

Avril 2004 • N° 12

Réussir en Europe de l'Est

Acquérir une entreprise
en Europe centrale et orientale :
expériences réunies par
BERNARD BRUNHES INTERNATIONAL,
sous la responsabilité
de Raphaël Tresmontant
Michel Duchamp
Étienne Grau
Michal Kurtýka
Joanna Mikolajczak
Michel Sansier



LES
CAHIER
DU GROUPE
BERNARD
BRUNHES

Les Cahiers du Groupe Bernard Brunhes Consultants

Ces « Cahiers » entendent contribuer à analyser les changements sociaux qui sont liés aux mutations économiques actuelles. Les interventions et les réflexions des consultants du Groupe Bernard Brunhes Consultants en fournissent la matière.

- Cahiers n° 1 : « Banques et assurances en Europe : les enjeux sociaux d'un bouleversement »
- Cahiers n° 2 : « Et si les conflits dans les transports n'étaient pas une fatalité? Conditions de travail, vie quotidienne et management des conducteurs »
- Cahiers n° 3 : « 35 heures : une occasion de repenser la formation – Les enseignements des accords de branche et d'entreprise »
- Cahiers n° 4 : « 35 heures : quand les collectivités territoriales devancent l'appel »
- Cahiers n° 5 : « L'avenir des emplois peu qualifiés : que peut la formation? – Les enseignements des pratiques de PME-PMI »
- Cahiers n° 6 : « La gestion des crises industrielles locales en Europe. »
- Cahiers n° 7 : « Les salariés seniors : Quel avenir dans l'entreprise? – Enquête dans 5 pays : Allemagne, Royaume-Uni, Suède, États-Unis, Japon »
- Cahiers n° 8 : « Les collectivités territoriales se mettent aux nouvelles technologies – Les enseignements des démarches engagées. Les perspectives »
- Cahiers n° 9 : épuisé
- Cahiers n° 10 : « Vingt ans de décentralisation. Où en est aujourd'hui le management territorial? Enquête sur les pratiques managériales dans les collectivités territoriales »
- Cahiers n° 11 : « Concilier flexibilité des entreprises et sécurité des salariés »

Les textes de ces « Cahiers » peuvent être téléchargés sur Internet (www.brunhes.com). Ils sont aussi disponibles sur papier au prix de 8 € Bernard Brunhes Consultants – 89, rue du Faubourg Saint-Antoine – 75011 Paris

SOMMAIRE

Avant-propos	5
Introduction	
Un retour d'expériences : pour quoi faire?	7
Chapitre 1	
Prendre le temps d'évaluer le risque social	11
Avant l'achat : la phase de <i>Due Diligence</i>	12
Le coût du «paquet social» ■ Le coût de la non-qualité ■ L'estimation des risques	
Après l'achat : le diagnostic social et la prise de contrôle de la société	18
Des attentes multiples à prendre en considération ■ Identifier le jeu des acteurs ■ Comprendre l'existant et projeter le futur ■ Communiquer sur une éventuelle restructuration	
Chapitre 2	
Changer en profondeur les modes de management	23
Construire l'équipe de management	24
Le processus de la « mise en parole » : Apa Nova (Veolia Water à Bucarest) et ECK (EDF à Cracovie)	
Contrôler les processus sensibles	26
Du contrôle à la responsabilité : Kogeneracja SA (EDF à Wroclaw)	
Réorganiser le management, étape cruciale et sensible	27
Le cas : Dalkia Termika SA et TP SA	
Impliquer l'encadrement dans la définition d'une organisation cible	28
Réorganisation et formation action : Apa Nova Bucuresti ■ La fonction « apprentissage » ■ Deux questions pour conclure	
Évaluer pour quoi faire?	30
Assessment et développement : Branche des opérateurs – TP SA Pologne	
Chapitre 3	
Atteindre des performances économiques, assumer ses responsabilités sociales	33
Stabiliser le dialogue social	34
Un accord de méthode pour faciliter le dialogue social : Apa Nova Bucuresti	

SOMMAIRE

Préparer un plan social	35
La convergence des performances économiques et sociales : Kogeneracja SA	
S'engager sur le territoire	36
Responsabilité sociale et engagement économique : Dacia Automobile - Roumanie	
Fondation Développement et Solidarité de la zone de Pitesti-Mioveni en Roumanie	43
Ses compétences ■ Sa politique d'accompagnement ■ Quelques résultats	
Chapitre 4	
Le point de vue des managers	45
Andréas Baude – Apa Nova Bucuresti – Roumanie	46
Les risques d'hier... et d'aujourd'hui ■ Se donner des priorités ■ Les messages clés	
François Blanc – Dacia Automobiles – Roumanie	48
Construire le projet ressources humaines de Dacia Automobiles ■ Adapter et négocier le plan social ■ Modifier le contrat collectif de travail ■ Les messages clés ■ Le point d'orgue	
Alexandre Desroches – TP SA – Pologne	49
Soigner l'arrivée ■ Évaluer et développer ■ Un message clé	
Bruno Duthoit – TP SA – Pologne	51
Les premières surprises ■ Une (r)évolution pour améliorer l'approche client ■ Transformer les faiblesses en forces	
Christian Estève – Dacia Automobiles – Roumanie	53
Mettre l'entreprise en ordre de marche ■ Enrayer de multiples risques ■ Les messages clés	
Jean-Michel Mazalerat – Dalkia International	55
Gérer des relations complexes avec le siège ■ S'adapter à la culture du pays ■ Les messages clés	
Marie-Françoise Pépin – Dalkia Termika – Pologne	56
Diagnostic préalable ■ Une démarche stratégique engagée ■ Les messages clés ■ Coopérer ■ Comprendre l'entreprise polonaise ■ Profiter de l'expérience d'autrui	
Manuel Roldan – Dacia Automobiles – Roumanie	60
Modifier le Business Plan dès le départ ■ Anticiper les faiblesses du plan social ■ Professionnaliser l'encadrement ■ Les messages clés	

AVANT-PROPOS

Paris, le 5 février 2004

La nouvelle Europe, celle des pays qui vont adhérer à l'Union en mai 2004 ou un peu plus tard, a beaucoup à attendre des entreprises de l'Ouest. Elle a besoin d'elles, et celles-ci ont compris qu'une nouvelle frontière s'ouvrirait pour elles : groupes français, allemands, britanniques ou autres ont investi, acquis des entreprises et engagé leur modernisation.

Les défis sont nombreux : moderniser, c'est aussi accroître la productivité c'est-à-dire bien souvent réduire les effectifs ; c'est mettre en place des modes de management nouveaux, qui s'appuient sur les procédés qui marchent à l'Ouest mais aussi sur des spécificités culturelles de pays qui ont, pendant des décennies, vécu un système économique très différent ; c'est former les travailleurs et les cadres, en trouvant les méthodes et les styles qui conviennent.

Aux débuts des années 90, les entreprises françaises (comme les experts financés par les organisations européennes ou internationales) arrivaient sur les lieux sûres d'elles et dominatrices. Difficile de ne pas avoir des réflexes de grand frère compétent, voire de colonisateur, quand on débarque, fort de ses services, dans des pays dont l'économie s'est effondrée.

Peu à peu, les intervenants envoyés dans ces nouveaux territoires ont compris que ce n'était pas des territoires conquis. Le travail des cadres et dirigeants que les entreprises occidentales ont envoyés dans leurs nouvelles filiales a pris une toute autre voie. La voie du dialogue, du partage des expériences, de la rencontre des cultures.

Ce ne sont pas les mêmes mots ni les mêmes moyens qui permettent à un dirigeant de faire passer ses messages en France ou en Pologne, au Royaume-Uni et en Hongrie. C'est à coup sûr dans le dialogue que les cadres et dirigeants des deux bords peuvent inventer puis capitaliser les méthodes de management adaptées.

Ce n'est pas seulement une question évidente de respect des hommes, des sociétés et des cultures, c'est aussi un gage d'efficacité. Les expériences que relate ce « Cahiers » le démontrent à l'envi. Les réflexions qu'elles inspirent seront certainement utiles à tous ceux qui, avec l'élargissement de l'Union européenne, se lancent dans l'aventure.

Bernard Brunhes

INTRODUCTION

Un retour d'expériences :
pour quoi faire ?

S'implanter dans les pays d'Europe centrale et orientale, marqués par des décennies d'esprit bureaucratique et hiérarchique, c'est s'atteler, plus encore que dans d'autres pays d'Europe de l'Ouest, à un exigeant travail de changement.

- Le changement est lointain : il faut compter trois à quatre ans avant de déboucher sur des niveaux de performances minimaux.
- Le changement est global, technologique, managérial, social, commercial, culturel.
- Le changement est mutuel : il suppose clarté dans les objectifs et humilité dans les attitudes de la part des occidentaux ; ouverture et réactivité de la part des personnels locaux.

Les gains de productivité et de qualité passent par une organisation rationalisée, dirigée par un encadrement local qui sera progressivement acquis à l'objectif d'économie et de service au client. Dans un monde où ne valait que le productivisme d'État, cet objectif est nouveau et n'a été porté par personne jusqu'à présent.

Le succès passe par l'adhésion et la transformation du management local, par la responsabilisation des syndicats, et souvent par une relation constructive avec les autorités locales. Plusieurs exemples montrent que ce succès est possible.

- Le management local doit opérer une formidable évolution : prendre en compte les objectifs globaux de l'entreprise, et non seulement les objectifs techniques, assumer ses responsabilités vis-à-vis des personnels et des clients.
- Les représentants syndicaux, jusqu'alors en symbiose avec les dirigeants nommés par l'État, doivent faire l'apprentissage d'un nouveau rôle et de nouvelles responsabilités. C'est un cadre de co-responsabilité, nouveau pour tous.
- Les autorités locales ont toujours un rôle clé dans le succès de l'intégration d'une nouvelle entreprise dans son environnement. Elles doivent comprendre les objectifs économiques de l'entreprise et avoir conscience de la contribution qu'elles peuvent apporter au territoire.

La responsabilisation de l'entreprise vis-à-vis des clients (qualité) et des personnels (mobilité professionnelle) est essentielle et très inhabituelle dans des environnements marqués par le monopole, la non-qualité, le népotisme.

- La conquête des clients passe par la quête de qualité et de service, peu utilisés jusqu'ici.
- La mobilité professionnelle doit être organisée, accompagnée, valorisée.

Le manager expatrié est, dans un premier temps, celui sur lequel repose le succès de la transformation inédite de ces entreprises.

- Il est le seul à même d'effectuer l'analyse des atouts et des risques et d'ajuster le *Business Plan* de façon réaliste.
- Il est le seul à posséder la vision stratégique à diffuser aux actionnaires, aux clients et aux autorités, au personnel.

- De lui dépendent le rythme du changement mais aussi la prise de relais progressive par des managers locaux, c'est-à-dire l'avenir.
- La délégation et le soutien dont il bénéficie de la part du siège sont donc des paramètres essentiels à la réussite de sa mission. Les qualités de manager et de développeur, de leader et de diplomate sont nécessaires toutes à la fois pour élaborer une vision qui correspond à l'entreprise nouvellement acquise.

