le fonctionnement en cas d'absence ou de surcharge sur une activité.

- La formation intégrée, consistant à faire participer l'encadrement à la réalisation de fiches de formation sur des opérations ciblées. L'encadrement a joué ensuite un rôle dans la formation et le relèvement de compétences de son personnel. Cela lui a permis de déléguer certaines tâches afin de réallouer le temps libéré aux tâches de développement formalisées dans les Plans d'Actions Prioritaires. Cela a été le cas notamment dans l'entreprise de métallurgie, qui a ainsi pu reconstituer et sauvegarder son capital de savoir-faire, grâce à la formalisation écrite des procédés.

Dans les deux cas, ce type d'action de formation a accompagné l'évolution de l'organisation du travail décrite dans le paragraphe précédent. Ce type d'action a également été renforcé dans l'entreprise de métallurgie par la mise en place simultanée de dispositifs de formations qualifiantes et diplômantes et par la reconnaissance de la polyvalence et des évolutions de compétences dans les systèmes de classifications et de rémunérations.

Stimulation de la fonction commerciale et de vente

Même si l'analyse marketing était à la base du nouveau projet stratégique à moyen et long terme, le redémarrage rapide des ventes a été évidemment un aspect crucial : il était en effet nécessaire de rétablir la trésorerie de l'entreprise après les difficultés ayant entraîné les restructurations. Il fallait aussi accroître en valeur absolue les marges sur les ventes afin d'autofinancer la mise en oeuvre du nouveau plan stratégique. Deux principaux types d'actions ont été mis en oeuvre dans ce domaine :

- L'amélioration des méthodes de travail de la force de vente qui avaient dans tous les cas étudiés fait l'objet de moins d'efforts que l'organisation du reste de l'entreprise dans le passé. Il y avait donc à ce niveau un gisement de performances cachées particulièrement important et la proportion d'efforts à réaliser par rapport aux résultats à atteindre était très avantageuse. Dans les trois entreprises familiales, les actions concrètes ont porté notamment sur la mise en place de réunions structurées d'animation de la force de vente, sur la formalisation des argumentaires commerciaux et sur le ciblage des réseaux de distribution à pénétrer sur le marché national et sur certains marchés européens.

- Un deuxième type d'action a consisté à mieux ancrer la vente dans l'ensemble de l'entreprise, en commençant par l'accueil téléphonique des clients jusqu'au support logistique après la vente. C'est ainsi que des « binômes chefs de produits » ont été mis en place dans trois entreprises sur cinq (bonneterie, métallurgie et mécanique). Cela consistait à coupler les responsables de production et les responsables commerciaux par lignes de produits de façon à visiter des clients ensemble, à analyser conjointement les marchés et à faire des

Figure 6

**Exemple de démultiplication des Plans d'Actions Prioritaires
dans une entreprise de métallurgie
Cas de l'objectif stratégique "réduction des délais de conception et de réalisation"**

NIVEAU DU PAP SOCIETE (6 actions)	EXEMPLES D'ACTION DES PAP DES SERVICES (25 actions)	EXEMPLES D'ACTION DES PAP DES EQUIPES (235 actions)
1 - Réduire les délais de réponse aux devis	. Améliorer la coordination entre commercial et Bureau d'études . Regrouper dans un seul bureau les personnes de différents services	. Définir un formulaire simplifié servant de fiche suiveuse . Examiner conjointement le devis dès l'arrivée du courrier, et sans "empiler les dossiers" . Aménager le bureau commun
2 - Mettre en place dans chaque service un Indicateur de Réalisation des Délais (IRD)	← IRD du Bureau d'études ← IRD de la fabrication ← IRD du contrôle	← IRD des gammes ← IRD des prototypes ← IRD des devis
3 - Réduire les délais en agissant sur les goulots F et M		
4 - Fiabiliser les outils pour réduire les taux de panne et les retards		
5 - Mettre en place le logiciel L d'ordonnancement		
6 - Améliorer la coordination entre services pour le pilotage hebdomadaire des plannings		