Depuis quelques années, les grandes entreprises françaises se tournent vers les pays d'Europe centrale et orientale. Elles y acquièrent des entreprises dans le cadre d'appels d'offres de privatisation, parfois elles s'y implantent en créant une nouvelle entreprise. Ces flux d'investissement importants prennent de plus en plus de relief avec l'élargissement de l'Union européenne.

Accompagnateurs et témoins de ce vaste mouvement, les consultants du Groupe Bernard Brunhes ouvrent le débat sur ses opportunités et ses difficultés.

Qu'en attendent les managers locaux, les salariés et leurs représentants, les autorités locales et les clients locaux? Ils pensent bénéficier très rapidement de méthodes et d'équipements importés et modernes, ainsi que d'investissements et d'améliorations tous azimuts qui justifieront d'avoir vendu une part du patrimoine à une compagnie étrangère. L'investisseur étranger bénéficie aux yeux de ses interlocuteurs d'une supériorité technique et financière qui lui permet de décider de nouvelles orientations et d'implanter de nouvelles méthodes.

Cette attente, on le voit, concerne surtout la technologie et la capacité d'investissement; en revanche, il n'est pas du tout envisagé que les représentants du nouvel actionnaire stratégique modifient le fonctionnement interne de l'entreprise avec sa division des pouvoirs et ses réseaux de commandement et d'échange, ni ne prenne le contrôle des relations avec les fournisseurs et autres réseaux extérieurs, toujours importants pour la marche de l'entreprise.

Il y a, c'est évident, un hiatus entre les plans de l'investisseur et les vues des leaders locaux; ce hiatus est source de complications ultérieures.

Il est temps aujourd'hui de tirer les enseignements des premières années d'expérience. Bien entendu, ces enseignements concernent ce que nous connaissons réellement par notre expérience de terrain: le management, l'organisation, les relations et la communication sociales, la stratégie. Nous n'aborderons pas les domaines proprement industriels, la stratégie financière ou le contrôle de gestion, ni la gestion juridique et fiscale.

À ces enseignements, nous ajoutons un forum de chefs d'entreprise qui ont été ou sont nos clients: publier leur opinion nous offre l'occasion de mettre en parallèle leur point de vue et le nôtre.

Pour construire ce premier bilan, trois questions nous paraissent importantes:

- Pourquoi est-il nécessaire d'évaluer le risque social lors d'une acquisition, et après l'achat? comment le faire?

- Peut-on changer en profondeur les modes de management, et comment ?
- L'entreprise nouvellement acquise peut-elle atteindre rapidement des performances économiques élevées tout en assumant pleinement ses responsabilités sociales ?

C'est ce que nous allons traiter dans les pages qui suivent. Un panel d'entreprises viennent illustrer notre propos :

TP SA, filiale de France Telecom, ECK et Kogeneracja, filiales de EDF et Dalkia Termika SA, filiale de Dalkia, en Pologne ;

Dacia Automobiles, filiale de Renault et Apa Nova Bucuresti, filiale de Veolia Water, en Roumanie.

CHAPITRE 1

Prendre le temps d'évaluer
le risque social

Avant l'achat : la phase de *Due Diligence*

Les risques sociaux sont habituellement analysés du seul point de vue financier grâce à deux mesures principales : le passif social, notion qui englobe l'ensemble des engagements de l'entreprise à moyen et long terme (la retraite par exemple) et le poids de la masse salariale en rapport avec divers postes de dépenses du compte d'exploitation. La mesure financière de ces risques sociaux est prise en considération au moment de finaliser une offre d'achat. Les informations utiles pour cette estimation sont mises à disposition au cours du processus de *due diligence*, quand il existe.

Pourtant l'expérience d'acquisitions réalisées au cours des dernières années par des investisseurs français en Europe centrale et orientale montre que, dans cette approche habituelle, l'investisseur prend finalement une décision d'achat au vu du *Business Plan* qu'il a élaboré et en fonction de facteurs plus stratégiques (emplacement, co-investissement, etc.). Les entreprises acquises par des investisseurs étrangers en Pologne ou en Roumanie présentent souvent des atouts industriels consistants ; d'autre part, leur implantation locale ou régionale est une opportunité de développement commercial ultérieur. Ce sont les tendances de croissance future qui sont déterminantes pour décider si l'achat est opportun et rentable ou non.

Cependant, les différents acteurs concernés – exploitants, personnels et représentants syndicaux, interlocuteurs commerciaux et politiques habituels – expriment rapidement des attentes ou agissent selon des logiques divergentes les unes des autres. Des coûts additionnels apparaissent, en général mal ou pas du tout pris en compte dans le *Business Plan* d'origine : parmi ceux-ci et en premier lieu, les coûts sociaux, directs ou indirects.

Le coût du « paquet social »

Lorsqu'un processus d'acquisition est enclenché, en parallèle à la négociation exclusive entre l'investisseur stratégique et le vendeur, s'engage la négociation sociale. En Pologne, la loi impose de prendre en compte certaines garanties particulièrement intéressantes pour les personnels. Une garantie d'emploi sur une longue période, une garantie d'augmentation des salaires réels, des primes de privatisation, etc., entrent habituellement dans la négociation. À tel point que les investisseurs établissent ce qu'ils appellent une « échelle de perroquet » d'une acquisition à l'autre. Ainsi Untel se trouve-t-il rassuré parce qu'il a cédé une garantie d'emploi de « seulement » 4 ans quand un concurrent est allé jusqu'à 9 années.

Si cette notion de paquet social n'est pas formellement inscrite dans la législation polonaise, l'usage des privatisations des entreprises d'État veut que l'investisseur potentiel ait à convaincre aussi les représentants des salariés.

Comment cela se passe-t-il concrètement ? Il faut savoir que la discussion concerne principalement quatre points :

- La durée de la « garantie d'emploi », période pendant laquelle l'investisseur s'engage à payer une indemnité au personnel licen-

**Privatisations polonaises dans le secteur énergétique.
Comparaison des paquets sociaux des centrales**

		Centrale A	Centrale B	Centrale C	Centrale D	Centrale E
Effectif à la privatisation		800 salariés	2000 salariés (zone urbaine)	1500 (bassin minier en reconversion)	350 (zone rurale)	1200 (zone urbaine)
Garantie d'emploi	Durée de protection	5 ans	6 ans et 3 mois	6 ans	8 ans et 3 mois	5 ans
	Pénalité	25 000 USD	Salaire versé jusqu'à la fin de la période, avec plancher de 18 mois	Salaire jusqu'à la fin de la période de protection ; Minimum 12 000 € (15 mois brut)	... mais le système de pénalités « inversées » ramène en fait la vraie garantie à environ 4 ans.	Salaire jusqu'à la fin de la période.
Salaires et primes	Prime de privatisation	7,5 mois de salaire	5 mois de salaire	2 mois de salaire		3 mois de salaire
	Augmentation salariale	1 ^{ère} année : inflation + 7% Durant 3 ans : augmentation du salaire moyen pas inférieur à l'indice de la Commission tripartite	+9% le jour d'entrée en vigueur du Paquet Social Durant 4 ans : Augmentation du salaire moyen pas inférieure à l'indice de la Commission tripartite	+ 17% du salaire mensuel moyen Indexation pendant les 2 premières années	+ 6 % au-dessus de l'accord de la commission tripartite Indexation sur l'inflation pendant 8 ans	Engagement d'inflation + 2 % pendant 5 ans
Divers	Formation	Plan individuel de formation avec une moyenne de 10 jours par an	Plan individuel de formation	Plan de formation	Plan annuel de formation	Plan annuel de formation
	Rachat des actions	Rachat sans engagement net	Engagement de rachat à un prix variant selon les délais	Engagement de rachat à un prix variant selon les délais	Engagement de rachat à un prix variant selon les délais	Société cotée à la bourse

cié dont le montant et les conditions d'attribution sont spécifiés dans le texte du paquet social. Il faut avoir à l'esprit le fait que la «garantie d'emploi» est une «garantie d'indemnités» en cas de licenciement.

- Les augmentations de salaires au cours des prochaines années (souvent au moins l'année qui suit la privatisation).

- Les apports et les contributions de l'investisseur dans le tissu social de l'entreprise (garanties sur les formations, développement des compétences, assurance-vie, assurance-retraite, etc.).
- Les garanties vis-à-vis des organisations syndicales. Les syndicats, anxieux de l'arrivée d'un nouvel investisseur, lui demandent de confirmer leurs prérogatives (les locaux mis à leur disposition, les heures de formation pendant le temps de travail, la signature d'un accord récent, etc.).

Les «paquets sociaux» peuvent couvrir d'autres points tels que :

- les conditions de rachat par l'investisseur des actions détenues par les salariés ;
- une prime de privatisation versée à tous les salariés ;
- la participation des représentants des salariés au conseil de surveillance et à la direction de l'entreprise ;
- les modalités d'élection des représentants du personnel.

Ce surcoût, négocié avec les syndicats lors d'une acquisition, peut exister ailleurs qu'en Pologne. Ainsi, en Roumanie, le maintien de sureffectifs et de diverses formes de protections salariales ou l'octroi d'indemnités dérogatoires en cas de licenciements résulte soit d'une négociation initiale, soit de la négociation ouverte, par exemple, lors du lancement d'un plan de réduction des coûts.

La négociation menée pour l'acquisition de Dacia Automobiles en Roumanie se conclut par deux dérogations :

- *l'État roumain accepte de payer une indemnité supplémentaire et dérogatoire aux indemnités de licenciement. Ce qui crée, dans un premier temps, un climat favorable aux départs volontaires ;*
- *d'autre part, Renault obtient la possibilité de licencier les salariés sur plusieurs années selon un plan négocié à l'avance et non, comme le prévoit la loi roumaine, en une fois avec un préavis de 60 jours.*

Ces éléments exceptionnels coûtent cher, certes, mais en l'occurrence ils ont permis d'effectuer une restructuration particulièrement drastique (11 280 salariés licenciés sur 27 000).

Ce qui est en jeu dans ces deux pays, c'est le dispositif même de négociation. Au contraire de la France où c'est la réglementation qui doit freiner les réductions d'effectifs, la Pologne et la Roumanie placent les interlocuteurs sur le terrain de la négociation. En favorisant la négociation, les deux pays donnent à l'employeur et ses interlocuteurs un rôle déterminant. Cependant, ce jeu vaut surtout lorsque l'employeur représente un actionnaire stratégique étranger. Dans les cas où l'investisseur est national, le traitement social est plus expéditif et la négociation se conclut rapidement par le versement d'une indemnité de licenciement. L'investisseur étranger doit par conséquent intégrer une provision pour restructuration dans son offre

financière et dans son *Business Plan*. Il doit aussi prévoir qu'il aura à négocier... et rester dans les limites du montant qu'il a provisionné.

Le coût de la non-qualité

La prise en compte du « paquet social » ne suffit pas : il faut y ajouter le coût particulièrement lourd mais difficile à estimer du retard pris, dans le domaine de la qualité, par rapport aux standards internationaux. Alors que les principaux acteurs industriels et tertiaires d'Occident ont appris, dès les années 80, à bouleverser leur processus de production et à donner de fortes responsabilités à leurs managers, les entreprises ex-socialistes vivent fortement ancrées dans des organisations peu productives et indifférentes aux besoins des clients. Leur management fonctionne encore « à l'ancienne » c'est-à-dire selon des normes tayloriennes dépassées depuis longtemps dans les entreprises européennes.

Alors que la production est toujours privilégiée par la direction comme par le personnel, le commerce, c'est-à-dire la recherche des clients, et la qualité, c'est-à-dire la recherche de la satisfaction des clients, sont relégués à la dernière place.

Les processus d'achat, de gestion des stocks, de maintenance, de contrôle de gestion, de négociation commerciale, financière et sociale, sont éclatés et contrôlés par une poignée de managers qui se sont constitué de véritables chasses gardées.

Des fonctions telles que le juridique, l'assurance, la communication sont peu professionnelles et c'est souvent le directeur général ou le président qui gère seul l'analyse des risques, la stratégie et qui contrôle le budget annuel.

Les ressources humaines sont assurées par un département d'administration du personnel qui embauche, paie et administre les contrats de travail et par une petite équipe chargée de la négociation avec les syndicats. Les relations sociales, extrêmement juridiques, sont assises sur un corps de lois, règlements et acquis sociaux en général avantageux pour les personnels ; ce qui n'exclut pas, toutefois, un manque de considération caractérisé pour les salariés.

La promotion professionnelle est rare ; l'obéissance au supérieur hiérarchique et la faible capacité d'initiative dominant.

Le temps nécessaire à ces organisations pour se transformer et pour s'approprier les critères internationaux de qualité et de compétitivité est beaucoup plus long que ne l'imaginent les estimations financières effectuées en Occident, loin du terrain, au moment de l'acquisition. Les efforts à faire pour réussir cet apprentissage sont bien plus importants que prévus et nécessitent de mettre en œuvre un arsenal de mesures : turn-over, changement du management, réorganisations, investissements, formations lourdes, etc.

Tous les témoins que nous avons interrogés font part de leur désarroi lorsqu'ils ont constaté l'écart entre les objectifs fixés par les *Business Plans* et les progrès arrachés un à un. Si l'on peut admettre que la transformation des entreprises ex-socialistes est rapide – elle a démarré il y a seulement quelques années et la convergence avec

les standards internationaux existe déjà dans certains domaines –, il n'en reste pas moins que ce temps de l'apprentissage ne peut être évité. Il représente des années d'investissement technique et d'efforts managériaux. Ce coût se traduit, *in fine*, en retour sur investissements moins important que prévu.

L'estimation des risques

L'équipe projet en charge de négocier l'acquisition devrait toujours compter dans ses rangs quelqu'un qui a l'expérience de la gestion d'une filiale ou, mieux encore, celui qui exploitera la future filiale. En effet, le hiatus est souvent important entre les négociateurs de l'équipe projet et les managers qui viendront, au moment du «*closing*», diriger le redressement et la restructuration. Cet écart se traduit par une mauvaise prise en compte des différents risques sociaux et une sous-estimation des difficultés auxquelles sera confronté l'exploitant. Les témoignages des managers interrogés ici sont explicites. De notre point de vue de consultants, différents processus préalables à l'acquisition sont encore très insuffisants pour apprécier de façon réaliste le fonctionnement opérationnel d'une entreprise.

Lors des préparatifs de prise de contrôle de la nouvelle société, l'investisseur potentiel peut avoir accès aux informations : c'est la phase de *due diligence*. Ces informations doivent lui permettre de mieux apprécier la valeur de l'entreprise et de négocier avec le vendeur le prix de rachat.

Lors de la négociation pour la privatisation et l'achat de TP SA, opérateur historique des télécommunications polonais, par France Telecom, la phase de *due diligence* a été relativement longue. En effet, le refus de la première offre par le Trésor polonais a nécessité de recommencer toute la procédure.

■ La procédure de *due diligence*

- Les investisseurs présélectionnés présentent une première offre, sur la base de laquelle l'investisseur qui aura l'exclusivité de la négociation est choisi.
- L'investisseur potentiel complète la connaissance qu'il a de l'entreprise et entre en négociation avec le Trésor Public sur les conditions détaillées de l'achat (conditions financières, garanties en terme d'investissement et de service public, etc.)

Les deux phases de *due diligence* consistent à mettre à la disposition de l'investisseur des informations sur l'entreprise. Les représentants de l'investisseur ont la possibilité de discuter avec le management pour comprendre le fonctionnement interne de la société. Les représentants de la société leur exposent, en présence des conseillers du Trésor Public, différents dossiers (politique des achats, ressources humaines, gestion de l'immobilier, sociétés filiales, etc.).

On le voit, les informations qu'il est possible de collecter pendant cette phase sont forcément parcellaires. Elles sont toutes d'origine «officielle»; leur vocation est de convaincre l'investisseur de la valeur de l'entreprise. Cet état de fait est particulièrement gênant dans l'éla-

laboration d'un dossier de *due diligence sociale* qui, par définition, doit s'appuyer sur des éléments qualitatifs tels que le climat social, les forces et les faiblesses du système de management, les appréciations des managers clés, etc. Comme il est très difficile d'obtenir ces informations, le consultant doit rassembler tous les indices qu'il peut sur le fonctionnement interne de l'entreprise et les « vraies » difficultés auxquelles elle est confrontée. C'est un véritable puzzle qu'il doit reconstruire à partir des informations collectées lors de la phase de *due diligence* avec des rendez-vous formels et informels, et grâce à l'analyse de tous les documents et informations qu'il pourra trouver sur la société. Voir en encadré, le sommaire d'un rapport complet de *due diligence sociale*.

Rapport de *due diligence sociale*. Thèmes à prendre en compte

- | | |
|---|--|
| <p>1. Introduction</p> <p>2. Conclusions générales et recommandations</p> <p>3. Analyse SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)</p> <p>4. Organisation et management</p> <p>4.1. Organisation</p> <p>4.2. Management</p> <p>4.3. Communication</p> <p>4.4. Relations sociales</p> <p>4.5. Filiales</p> <p>5. Structure de l'emploi</p> <p>5.1. Nombre des salariés</p> <p>Départs</p> <p>Recrutements</p> <p>Hommes/femmes</p> <p>5.2. Formation et métiers</p> <p>5.3. Âge et ancienneté</p> <p>6. Relations collectives de travail</p> <p>6.1. Normes régissant les relations contractuelles</p> <p>6.2. Convention collective d'entreprise</p> <p>6.3. Relations sociales selon la CCE</p> <p>6.4. Conditions de travail</p> <p>6.5. Personnes auxquelles s'appliquent les normes en vigueur</p> <p>6.6. Rôle des syndicats dans le fonctionnement du système de rémunération et des charges sociales</p> | <p>6.7. Structure de la rémunération</p> <p>6.8. Règlement du travail</p> <p>7. Coûts de personnel</p> <p>7.1. Coûts et structure des rémunérations</p> <p>7.2. Évolution des éléments les plus coûteux</p> <p>Salaire de base</p> <p>Ancienneté</p> <p>Prime mensuelle</p> <p>Prime annuelle</p> <p>Autres éléments variables</p> <p>7.3. Coûts et structure des prestations salariales</p> <p>Assurance vie (volontaire)</p> <p>Fonds Social</p> <p>Bons d'achat</p> <p>Chèques restaurant</p> <p>Autres charges</p> <p>7.4. Évolution des charges salariales, risques et opportunités</p> <p>Sécurité sociale</p> <p>Assurance Vie</p> <p>Fonds Social</p> <p>Chèques restaurant</p> <p>Bons d'achats</p> <p>Prime de bénéfice</p> <p>8. Perspectives d'évolution – point de vue social</p> |
|---|--|

Après l'achat : le diagnostic social et la prise de contrôle de la société

L'arrivée de l'investisseur stratégique dans une nouvelle entreprise est synonyme de grandes attentes par les personnels et de certaines craintes concernant le fonctionnement et la répartition des pouvoirs au sein de l'entreprise.

Le « diagnostic social » permet de démarrer un processus de conduite du changement. Il est conduit auprès d'un échantillon suffisamment large de managers, de salariés et de représentants syndicaux. Cette opération est fort utile pour autant qu'elle soit menée rapidement après l'arrivée de l'exploitant dans l'entreprise.

En effet, au moment de la prise de contrôle de la société, le diagnostic social sert trois objectifs principaux :

- apprécier l'importance et la diversité des attentes du personnel ;
- faciliter la compréhension des réseaux d'influence internes ;
- contribuer à la réflexion globale sur les mesures de réorganisation nécessaires et sur le système de management en place.

Des attentes multiples à prendre en considération

Suivant les cas de figure, le diagnostic social aide à apprécier l'ampleur des changements à mettre en place et à en mesurer les risques. Le plus souvent, lors des reprises de sociétés en Europe centrale et orientale, l'investisseur est obligé de réduire fortement l'emploi. Le diagnostic social donne des indications sur le message que la nouvelle direction doit transmettre. Il aide à dessiner le bon plan d'action : celui qui allie les attentes du personnel et les objectifs du nouvel actionnaire.

Le diagnostic social est une opération de communication par laquelle l'investisseur prouve l'attention qu'il porte aux salariés. En effet, l'arrivée d'un nouveau propriétaire est toujours une source d'inquiétude et d'interrogation de la part du personnel :

- Quel est le projet et l'ambition de l'investisseur pour notre entreprise ?
- Quels sont les moyens qu'il va mettre à la disposition de l'entreprise ?
- Comment souhaite-t-il organiser le dialogue et la communication interne ?
- Quelles sont ses valeurs ?
- De combien pense-t-il diminuer les effectifs ? Par quels moyens ?

L'intensité avec laquelle s'expriment ces différentes questions varie en fonction de la situation. Connaître cette dernière permet de mettre en place un dispositif de communication approprié qui porte les messages et les réponses correspondant aux vraies interrogations du personnel. Engager, dès le début, une bonne communication permet de rassurer les inquiets et d'apaiser les inévitables tensions. Il ne faut cependant pas céder à la tentation d'un message de réconfort qui nie la réalité. Cette stratégie, parfois inconsciente, s'explique par la vague d'enthousiasme qui accompagne la prise de contrôle. Or

c'est justement pendant les 100 premiers jours, ceux qui constituent la «fenêtre d'opportunité», que le personnel sera sensible et ouvert à tout message, même le plus difficile, à condition qu'il s'inscrive dans un projet de développement expliqué et ambitieux.

Cette première opération de communication – à double sens – prouve au personnel que le nouveau propriétaire se soucie de son opinion et qu'il entend bâtir le futur avec lui. Le fait de s'engager dans un diagnostic social est en soit déjà riche d'informations sur la façon de fonctionner de l'investisseur.

Identifier le jeu des acteurs

Le diagnostic social donne à l'investisseur les moyens d'apprécier et d'évaluer les réseaux d'acteurs internes. Ce premier contact avec la réalité des jeux de pouvoir permet de savoir s'il existe des conflits ou des alliances, il permet de mesurer le poids des organisations syndicales. Il informe sur tout ce qui fait les relations internes et qui fonde le fonctionnement de l'entreprise : les systèmes de cogestion ou de cohabitation, les antagonismes plus ou moins latents entre les représentants de l'employeur et les organisations syndicales, etc. Il peut aussi permettre d'identifier les causes réelles de conflits et donc de prendre les mesures idoines.