Figure 7

Réorganisation des tâches liées au processus d'approvisionnement

OPERATIONS	DYSFONCTIONNEMENTS	ACTIONS MISES EN OEUVRE	DEVIS TEMPS
Nomenclature	- Délais/délais fournisseur - Délais livraison imprécis sur nomenclature	- Relance client pour accélérer les décisions - Coordination au Bureau d'étude pour achats groupés par famille (exemple : panneau) - Etablir une liste des matériaux avec échéance de commande précisée - Dispositif de coordination Bureau d'études/achats à mettre en place	2 h/semaine 2 h/semaine 1 h/semaine 2 X 1 h/semaine
Connaissance du stock avant achat	Pas de vérification du stock avant achat	- Nomenclature → magasinier qui vérifie le stock - Si stock → affectation directe au chantier - Si non stock → nomenclature envoyé aux achats	1 h/semaine 2 h/semaine 2 h/semaine
Demandes de prix	- Délais trop longs - Demande effectuées par achats + Bureau d'études	- Urgences à indiquer clairement aux achats - Demandes exclusivement par les achats - Liste des fournisseurs par famille à établir	40 h au total
Dépouillement des résultats + commandes	Délais trop longs	Dégager 2 h par jour d'une personne des achats	10 h/semaine
Confirmation des commandes	- Confirmation pas systématiques - Pas de transmission de l'information - Pas toujours de contrôle pour renégociation éventuelle (contenu, délais)	- Modifier le cahier de commandes : → confirmation reçue (oui - non) → délais de livraison prévu (date) → confirmation de livraison réalisé (date)	5 h/semaine
Relance fournisseurs	- Pas systématiques - Rôles pas définis (→ appels en double ou oublis)	- Information du magasinier sur les livraisons - Relances prises en comptes par - les achats avant les livraisons, - le magasinier après les livraisons si leur contenu n'est pas conforme à la commande	5 h/semaine
Contrôle réception	- Réception par des personnes différentes à l'usine - Réception sur chantiers mal effectuées	- Listes des personnes habilitées à réceptionner avec ordre de priorité + liste à diffuser à l'usine - Note de service aux chantiers sur la procédure de réception (bons ...)	8 h au total 8 h au total
Information réception	Manque d'information sur l'arrivée des pièces	Dispositif de coordination magasin/achats : mise à jour du cahier de commandes	5 h/semaine
Réclamations	Réclamations pas faites à temps ou incomplètes	- Coordination magasin/achats pour information sur bons de livraison avec réserves - Cf. note de service (contrôle réception)	1 h/semaine
Stockage	- Stock pas tenu correctement - Affectation aux chantiers non réalisée	- Préparer des casiers par chantier + atelier - Affecter les livraisons directement dans les casiers	2 h/semaine 5 h/semaine
Préparation des sorties de stock	- Préparation pas toujours à l'avance - Pas d'information du Bureau d'études sur les manques - Fiches de sorties du Bureau d'études en retard (→ pose) - Pas de séparation atelier/pose, claire sur les fiches	- Planning du Bureau d'études pour une meilleure préparation - Si possible, prévoir des camions à jours fixes pour l'organisation de l'agence de P.	5 h/semaine
Expédition	- Bordereaux pas assez détaillés et pas toujours faits - Stockage départ éparpillé - Manque de matériel pour chargement	- Le magasin doit s'assurer que les bons de livraison sont faits et correspondent à l'expédition - En son absence : responsable Messieurs X, Y et Z - Transpalette (investissement à étudier)	5 h/semaine

propositions pertinentes d'amélioration des produits en tenant compte à la fois des possibilités techniques et commerciales. L'interaction et la stimulation réciproque entre commercial-marketing et production s'est révélée très stimulante dans les trois cas pour le personnel restant, qui a été mis en situation de contact direct avec les clients et les marchés. Cela avait pour but de développer des comportements stratégiques davantage pro-actifs plutôt que de chercher à maximiser la flexibilité, qui aurait épuisé ces entreprises déjà affaiblies par les restructurations.

Résultats obtenus

Situation observée après quelques années

Trois entreprises sur les cinq étudiées ont survécu et se sont développées à long terme.

- L'intervention a seulement permis un sursis de deux ans pour l'entreprise de confection, qui avait mis en oeuvre une faible proportion des cinq actions et qui avait également sans doute trop attendu pour se restructurer, avec une insuffisance d'énergie et de volonté des dirigeants.

- Après trois années de poursuite, le dirigeant de l'entreprise de menuiserie a préféré cesser son activité en indemnisant le personnel et en répondant à une offre très avantageuse de rachat de ses bâtiments situés en plein centre d'une ville prospère.

- L'entreprise de mécanique a poursuivi avec succès son redressement et s'est spécialisée sur une seule catégorie de produits sur son marché principalement européen.

- L'entreprise de bonneterie a pu accroître sa part de marché en se différenciant de ses concurrents compte tenu de l'invasion de produits fabriqués par des pays à bas salaires. C'est l'une des seules entreprises françaises du secteur ayant connu un accroissement de ses effectifs au cours des cinq dernières années.

- L'entreprise de métallurgie a pu maintenir le même niveau d'emploi, en compensant chaque départ en retraite par une embauche de jeune.

Au delà des indicateurs financiers satisfaisants dans les trois derniers cas d'entreprise, avec des niveaux de rentabilité voisins de la moyenne de leur profession, deux types d'indicateurs complémentaires pourraient être proposés :

- la performance économique à long terme, avec des indicateurs d'investissement immatériel et de valeur de la création de potentiel : nouveaux produits, nouveaux marchés, nouvelles technologies et nouvelles compétences individuelles et collectives des hommes ;

- la performance sociale, sur la base d'indicateurs de nombre d'années-emplois sauvegardés ou créés ainsi que des données relatives à la qualité de ces emplois.