Ainsi, nous avons rencontré une entreprise où le management supérieur était critiqué par le personnel et les organisations syndicales pour manque de compétence alors que l'encadrement intermédiaire semblait tiraillé entre les salariés et sa mission de management. Le diagnostic social a montré que la faiblesse du niveau intermédiaire était en grande partie responsable du conflit au niveau supérieur. En connaissance de cause, la nouvelle direction a pu prendre des mesures visant à professionnaliser l'encadrement moyen et atténuer ainsi la tension entre le management supérieur et le personnel.

Le diagnostic social doit permettre à la nouvelle direction de s'inscrire dans le système existant pour en tirer toutes les opportunités et mettre en place un fonctionnement différent.

Dans la pratique, l'investisseur stratégique devrait utiliser ce premier laps de temps – les «100 jours» – pour effectuer un diagnostic social. Sa venue est attendue et bénéficie d'un préjugé favorable : l'investisseur va en effet apporter des méthodes et des technologies nouvelles et il va investir. Si l'arrivée des nouveaux dirigeants s'opère dans un climat confus – ce qui fut le cas par exemple chez TP SA – l'impression d'hésitation ou de confusion risque d'entacher la perception des décisions à venir. Le diagnostic social est d'autant plus crucial qu'il débouche sur l'affirmation d'une stratégie explicite et argumentée.

Se pose alors la question de savoir qui doit faire ce diagnostic. Un consultant externe est probablement mieux à même d'être «les yeux et les oreilles» du nouvel exploitant. Lors d'entretiens avec un échantillon important et représentatif des membres du personnel, des managers et des représentants syndicaux, il peut récolter des informations sur des thèmes aussi variés que les conditions de travail,

la stratégie, le management, les attentes des salariés, individuelles et collectives.

Cependant, pour mener à bien ce sondage, quelques règles doivent être observées; il s'agit notamment de préciser que l'entretien est anonyme mais que chaque parole sera prise en considération. Ainsi chaque salarié interrogé sait qu'il sera écouté. Beaucoup de choses sont dites, souvent en termes crus.

La synthèse des entretiens donne toujours une bonne image, impressionniste, de l'entreprise et sert la compréhension initiale de l'exploitant.

Comprendre l'existant et projeter le futur

Dans les anciennes sociétés d'État, les directions techniques, de production ou d'exploitation pesaient plus que les directions commerciales, marketing ou financières et beaucoup plus que les directions des ressources humaines. Le diagnostic social permet d'appréhender la logique de l'organisation en place. La répartition des postes et des ressources s'explique mieux par l'histoire des relations internes et des jeux d'influences que par la rationalité économique.

En écoutant les acteurs internes, le consultant peut évaluer le poids des différentes directions et comprendre le système de management en place. Souvent très hiérarchisé et lourd, le fonctionnement décourage la transversalité au profit de la débrouillardise et des contacts «informels». Les systèmes de management en Europe centrale et orientale peuvent brider le travail en équipe et inciter à l'individualisme. Les tentatives de mobilité interne sont quelquefois étouffées par une spécialisation excessive qui peut aller jusqu'à un cloisonnement total entre les différentes activités.

Le rôle du diagnostic social ne se limite pas seulement à la compréhension du système de management en place. Il doit servir la nouvelle direction en tant qu'outil de réflexion pour la mise en place de mesures concrètes et de plans d'action. Les conclusions du diagnostic doivent impérativement contenir des recommandations sur les leviers de changement à actionner par rapport au système en place.

Communiquer sur une éventuelle restructuration

Reprendre une société en Europe centrale ou orientale, et notamment dans le cadre d'une privatisation, s'accompagne généralement d'une réduction de l'emploi. Les entreprises issues de l'économie d'État, y compris les plus concurrentielles d'entre elles, n'atteignent pas les niveaux de performance de leurs concurrents occidentaux. Cela s'explique par le suremploi accompagné d'une organisation du travail par trop segmentée et rigide. Les économies socialistes étant théoriquement protégées du chômage, la répartition de la main d'œuvre se faisait par décret sans que la performance ou la rentabilité entre en ligne de compte. Dans ce contexte, la notion même de gain de productivité n'est basée que sur l'efficacité du dispositif technologique et non sur le fonctionnement des hommes. Il n'est donc pas surprenant d'y découvrir des sureffectifs importants. De plus, l'ancien propriétaire de ces entreprises – l'État – ne pouvait,

pour des raisons politiques, licencier du personnel. La privatisation offre une occasion de résoudre le problème sans compromettre les pouvoirs publics.

Le diagnostic social permet de comprendre quelle vision les acteurs de l'entreprise ont de la situation.

Sont-ils conscients des sureffectifs? Comment imaginent-ils résoudre ce problème : départs volontaires, externalisations, filialisations, licenciements? Avant de communiquer sur ce sujet éminemment délicat et sur les recettes que l'investisseur compte appliquer, il faut comprendre l'état des mentalités et apprécier si les esprits sont mûrs pour en parler. Sans attendre trop longtemps, car il est souvent plus compliqué d'agir tardivement alors que l'entreprise devient rentable grâce aux changements de méthode et, éventuellement, de produit. Les salariés se demandent alors pourquoi il faut changer quelque chose qui marche.

Il est également intéressant de savoir comment les différents acteurs considèrent leur métier. Un service à vendre à des clients? Une norme de qualité à atteindre? La concrétisation d'une qualification professionnelle acquise grâce aux diplômes et à l'expérience? En fait, la plupart du temps, les salariés interrogés sont très fiers de leur expertise et de leur connaissance des installations de production. Ils pourront ne pas comprendre pourquoi cette noblesse de la maîtrise technique devrait être remplacée par des objectifs abstraits de service à l'utilisateur ou de rentabilité.

Un troisième hiatus avec les mentalités occidentales provient de l'absence de scrupules concernant la « débrouillardise » individuelle. Dans la mesure où les entreprises socialistes connaissaient une faible mobilité ascendante et puisque la dernière décennie fut d'abord celle de l'appauvrissement de masse, chacun recherche la manière la plus rapide de « s'en sortir » financièrement. Il arrive fréquemment que les personnes les plus qualifiées et responsables n'hésitent pas à diversifier leurs activités, leurs emplois et leurs sources de rémunération. L'exclusivité requise par l'entreprise occidentale est fondée sur un ressort d'adhésion morale, nourri par des décennies de croissance économique.

Les managers occidentaux sont souvent choqués de constater la faible identification de leurs collègues d'Europe centrale à leur entreprise. Ceci se manifeste notamment par la possibilité d'être rémunéré par plusieurs entreprises, pour des travaux divers « après les heures de travail ». Cette tendance concerne les salariés, mais également certains cadres, y compris de haut niveau. Pendant la période communiste, l'accord tacite entre employeur et employé aurait pu s'énoncer ainsi : « Je fais semblant de te payer, tu fais semblant de travailler, mais on sait tous les deux qu'il n'est pas possible de vivre avec ce que je te donne ». Cette mentalité persiste, même si l'entreprise assure aujourd'hui à l'employé un salaire qui lui permet de vivre correctement.

De même, les dirigeants continuent à assurer des fonctions externes, comme participer à des conseils de surveillance d'organisations ou d'entreprises sans que cela soit d'un quelconque intérêt pour leur propre société. Cette pratique est relativement difficile à faire disparaître, car c'est un moyen de s'assurer un revenu complémentaire mais aussi de maintenir des relations avec des collègues appartenant à d'autres entreprises.

CHAPITRE 2

Changer en profondeur
les modes de management

Les enjeux des réorganisations à conduire dans l'entreprise nouvellement acquise sont nombreux et à haut risque financier.

Les fournisseurs et sous-traitants bénéficient souvent de «rentes de situation» mal calculées qui se révèlent coûteuses. Les clients deviennent exigeants compte tenu de la présence du nouvel investisseur stratégique. Les représentants, souvent minoritaires, des pouvoirs publics imposent des contrôles sur les délais, les investissements et la qualité, voire des pénalités dans le cas de concessions de services publics.

Le siège, de son côté, attend de l'exploitant des performances financières conformes au *Business Plan*.

Et enfin, comme de bien entendu, ce que vit l'exploitant au jour le jour comporte son lot d'imprévus et fait surgir toutes sortes d'obstacles inattendus.

Les interlocuteurs naturels des dirigeants expatriés sont les managers nationaux présents avant leur arrivée. La communication entre eux se révèle souvent complexe : incompréhension des attentes réciproques, méconnaissance des circuits habituels de décision et de négociation de la part des nouveaux arrivants. On l'a vu précédemment.

La question de la place et du rôle à donner aux managers locaux est une vraie question. Faut-il remplacer les managers en place par des expatriés ? À quels postes ? Combien de temps ? Faut-il engager un travail de rapprochement de longue haleine ?

Voici cinq exemples de réorganisation, cinq éclairages de consultants.

Construire l'équipe de management

Le processus de la « mise en parole » : Apa Nova Bucuresti (Veolia Water à Bucarest) et ECK (EDF à Cracovie)

À l'occasion de l'arrivée d'un nouveau directeur général chez Apa Nova (Veolia Water), à Bucarest, ou de l'élaboration du nouveau plan stratégique chez ECK (EDF) à Cracovie, un processus similaire a été développé. En voici l'ossature.

Préalable. Partager avec la direction générale les objectifs et résultats attendus. Pour cela, il s'agit de réunir les 20 à 40 managers dans un groupe de travail et de les habituer à confronter leurs points de vue sur la méthode adéquate pour atteindre les objectifs, à développer une approche non seulement technique mais économique et sociale, à enclencher des plans d'action et à en assumer la responsabilité.

Étape n° 1. Interviewer un grand nombre de managers dirigeants et intermédiaires pour apprécier les écarts de compréhension et les attentes des uns et des autres. La restitution en séminaire du verbatim et son commentaire public est souvent une première occasion de confrontation inattendue : elle peut créer le malaise mais elle est toujours fructueuse.

Étape n° 2. Demander à chaque grande direction d'élaborer son analyse SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) et de la présenter lors d'un deuxième séminaire. Ces présentations sont

intéressantes car elles donnent lieu à des discussions ouvertes et des critiques constructives sur les objectifs et les performances de chaque activité, compte tenu de l'environnement.

Étape n° 3. Construire des scénarios représentant d'un côté l'inacceptable – la continuité – et de l'autre, le nécessaire et le souhaitable, c'est-à-dire l'atteinte des objectifs stratégiques. Les scénarios sont élaborés dans chaque direction à partir d'hypothèses qui lui sont propres mais également à partir d'hypothèses fournies par les autres directions. Chaque scénario intègre donc toutes les dimensions de l'entreprise (marketing, ressources humaines, finances, technique, etc.). Ce séminaire marque un tournant décisif car la direction générale montre le chemin – objectifs, contraintes, résultats escomptés, etc. L'explicitation de ces aspects et la discussion des scénarios alternatifs est une formidable opportunité pour un forum de managers.

Étape n° 4. Exposer les principales orientations et nommer les managers responsables des différents plans de l'opération. La reconnaissance des managers permet d'inscrire dans la durée l'existence de ce groupe. Celui-ci représente un lieu d'échange et d'égalité professionnelle entre ses membres, quelle que soit leur nationalité.

Étape n° 5. Déterminer le futur organigramme et les plans d'action. Cette étape doit faire l'objet d'une attention soutenue de la direction générale car elle initie la réorganisation effective.

Tout au long du processus, les managers sont accompagnés par des consultants qui les aident à préparer les séminaires, qui les encouragent à mettre en place des groupes de travail inter directions, comme autant de garanties d'un travail objectif et complet.

■ Les résultats obtenus

- Une rupture par rapport à l'ancienne structure et à l'ancien état d'esprit : nouvel organigramme, nouvelles fonctions, approches différentes...
- L'atténuation des tensions internes. Les notions d'équipe et de travail en commun ont fait leur apparition. Dans les deux entreprises, le processus a conduit à des échanges très vifs et même à des confrontations. Ainsi, la discussion autour de la « cible d'emploi » lors d'un soir de séminaire chez Apa Nova Bucuresti restera un moment mémorable. Les contradictions entre le scénario des commerciaux et celui des électriciens de ECK ont pu être mises à jour et analysées de façon collective, non sans douleur, et entre Polonais ! C'est grâce à ces clarifications mutuelles que la « stratégie » a peu à peu pris corps et que la logique des orientations s'est imposée. Nous sommes bien loin des analyses projetées et dictées par l'extérieur.
- L'appropriation par l'encadrement de la stratégie de l'entreprise à court et moyen terme. Parce qu'ils ont participé à son élaboration et à son développement, les managers s'en sentent « parties prenantes ». Les 6 à 7 jours de séminaire et les nombreuses heures

nécessaires à leur préparation ont facilité le travail d'équipes transversales et la communication.

- Le choix des cadres capables de mettre en pratique cette stratégie et de la communiquer en interne. Cette période a facilité l'identification des managers moteurs et compétents et de ceux qui restent à l'écart et tentent de préserver une logique verticale et périmée. La construction du futur organigramme est, en partie, fondée sur ce *team building*.
- En restant prudents parce que ces événements sont encore très récents, nous pensons que ces travaux collectifs, en créant des «références» communes, ont largement contribué à rapprocher managers expatriés et nationaux et à mettre en œuvre les changements.

Par son implication personnelle, sa force de conviction vis-à-vis des responsables de l'entreprise et son souci d'être équitable et à l'écoute des uns et des autres, la direction générale a un rôle crucial à jouer. Tout écart, et notamment tout manque d'engagement de sa part, serait fatal au processus lui-même.

Les deux cas de figure précédents fonctionnent comme des «cas d'école». Le processus «par le verbe» a conduit à des plans d'action qui, certes, ont connu des succès divers mais qui ont été mis en œuvre. Il ne faut cependant pas en conclure que l'on peut créer un nouveau management ou importer les méthodes occidentales en une seule tentative. Cette illusion est répandue parmi les exploitants expatriés. L'explication des objectifs économiques et la prise de conscience que tout ne se joue pas uniquement dans sa propre direction sont des pas en avant bien réels ; ils sont loin d'être suffisants. L'opposition qui existe entre les modes de management occidentaux et ceux des sociétés ex-socialistes est profonde. Les deux parties ont besoin de temps pour se rejoindre.

Contrôler les processus sensibles

Du contrôle à la responsabilité : Kogeneracja SA (EDF à Wrocław)

Au début de l'année 2002, le nouveau directeur général de Kogeneracja SA (centrale électrique privatisée et cotée en bourse depuis 1999, filiale d'EDF) à Wrocław, doit absolument améliorer la maîtrise des dépenses. Des incidents comptables graves ont en effet entaché la confiance donnée habituellement aux circuits comptables et financiers de l'entreprise. Le nouveau dirigeant met en place un système original de *reporting* croisé concernant une douzaine de processus : achat et consommation de charbon, masse salariale, stocks, contrats fournisseurs, maintenance des équipements, etc.

Ce reporting consiste à charger les divers responsables de présenter mensuellement des indicateurs physiques ou juridiques et de les comparer avec leur reflet comptable ou financier sur la même période. Sans être particulièrement complexe, le dispositif est astreignant et fonctionne grâce à l'implication personnelle de quelques cadres dirigeants, dont le directeur général. Cette forme de contrôle de gestion,

orientée sur quelques comptes pendant une période courte, permet de pallier les urgences et de mobiliser le management. Il restera évidemment à construire un système durable et plus ample qui inclut l'ensemble des processus importants de l'entreprise.

Le système a été conçu sur la base d'un inventaire des processus sensibles. Cet inventaire a été élaboré par le directeur général et validé par les consultants au cours d'un diagnostic auprès des managers clés. Une première étape a consisté à dessiner rapidement un schéma du processus en recensant les principaux acteurs – et leur contribution – puis en identifiant les points critiques. À chaque point critique, un ensemble d'indicateurs de suivi a été déterminé.

Chaque processus a ainsi été passé au crible et l'on a analysé la meilleure façon de le suivre et de le mesurer périodiquement.

Les tableaux de suivi, ainsi constitués, ont été communiqués aux managers qui, chacun dans son domaine, a pu prendre sa part de responsabilité dans la survie de l'entreprise.

Ce processus de *reporting* est alors initié et son efficacité dépend étroitement de l'implication de la direction générale.

Réorganiser le management, étape cruciale et sensible

La réorganisation du management est-elle une solution de progrès pour accélérer l'engagement des responsables en faveur des objectifs stratégiques ?

Réorganiser signifie, concrètement, discuter les objectifs puis confier des charges à certains responsables en modifiant l'organigramme, de façon explicite pour tous.

Le cas : Dalkia Termika SA et TP SA

La présence des managers français aux commandes d'une entreprise étrangère peut être nécessaire lors de la phase de démarrage, pour structurer l'activité selon les standards de qualité et de performance du Groupe. Néanmoins, le risque est grand que les managers français associent insuffisamment les managers locaux aux prises de décisions, au pilotage d'activité ou au management d'équipe et les affectent à des tâches essentiellement techniques.

Le développement d'une filiale à l'étranger suppose de « passer la main » à des managers locaux qui seuls ont la légitimité et la connaissance de l'environnement. Ceci est particulièrement vrai des activités commerciales et de lobbying, ainsi que du management d'équipes. « L'empowerment » des managers locaux nécessite une démarche organisée et volontariste. En effet, il est inévitable que les managers locaux vivent la phase initiale de leadership par les managers français comme une « mise sous tutelle ». Ce sentiment est accentué si les actions de formation/coaching/implication ont été négligées. Et lorsque arrive le moment critique du passage de relais, les managers français peuvent avoir des interrogations, en partie fondées, sur la capacité des managers locaux à assumer leurs nouvelles responsabilités. Le choix de Dalkia Termika SA a consisté à confier des respon-

sabilités de premier rang à des managers français expatriés. Avec le développement des activités de cette entreprise en Pologne se pose la question de la montée en charge des managers polonais.

Une autre façon de faire est choisie par France Telecom lors de l'acquisition de TP SA. France Telecom préfère mettre ses expatriés « dans l'ombre » de leurs collègues polonais, auxquels ils doivent servir de coaches et de conseillers. Cependant, rapidement cette situation démontre ses limites. Les conseillers français, qui ont des points de vue différents de leurs collègues polonais, ne peuvent pas faire valoir leurs opinions par la voie « hiérarchique ». Ils la contournent, favorisant ainsi l'établissement d'autres circuits de décision plus ou moins formels et explicites. Parallèlement, France Telecom s'engage dans le recrutement de managers polonais de haut niveau, chèrement rémunérés. Les deux groupes, l'un conforté par le pouvoir de l'actionnaire et ses savoir-faire « France Telecom », l'autre par les salaires élevés et la reconnaissance qu'elle suppose de la part de l'actionnaire ne tardent pas à s'opposer. La réaction des managers locaux à l'égard des conseillers occidentaux est malheureusement une réaction de rejet et tout cela creuse un fossé entre les « Polonais » et les « Français ».

Après une longue période de côtoiement, et de frictions parfois, le temps est maintenant venu de rétablir une unité des circuits de décision avec, et au sein d'équipes mixtes. Notons que cette question du clivage entre managers expatriés et locaux peut être fortement accentuée si elle recouvre une difficulté plus classique et banale : la tendance, fréquente dans les grandes entreprises, à compartimenter les sphères de responsabilité et de décision et à faire en sorte que chacun s'en tienne à la vision réductrice de son département. Un management plus transversal s'impose, qui nécessite une définition plus claire des objectifs et des responsabilités de chacun.

Impliquer l'encadrement dans la définition d'une organisation cible

Réorganisation
et formation action :
Apa Nova Bucuresti

Veolia Water, avec la concession de la régie des eaux de la ville de Bucarest, hérite d'un système de gouvernement d'entreprise issu du modèle socialiste. Lors de son arrivée, le directeur général entend définir les fonctions essentielles de chacun des départements. Cela signifie que l'entreprise va devoir s'engager dans une transformation en rupture totale avec les principes d'organisation en vigueur depuis des décennies. En effet l'organigramme précédent reposait sur trois piliers :

- **la centralisation** de la décision, concrétisée par de nombreux niveaux hiérarchiques et une réactivité insuffisante ;
- **la verticalité** des structures, chacune étant dédiée à une activité spécifique ;
- **l'étanchéité** des services avec les inévitables redondances dues à l'impossibilité de partager des moyens communs.

Dès 2001, l'obligation d'améliorer le plus rapidement possible l'efficacité et la qualité de service, conduit le responsable français de l'exploitation à imaginer une nouvelle organisation qui doit permettre notamment de :

- se recentrer sur la notion de service au client,
- décentraliser les services en se rapprochant géographiquement des usagers,
- fédérer les services supports nécessaires aux diverses activités d'exploitation,
- simplifier, en les raccourcissant, les circuits de décision.

Il est décidé de créer une structure expérimentale au sein de la direction de l'exploitation qui réponde à ces principaux critères.

En parallèle, la réalisation d'une étude décrit d'une manière relativement détaillée une nouvelle organisation fonctionnelle à mettre en place, avec les principales conséquences sur les emplois, les effectifs et les modalités de collaboration entre l'exploitation et les services supports. Ce rapport, présenté à la direction générale et à la direction de Veolia Water Europe en décembre 2001, n'a pas été diffusé aux cadres de l'entreprise. Il préfigurait cependant en partie déjà les transformations opérées au cours de l'année 2002.

Chaque entreprise procède régulièrement à des modifications de son organisation, on peut dire qu'il s'agit de pratiques relativement banales. On a aussi coutume de dire qu'il n'existe pas de « bonne organisation » mais qu'il n'y a que de « bonnes solutions » aux problèmes qui se posent à un moment donné. Nous n'en concluons pas pour autant qu'il n'y a rien d'intéressant à retenir d'une réorganisation. Au contraire.

Toute réorganisation est riche d'enseignements et la situation singulière d'Apa Nova Bucuresti en Roumanie s'avère à cet égard particulièrement instructive. Le travail réalisé avec les principaux membres de l'encadrement sur la conception et la mise en œuvre d'une nouvelle organisation semble avoir rempli pour l'ensemble des acteurs concernés trois « fonctions » principales :

- une fonction « **d'apprentissage** » par la confrontation de conceptions diverses de l'efficacité d'une organisation,
- une fonction « **politique** » par la révélation de l'organisation comme système de pouvoir et d'influence,
- une fonction « **pédagogique** » par la construction de représentations claires et simples des missions à accomplir.