Résultats au plan scientifique

Les apports des expérimentations réalisées peuvent être résumés de la manière suivante :

- Un plan de restructuration peut en apparence réussir à court terme et faire croire que la direction a agi avec compétence et fermeté même si c'est au prix d'un sacrifice de la performance sociale. Or, l'analyse en profondeur montre que la performance à très court terme peut être effacée par une forte dégradation des résultats à moyen et à long terme, compte tenu des coûts de dysfonctionnements induits sur l'entreprise.

- Compte tenu de l'affaiblissement des entreprises ayant subi un plan de restructuration, il est nécessaire d'enclencher un processus de progrès économe en énergie et en moyens financiers. Cela requiert le repérage des leviers de performance principaux, qui peuvent être découverts en analysant principalement les domaines de solutions racines proposés.

- Il est nécessaire de mettre en oeuvre une ingénierie du management pour accompa-

gner les entreprises et les personnes qui restent après un plan de restructuration. Cet accompagnement nécessite à la fois le support d'une équipe d'experts spécialisés dans les différents domaines de la gestion, et l'action synchronisatrice d'une intervention globale en management, telle que celle proposée par la méthode socio-économique.

Limites recensées et hypothèses restant à valider

Les limites observées, notamment dans le cas des deux entreprises qui n'ont pas survécu à long terme, amènent à formuler des hypothèses complémentaires et à suggérer de nouveaux leviers de performance. Deux points méritent en particulier d'être soulignés :

– Dès l'apparition de la nécessité d'un plan de restructuration, un travail d'accompagnement devrait être réalisé auprès des principaux actionnaires et du dirigeant lui-même afin de cerner leur volonté de s'engager ou non dans le processus. Il s'agit en particulier de leur montrer que ce processus peut être très profitable, mais qu'il est exigeant et qu'il nécessite une volonté politique d'entrepreneur. Cela peut amener à choisir un nouveau dirigeant ayant une volonté et un courage de « ré-entrepreneur ».

– Un deuxième aspect concerne l'environnement juridique et fiscal, et il n'a évidemment pas pu faire l'objet d'expérimentation dans le contexte de cette recherche. Il conviendrait pourtant de montrer aux acteurs politiques et sociaux que leur intérêt est de définir de nouvelles règles du jeu et de nouvelles lois mieux adaptées au contexte de la mondialisation de l'économie que celles qui sont actuellement en vigueur et qui ont été conçues à une époque où les restructurations d'entreprises étaient rares. A titre d'exemple, les lois et les conventions collectives ne favorisent pas les changements d'organisation et du temps de travail qui sont pourtant nécessaires pour éviter des restructurations désastreuses. Les services de l'Etat pourraient aussi mieux mesurer les coûts externalisés induits sur la société par des restructurations mal conduites, et apporter une aide appropriée aux entreprises qui mènent des plans de prévention des difficultés, soit avant, soit après restructuration.

Conclusion

Les cinq exemples présentés font partie d'une minorité de cas d'entreprises ayant tenté de recréer une dynamique de progrès à la suite d'un plan de restructuration. Le plus souvent, nous observons que les licenciements ou départs en préretraite ne sont pas accompagnés par un projet managérial structuré, ce qui contribue à dégrader la performance du personnel qui reste et à compromettre le redéploiement stratégique de l'entreprise.

Ce constat conduit à formuler l'hypothèse que ce phénomène est révélateur d'un manque de compétences des dirigeants et des cadres en ingénierie du management et au métier d'entrepreneur en contexte de crise. Au contraire des techniques de base de gestion, on observe une carence à ce niveau, aussi bien en ce qui concerne la formation initiale et continue qu'au niveau du conseil aux dirigeants. Agir sur ce levier de performance cachée coûterait pourtant bien peu en regard des résultats économiques et sociaux que cela pourrait apporter.

Références

- Savall, H., Zardet, V., *Ingénierie Stratégique du Roseau*, Economica, Paris 1994.
Bonnet, M., Demode, M.C., « Processus socio-économique de redressement d'une menuiserie après dépôt de bilan », Rapport ISEOR, 1987, 93 p.
Savall, H., Bonnet, M., Bonnefond, P., « Implantation d'un dispositif de mise en oeuvre stratégique dans une entreprise de métallurgie », Rapport ISEOR, 1987, 167 p.

Savall, H., Bonnet, M., Domeur, F., « Processus de redressement d'une entreprise en difficulté dans le secteur de la confection », Rapport ISEOR, 1987, 92 p.

Bonnet, M., Fayolle, A., « Audit socio-économique d'une entreprise de bonneterie en difficulté », Rapport ISEOR, 105 p.

Savall, H., Bonnet, M., « Diagnostic socio-économique d'une entreprise de mécanique », Rapport ISEOR, 1991, 130 p.

Bonnet, M., « Contribution de la gestion des actions de formation intégrée à la sauvegarde des emplois de faible niveau de qualification dans l'industrie française », *Communication au Colloque de l'IAE Lille*, 1994.