La fonction « apprentissage »

Dès lors qu'il s'agit d'initier ou de réformer des processus de travail, qu'ils soient administratifs ou de production, il n'est pas rare de voir s'affronter diverses conceptions de l'organisation et de ses procédures. Chacun, ou chaque groupe professionnel fait valoir le bien fondé de tel ou tel modèle, s'appuyant pour ce faire sur une expérience antérieure, une conviction méthodologique, une conception technique, une école de pensée, voire la pression d'une mode du

moment. Dans le plus mauvais des cas, un point de vue s'impose, sans que chacun des acteurs concernés puisse tirer profit de cette nouvelle expérience.

À l'occasion de ces échanges et grâce aux explications visant à justifier la pertinence de tel ou tel choix (décentraliser, supprimer telle activité, organiser le pilotage, redéfinir les processus du contrôle de gestion...), se partagent différentes conceptions du fonctionnement des entreprises, tant entre les cadres français, qu'entre ces derniers et leurs collègues roumains.

Le dialogue et la concertation initiés au cours des travaux collectifs avec le « comité de réflexion stratégique » d'Apa Nova Bucuresti ont incontestablement créé l'occasion d'un apprentissage partagé en situation concrète de « formation-action ».

■ La fonction « politique »

Si toute organisation procède d'une logique « rationnelle », déterminée par des exigences techniques, économiques ou autres, chacun sait qu'elle peut aussi participer de logiques fort éloignées des rationalités industrielles ou commerciales. Chaque organisation, en effet, est le fruit ou l'occasion du développement de systèmes d'exercice du pouvoir, d'activation ou de contrôle de réseaux d'influence.

Au sein d'Apa Nova Bucuresti, ces principes constituent incontestablement, une réalité tangible. Pour des raisons historiques et culturelles, Apa Nova hérite d'un système très organisé de contrôle du pouvoir par divers acteurs ou groupes d'acteurs aux intérêts concurrents ou complémentaires (intérêts financiers, politiques, syndicaux, etc.).

En remettant en question l'organisation de l'entreprise, la direction d'Apa Nova Bucuresti provoque une véritable déstabilisation des pouvoirs en place. Même si elle suscite diverses formes de résistance ou d'opposition, cette initiative modifie profondément le paysage social de l'entreprise en déstabilisant les « féodalités », les systèmes d'influence, les logiques de « territoire ». Elle offre l'occasion à certaines personnes d'affirmer leur opposition à ces modes de fonctionnement aussi bien dans le domaine du management des services que dans l'animation du dispositif syndical.

■ La fonction « pédagogique »

Il est plutôt rare qu'une réorganisation comprenne cette dimension, raison de plus pour la souligner ici. En effet, Le directeur général d'Apa Nova Bucuresti « profite » de l'occasion de cette action de réforme des organisations, pour faire œuvre de pédagogie active envers l'ensemble de ses collaborateurs. Au-delà des habituelles justifications sur la pertinence de tel ou tel mode d'organisation, il s'emploie en effet à imposer l'idée selon laquelle, derrière la formalisation et la dénomination de chaque structure, doit se dessiner clairement la compréhension de ce à quoi elle doit servir. Le service de maintenance réalise les actions de maintenance ; celui des achats est en charge des achats, la gestion des stocks, le conseil juridique,

le département *des opérations*, etc. Cet effort de clarification et de simplification a aussi le mérite de situer les responsabilités et d'éviter leur dispersion.

Deux questions pour conclure

■ Est-il vraiment nécessaire de mobiliser l'encadrement pour une opération qui pourrait se résumer à une note de service diffusée par la direction générale?

Incontestablement cette démarche d'implication crée le lieu et l'espace propices aux échanges, aux confrontations, aux apprentissages. La transparence s'impose à tous, elle révèle les vraies responsabilités, elle impose la confiance comme principe de collaboration. Il est toutefois évident que la réorganisation est un travail de fond ; l'expérience de responsabilité managériale s'acquiert dans la durée.

■ Le fait que cette expérience se déroule en Roumanie permet-il de tirer des enseignements particuliers?

D'un certain point de vue, cette expérience révèle des pratiques de nature quasiment universelle. Toutes les entreprises ou collectivités connaissent les questions d'exercice du pouvoir et se trouvent confrontées aux frictions qu'engendre une réorganisation. Cependant, la Roumanie est très peu habituée à ce qu'une direction générale demande à ses managers d'assumer des responsabilités ou de rendre des comptes. L'habitude managériale relève davantage d'une culture des moyens disponibles et des instructions hiérarchiques.

Évaluer pour quoi faire?

Assessment et développement : Branche des opérateurs – TP SA Pologne

Au cours de l'année 2002, une soixantaine de managers et de salariés de la Branche des opérateurs participent à un projet d'évaluation individuelle ou *Assessment Center*. Le projet est mené en deux temps, en avril et en septembre, chaque personne évaluée participe à une journée entière d'évaluation.

L'objectif de la mission défini par le directeur de la Branche des opérateurs est double : repérer les personnes à fort potentiel de développement qui pourront se voir confier les postes de négociateurs ou de managers ; définir les besoins de formation.

Parallèlement, dans le cadre du développement des ressources humaines, il est proposé de créer le catalogue des compétences (le référentiel métier) qui servira à la fois aux recrutements sur les postes clés et à l'élaboration des contrats d'objectifs.

Il faut souligner que la libéralisation du marché des télécommunications en Pologne implique une transformation en profondeur pour la Branche des opérateurs. Cette transformation touche à la fois son rôle dans l'entreprise ainsi que l'organisation des ressources humaines.

Un groupe de travail est constitué, il se compose du directeur de la Branche des opérateurs, des directeurs des quatre départements internes et des consultants. Son premier rôle est de choisir les critères

d'évaluation en fonction des enjeux stratégiques de la Branche, des objectifs et des tâches clés des salariés.

Les outils d'évaluation sont construits à partir de situations réelles de travail. Ils diffèrent selon les groupes professionnels pour s'adapter aux critères à observer : exercices collectifs, individuels, parlés et écrits. Les responsables hiérarchiques des salariés évalués participent au choix des problématiques et à l'élaboration des exercices. Quatre salariés sont formés à l'assessment. Ils sont préparés à construire les outils ainsi qu'à évaluer leurs collègues.

Voici les conclusions que l'*Assessment Center* met au jour :

- un manque de compréhension des enjeux stratégiques de la Branche des opérateurs ;
- une conscience économique et une orientation sur les objectifs faibles ;
- un manque de savoir et de savoir-faire surtout dans le domaine des négociations, du travail en équipe ou du management.

Les recommandations se concentrent sur trois axes :

- la finalisation des changements sur les postes clés : les travaux sur le catalogue des compétences et les contrats d'objectifs sont intensifiés.
- la professionnalisation des cadres : un programme de formation intensif pour tous les salariés de la Branche est préparé ;
- la définition d'une vision stratégique commune : un cycle de séminaires stratégiques est proposé.

Le Département Ressources Humaines de TP SA, avec l'aide de France Telecom Formation, construit le cahier de charges et met en œuvre un programme de formation intensif. Au dernier trimestre 2002, tous les salariés de la Branche commencent leur formation. En même temps, un cycle de quatre séminaires pour une trentaine des cadres démarre, son objectif est de diffuser une vision stratégique commune. Ces séminaires s'étalent sur quatre mois. Au début de l'année 2003, la Branche des opérateurs est reconnue comme le service de TP SA le plus avancé dans le domaine du développement des ressources humaines.

L'évaluation individuelle se fait souvent dans une situation de changements importants. La conduite du projet d'évaluation est, dans ce contexte, très difficile et chaque recommandation individuelle, surtout si elle est négative, doit être donnée avec précaution, car elle peut entraîner des changements importants pour les individus. Néanmoins, il est crucial de communiquer à chacun les résultats de son évaluation.

3

CHAPITRE

Atteindre
des performances
économiques, assumer
ses responsabilités sociales

Les entreprises nouvellement acquises sont censées offrir de grandes opportunités. Compte tenu des caractéristiques économiques et sociales des entreprises d'Europe centrale ou orientale, c'est très souvent sur une réduction de la masse salariale que se construisent les projets de restructuration. Tout doit être mis en œuvre pour réduire au maximum leurs effets négatifs : la qualité du dialogue social, l'accompagnement des salariés licenciés et le développement économique local, notamment.

Instaurer un dialogue social de qualité est une des conditions de réussite d'une restructuration. Les exploitants et les leaders syndicaux n'y sont pas forcément bien préparés. La réduction des effectifs doit se faire conformément à la législation locale et en accord avec les éventuelles conclusions des négociations sociales. L'interlocuteur syndical est donc en position de discuter chaque aspect du futur plan d'économie : le nombre des postes supprimés et leur répartition dans l'organisation, le niveau des indemnités de licenciement, les mesures d'accompagnement et le calendrier de l'opération, etc. Dans ce contexte, il peut être très bénéfique de discuter les termes d'une relation positive et durable et de les consigner dans un « accord de méthode ».

L'accompagnement des salariés licenciés devient une norme standard, au fur et à mesure que le chômage lié aux restructurations se développe et que les managers occidentaux mettent en place localement des solutions auxquelles ils sont habitués telles que l'outplacement. Un moyen efficace et économique de gérer ces accompagnements passe par la création d'une « antenne-emploi » spécifique à l'entreprise.

Dans certaines grosses opérations de restructurations, l'entreprise ne peut s'occuper de sa seule réorganisation interne, ni des solutions d'accompagnement de ses propres salariés. Elle a aussi intérêt à s'impliquer dans la dynamisation économique locale en favorisant l'essor d'activités nouvelles, le développement du *self employment*, la promotion du territoire et la venue d'investisseurs, etc.

Stabiliser le dialogue social

Un accord de méthode pour faciliter le dialogue social : Apa Nova Bucuresti

Le face à face entre l'employeur et les représentants syndicaux d'Apa Nova Bucuresti entretient, depuis la privatisation en novembre 2000, un conflit aigu et une méfiance permanente et réciproque. À l'automne 2002, à l'occasion d'un changement de leader syndical, la direction générale propose que soit discuté un « accord de méthode » qui établirait les termes d'une relation durable et constructive. La signature de cet accord en février 2003 marque incontestablement un succès qu'il faut faire perdurer.

L'accord est longuement discuté dans ses modalités pratiques mais ses orientations essentielles font rapidement l'objet d'un consensus :

- Mettre en place un dispositif d'information mutuelle sur les aspects importants de la vie de l'entreprise (économique, social, technique, commercial, etc.). La création d'une « Commission paritaire » est décidée, avec une présidence tournante.
- Faciliter le dialogue et la responsabilité des chefs de service et des délégués syndicaux grâce à des « Comités de concertation » chargés de traiter les questions quotidiennes (discipline, hygiène et sécurité, organisation du travail, etc.) sans demander systématiquement l'arbitrage du directeur général ou du leader syndical. Un comité de concertation se met en place dans chaque secteur d'activité de l'entreprise.
- Entretenir une relation régulière et directe entre la direction générale et les leaders syndicaux afin d'anticiper les questions difficiles et de trouver des modalités adéquates pour les traiter.
- Formaliser un système d'alerte pour mobiliser les différents décideurs en cas de conflit possible et trouver les solutions permettant de prévenir un tel conflit.
- Mettre en place un « Observatoire social », sous l'égide de la direction et des syndicats, pour analyser les dimensions de l'emploi et des conditions de vie des salariés ainsi que des opportunités d'amélioration (protection sociale complémentaire, prévoyance, aide au logement, etc.).

L'objectif principal de l'accord cadre est d'affirmer la responsabilité commune de l'employeur et des syndicats sur certaines évolutions concernant l'emploi, les conditions de travail et la qualité du dialogue social.

Préparer un plan social

La convergence des performances économiques et sociales : Kogeneracja SA

En 2002, EDF, actionnaire majoritaire de Kogeneracja SA, détient un pouvoir réel dans l'entreprise. Le nouveau directeur général est confronté à un suremploi qui pose un réel problème managérial (lourd et inefficace de l'organisation) et financier (importance excessive de la masse salariale dans les comptes).

Alors que les démarches menées jusqu'alors par le directoire ont consisté à diminuer l'emploi par la voie de l'*outsourcing*, il est envisagé de mettre en œuvre un plan social. C'est une solution innovante pour l'entreprise qui, en affinant au maximum sa préparation, veut se donner tous les moyens de le réussir. La préparation vise quatre objectifs :

- déterminer l'emploi cible dans l'entreprise ;
- identifier le groupe de salariés concerné par le plan social ;
- identifier le cadre législatif du plan social ;
- construire un plan social basé sur les départs volontaires des salariés identifiés comme devant être concernés par le plan.

La détermination de l'emploi cible découle naturellement de la mise en place de la nouvelle organisation. Les nouveaux directeurs sont

invités à identifier le personnel indispensable à la réalisation des tâches dont ils ont la charge. 750 postes de travail sont ainsi retenus comme devant être maintenus ou transformés et 250 postes comme devant être supprimés.

Dans le même temps, une analyse du potentiel humain dresse un tableau des caractéristiques du personnel en termes d'âge, d'ancienneté, de compétences. Cette analyse montre qu'un nombre important de salariés sont âgés et peu qualifiés.

Le plan social repose donc sur le principe d'une mobilité externe visant les postes peu qualifiés ou en surnombre, notamment ceux occupés par des salariés relativement anciens et âgés, et une mobilité interne de salariés jeunes, mieux qualifiés, dont les postes doivent être transformés.

Un système d'indemnités de départ est élaboré avec pour objectif de compléter les prestations garanties par l'État. Le niveau d'indemnités prend en compte plusieurs facteurs : l'âge et la rémunération des salariés, les garanties prévues par la convention collective négociée au moment de la privatisation et... les possibilités financières de l'entreprise.

Les indemnités sont payées en cas de départ volontaire.

Le calendrier du plan social respecte les dispositions légales en vigueur qui imposent le délai de la notification du plan aux partenaires sociaux ou aux autorités administratives et les négociations des modalités du plan social avec les organisations syndicales.

Une antenne emploi est mise en place, animée par un groupe de consultants internes. Ces consultants sont des salariés issus des différents métiers et directions de l'entreprise. Ils prennent en charge la communication du plan social, l'évaluation des compétences de ceux qui se déclarent volontaires au départ et la recherche de nouveaux emplois pour ceux qui veulent continuer leur carrière professionnelle à l'extérieur. La réactivation professionnelle des ex-salariés est l'un des objectifs principaux du projet de développement durable mené parallèlement par Kogeneracja SA. Environ 200 personnes se présentent au programme de départs volontaires, il s'agit en grande partie de personnes âgées et peu qualifiées.

S'engager sur le territoire

Responsabilité sociale
et engagement
économique :
Dacia Automobiles –
Roumanie

Développer la relation avec les autorités et les acteurs locaux afin de favoriser la dynamique territoriale, la création de petites entreprises, les projets de développement durable, etc., l'entreprise peut accepter de s'impliquer dans le développement territorial. C'est une marque reflet de sa responsabilité et de son engagement.

■ Le contexte

En 1999, le constructeur automobile français Renault rachète le constructeur automobile roumain Dacia et restructure son équipement industriel de Mioveni-Colibasi, situé dans la banlieue de Pitesti.

Son objectif est de produire, en 2004, une nouvelle automobile à 5 000 euros destinée aux marchés des pays émergents. Entre 1999 et 2004, la restructuration de Dacia Automobiles, principal employeur de la zone, entraîne la disparition de 11 280 emplois sur le bassin. Cette suppression d'emplois n'est immédiatement compensable ni par l'activité du tissu industriel territorial ni par le développement local endogène.

En termes financiers, la perte pour le territoire et les marchés locaux est estimée à 60 millions d'euros pendant cette période, si aucune opération de dynamisation du développement local n'est enclenchée. La collectivité territoriale appréhende les risques d'explosion sociale et économique mais elle est démunie quant aux démarches à entreprendre. Elle compte sur l'entreprise et sur le nouveau propriétaire français de Dacia Automobiles.

Nous sommes au centre de la Roumanie, au sud des Carpates et au nord du Danube. Le département d'Argès est au cœur de la région historique de la Valachie. Pitesti, ville de 168 000 habitants, est le centre économique et politique du département d'Argès. Si le département dispose d'importantes ressources naturelles : hydrocarbures, charbon, sel, ressources hydro-énergétiques, si les sols offrent des conditions favorables au maraîchage et à la culture céréalière ainsi qu'à l'arboriculture et à l'élevage, si l'Argès possède des atouts et des compétences avérés dans le domaine agricole et véhicule l'image d'excellence fruitière roumaine (23 000 ha d'arbres fruitiers avec une production de 4T/ha), si sa petite région viticole de Stefanesti, essentiellement connue pour son cépage indigène, le *feteasca*, produit des vins légers et floraux et une sorte de cognac parfumé, le *vinars*, la dynamique de promotion territoriale est en revanche à l'état embryonnaire et les grands acteurs territoriaux sont plutôt attentistes que pro-actifs.

Les dirigeants du groupe Dacia Automobiles sont conscients des risques que leur restructuration fait courir à l'économie locale et aux équilibres sociaux. Ils constatent que c'est dans la douleur et avec la destruction des équilibres fondamentaux que se conduisent dans les départements voisins d'autres restructurations tout aussi importantes. Par exemple, ils assistent impuissants à la dégradation économique, sociale et sociétale qu'entraînent la fermeture des mines de charbon et le licenciement des mineurs. Ils craignent, à juste titre, des effets de contagion, nuisibles au bon fonctionnement de leur industrie et facteurs de réduction de l'attractivité du territoire. Comment attirer de futurs équipementiers automobiles dans une zone qui se déstructurerait socialement ?

Pour les dirigeants du groupe automobile Renault Dacia, les enjeux sont clairs. Ils veulent conduire une opération sociale et économique qui limite les effets sociaux, produise, *a contrario*, du dynamisme créateur d'emploi et renforce une image sociale et citoyenne favorable au marché. La quadrature du cercle !

■ Le pari

Pitesti est relié à Bucarest et à son aéroport Otopeni par une autoroute de 110 kilomètres dont la prolongation vers l'ouest et le contournement de Pitesti sont programmés pour 2003. L'industrie de l'Argès repose sur quatre secteurs :

- **L'automobile (constructeurs et équipementiers)** : Dacia Automobiles à Mioveni-Colibasi (15 km de Pitesti) qui doit propulser la marque à l'international ; Aro qui construit des véhicules tout terrain à Campulung ;
- **La pétrochimie**, Arpechim SA (raffinerie), Peco SA (premier distributeur de produits pétroliers roumain), Rolast (caoutchouc) ;
- **La confection** et la chaussure ;
- **La porcelaine** qui fait la réputation de Curtea de Argès.

Cette diversité peut servir l'attractivité du territoire si l'on y adjoint la promotion des ressources humaines et si le climat social est à la sérénité. Pour ce faire, il faut convaincre les autorités de l'intérêt d'une dynamique renforcée et engager conjointement des actions de développement local et des dispositifs de traitement social.

En janvier 2001, Dacia Automobiles demande à Bernard Brunhes Consultants de démontrer avec lui la faisabilité d'opérations concomitantes de traitement social, de développement économique et de protection de l'équilibre sociétal afin de réduire les effets et les conséquences de sa restructuration.

Faire prendre conscience aux responsables et acteurs territoriaux que le traitement des effets de la restructuration de Dacia Automobiles relève d'une responsabilité collective ne va pas de soi, dans un pays où le progrès réclame à chacun de mieux maîtriser ses engagements en évitant de se réfugier derrière le collectif. La réorganisation des jeux d'acteurs est encore en mutation dans un paysage institutionnel, politique, économique et social en reconstruction. L'intérêt commun, le bien commun est un sujet mal partagé. « Voyez donc l'État, ça doit être son rôle ! »

Mais, l'État considère avoir fait sa part. N'a-t-il pas, pour Dacia Automobiles, déjà largement contribué en accompagnant financièrement les personnes licenciées. Sa participation représente un an de salaire, distribué en une fois ou en douze mensualités, avant que le salarié licencié ne perçoive les indemnités de chômage. L'État est contractuellement engagé. Cet engagement, considéré comme une forme de soutien à l'entreprise, ne manque d'ailleurs pas de faire des envieux.

Les hommes politiques territoriaux, sans dots financières, pensent que l'attractivité de leur territoire est suffisante pour attirer des investissements. Si cela ne suffit pas, ils escomptent une assistance de l'entreprise à l'origine de la crise économique et de potentielles aides européennes. Même conscients des risques, leur pauvreté les entraîne à professer une certaine sérénité.

Au niveau national, les responsables politiques ne considèrent pas l'Argès comme une région prioritaire. Un des plus importants inves-

tissements en Roumanie y a déjà été réalisé et la région est beaucoup plus riche que d'autres départements qui sont au début de leur restructuration industrielle.

Les syndicats de l'entreprise, portent un intérêt naturel au maintien de l'emploi et au progrès des conditions de travail pour les salariés qui restent. «Ceux qui partent, c'est moins leur affaire, ce ne seront plus des adhérents»... et puis, avec la croissance du nombre de volontaires au départ, se développe l'idée que les licenciés sont responsables de leur avenir, qu'ils sont maîtres de leur choix et que leur future situation sera subordonnée aux efforts qu'ils auront produits pour se reclasser.

L'encadrement supérieur de l'entreprise porte solidairement l'idée qu'un comportement citoyen de l'entreprise peut protéger l'image, le marché et la «renaissance» de la marque dans le pays. Mais dans le même temps, beaucoup de responsables estiment qu'une bonne préparation des salariés au départ est amplement suffisante et que ce n'est pas le rôle d'un industriel de se préoccuper du traitement social ou de la revitalisation économique locale.

Seules, l'Agence pour l'emploi et les confédérations syndicales, dont BNS (Bloc National Syndicat), poussent à une réelle mobilisation du collectif. Elles le font avec des objectifs très parallèles : éviter une déstructuration sociale et économique, amener des nouvelles entreprises et faciliter la création de nouveaux emplois... et pourquoi pas expérimenter de nouvelles formes d'interventions pour traiter les crises industrielles à venir.

■ Les enjeux

Pour qu'il y ait prise de conscience collective, faut-il encore qu'il existe un enjeu fort ; un ou des sujets importants à discuter et à débattre ; une thématique qui réunisse des personnes influentes et qui les incite à échanger, à partager un avis, à s'accorder sur un constat (un diagnostic) pour, peut-être, élaborer «un quelque chose» qui puisse être soutenu par une majorité et ressembler à un plan commun d'actions. Il faut trouver un thème «passeur de frontières» qui permette d'entrer sur des territoires qui font peu recette (on vient de le voir) comme le reclassement des salariés, le développement de l'économie locale, la dynamisation de l'attractivité du pays, la préservation de la paix sociale.

L'argent va servir, ici, de passeur, de déclencheur : «La restructuration entraîne une perte financière de 60 millions d'euros». Le risque produit un effet sensible, mais l'effet est considéré comme logique, il mérite que des solutions rapides soient trouvées. Le porte-monnaie devient l'entrée en matière du débat sur les traitements sociaux et économiques de la restructuration sans que «le château» Dacia Automobiles ne soit ébranlé dans son autorité de premier employeur de la région, sans qu'une contestation ne se développe parmi les acteurs.

■ Les acteurs

Repérer, choisir les acteurs territoriaux, c'est analyser les jeux d'influences réciproques et mesurer le niveau d'ambition qui anime chacun. L'idée que les résultats collectifs peuvent servir les progressions, les promotions personnelles reste, ici en Roumanie, encore à démontrer. Cela ne stimule pas l'envie de participer à une démarche collective, bénévole de surcroît. Ce doute et le bénévolat (« C'est bon pour les riches ! ») justifie la multiplication des rencontres pour découvrir les « influents », les convaincre de l'avantage du collectif et créer un groupe à configuration acceptable. L'équipe se dessine enfin, portée par la conviction de grands acteurs nationaux, disposant d'une vision plus stratégique :

- pour les institutions : le préfet, le sous-préfet, le directeur de l'Agence Judétale de l'emploi et son adjoint (personnages clés), les recteurs des deux universités publiques et privées, le directeur des finances, le directeur de la culture, le receveur principal de la douane mais aussi des représentants du culte orthodoxe ;
- pour les élus : les politiques, le président du Conseil Judétal, le vice-président du Conseil, le maire de Pitesti, le maire de Mioveni puis les maires des petites communes environnantes (dans un rayon de 20 km) ;
- pour les acteurs économiques et sociaux : le président et le chef de service international de la Chambre de commerce et d'industrie, le président et les représentants du syndicat SAD des salariés de Dacia Automobiles, le directeur de la Banque BCR, la responsable du Centre de développement des petites et moyennes entreprises, la direction des ressources humaines de Dacia Automobiles.

Le groupe s'adjoint les directeurs généraux de Dacia, le président de l'Agence nationale pour l'emploi et le président national de la Confédération syndicale BNS.

■ Les débats

Il faut ensuite que cette communauté accepte de communiquer réellement, de s'informer réciproquement et tente de limiter la langue de bois. « Parler franc », « lever les on dit », « apporter du grain à moudre ». Avec les autorités, les relations sont d'abord personnalisées, voire informelles ou confidentielles ; mais elles se prennent au jeu grâce à une information sécurisée. Pour les techniciens, l'envie de marcher ensemble et le processus d'acculturation réciproque sont facilités, en mars 2001, par un voyage d'études qui conduit les partenaires à examiner sur pièces, dans la région de Nantes – Saint-Nazaire, différents dispositifs et démarches de développement territorial et de traitement social. Ce groupe y trouve rapidement son intérêt et produit ensemble tant que l'autonomie de parole de chacun est préservée. Afin d'éviter le *phagocytage* des courants d'opinion, le consultant entretient des contacts adaptés et des intermédiations avec les personnages politiques d'envergure nationale.

Dans cette boîte noire, la sincérité entre les membres et la tenue des engagements sont des facteurs d'une cohésion qui s'installe insen-

siblement. L'idée du bien commun progresse. Un « embargo » concernant la presse est conclu entre les membres du groupe « Ne parler que de ce qui existe, se taire sur le « on va faire ! », « Pas d'annonces sans faits ! » Il n'est rompu par aucun des membres du collectif au cours des 18 mois de l'intervention.

Les progrès sont inégaux et demeurent parfois incertains. Le temps, la parole donnée, les engagements sont des notions générales qui s'intègrent à un environnement singulier et, en Roumanie comme ailleurs, il ne faut pas commettre l'erreur de surestimer le rôle de la volonté.

Écoute, interrogation, vérification, examen des pistes, les partenaires institutionnels politiques, économiques et sociaux exigent naturellement d'être convaincus. Ils expriment leur intérêt en le limitant à deux actions dont ils attendent les preuves qu'elles sont un bon choix :

- la mise en place d'équipes de reclassement des salariés licenciés et d'assistance à la création d'emplois indépendants (Unités Techniques de Reclassement et Mission d'Aide à la Création) ;
- l'étude de création d'une plate-forme logistique au carrefour des voies routières européennes et du réseau ferroviaire.

Localement, des aspects techniques de ce mouvement peuvent être mal vécus.

Mais à Pitesti, c'est une chance, la fonction d'ensemblier est tenue par un consultant connu et reconnu depuis 10 ans dans le pays sur des dimensions telles que le dialogue social, l'emploi et la conduite du changement, etc. Les questions traditionnelles – qui est le chef de file, qui décide, qui a la maîtrise d'ouvrage, qui paie, qui est le maître d'œuvre, qui fait ? – sont limitées à de simples vérifications tactiques.

Le cabinet a ainsi moins de difficulté, auprès des autorités territoriales et nationales, à faire reconnaître son expertise et à apporter des gages de son efficacité ; le consultant instaure une relation de sécurité culturelle (compréhension de la spécificité roumaine, traduction-interprétariat précis et impeccable). En effet, la démarche impose :

- un changement de posture ;
- une évolution des pratiques stratégiques ;
- une acceptation de confronter et de partager jusqu'aux raisons qui motivent les choix, jusqu'à la légitimité ;
- un ancrage qui met en avant la production collective et le partenariat alors que la culture de gouvernance est la « décision solitaire du chef ».

En juillet 2001, un pacte est signé entre les grands acteurs locaux concernés :

- le président du Conseil Judétal d'Argès,
- le président de l'Agence nationale pour l'emploi de la force de travail,

- le président de la Confédération syndicale Bloc National Syndical ;
- Le préfet d'Argès associé à l'unité de management des projets à financement externe ;
- le directeur général du groupe Dacia Automobiles associé au cabinet Bernard Brunhes International.

Ce pacte engage chacun en faveur de l'emploi et du développement sur Pitesti - Mioveni. Il implique concrètement ces acteurs dans l'élaboration et la mise en œuvre de solutions adaptées aux problèmes économiques et sociaux posés. Son animation est confiée à Bernard Brunhes International.

■ Objectifs prioritaires

- Favoriser l'accueil et le reclassement des salariés de Dacia Automobiles : création d'unités techniques de reclassement.
- Conforter le développement des compétences et la réinsertion professionnelle : sélection et formation de 35 consultants dans le domaine de l'emploi (recrutés au sein de l'usine) et partenariat renforcé avec l'Agence pour l'emploi.
- Soutenir la création et le développement de micro, de petites et de moyennes entreprises : mission d'aide à la création d'entreprises, comité d'examen de projets, recherche de terrains, accompagnement des créateurs.
- Valoriser les atouts et potentialités des filières industrielles du Judet : l'Observatoire et la Maison de l'Argès.
- Renforcer le rôle du tourisme et de l'agriculture, améliorer l'aménagement du territoire et développer les services : organisation de réunions de promotion de l'Argès en France.

Le 19 octobre 2001, la Fondation Développement et Solidarité de la zone de Pitesti-Mioveni est immatriculée et juridiquement créée. Elle a pour objet :

■ Le développement économique

Prospecter et attirer des entreprises nouvelles en capacité de créer de nouveaux emplois, accompagner leur arrivée et leur installation. Assister les créateurs d'entreprises.

■ La solidarité et le traitement social

Préserver la paix sociale sur le territoire. Aider la réinsertion des 11 280 salariés privés d'emploi par la restructuration de Dacia Automobiles.

Fondation Développement et Solidarité de la zone de Pitesti-Mioveni en Roumanie

Ses compétences

- *Prospection d'entrepreneurs et d'investisseurs étrangers et nationaux.*
- *Disposition d'un réseau relationnel et intermédiation auprès des autorités politiques, administratives et économiques.*
- *Accompagnement personnalisé des entrepreneurs et investisseurs.*
- *Traitement du reclassement et de la reconversion des salariés mis en disponibilité par Dacia Automobiles.*

Sa politique d'accompagnement

- *Pour les entreprises*
- *Accueil et aide à l'élaboration des projets, recherche de sites, interface et conseil à la négociation, assistance logistique initiale.*
- *Conseils pour les démarches administratives.*
- *Mise en relation avec les partenaires et institutions.*
- *Intermédiation avec les autorités territoriales (politiques, économiques, sociales), les organismes consulaires, les syndicats.*
- *Aide au recrutement, aide à la négociation des contrats collectifs de travail.*
- *Pour les salariés licenciés*
- *Accompagnement individuel dans la recherche d'emploi et/ou dans la création d'entreprise.*

Quelques résultats

- *Implantation d'une première zone logistique dédiée à la commercialisation automobile avec Hoedl Mayr (société mixte austro-roumaine). Février 2002.*
- *Création en cours, par le groupe Geodis, d'une seconde zone logistique.*
- *Visites de chefs d'entreprises de la région de Toulouse (sur le thème de l'environnement), de Vendée (sur l'artisanat) pour la recherche d'opportunités de coopérations. Deuxième trimestre 2002.*
- *Création d'une Mission d'aide à la création (MAC) qui facilite la naissance de 33 petites entreprises. Elles sont soutenues par un comité d'examen des projets de création d'entreprise qui fonctionne auprès de la Mission d'aide à la création depuis le 19 mars 2002. Décembre 2002.*
- *Création de deux unités techniques de reclassement à Pitesti et Mioveni (UTR) qui accompagnent 2 480 salariés licenciés à sortir de l'inactivité et 566 professionnels à se reclasser. Décembre 2002.*
- *Transfert auprès du ministère du travail et de l'Agence pour l'emploi roumaine de la méthodologie expérimentée en Argès. L'Agence constitue au niveau national une task force d'intervention dans le domaine des restructurations. Démarrage février 2003.*

4

CHAPITRE

Le point de vue
des managers

Certains managers prennent ici la parole et tirent eux-mêmes les leçons de leur expérience.

ANDRÉAS BAUDE – APA NOVA BUCURESTI – ROUMANIE

Andréas Baude est directeur général d'Apa Nova Bucuresti et directeur de Veolia Water Roumanie. Il était précédemment directeur général d'une société d'énergie et d'eau. Il a 57 ans.

Les risques d'hier... et d'aujourd'hui

« À mon arrivée, en juin 2002, la situation d'Apa Nova Bucuresti était tendue aussi bien vis-à-vis de l'extérieur que de l'intérieur.

À l'extérieur, Apa Nova Bucuresti était en butte au mécontentement des consommateurs et des autorités municipales, mécontentement relayé et amplifié par la presse. À l'intérieur, la direction devait agir dans un environnement de conflit social aigu, parfois violent, et avait à expliquer un retard important des investissements.

Le risque était de perdre le contrat de concession à long terme (25 ans) signé avec les autorités. Une telle décision aurait été injuste mais elle était possible.

Aujourd'hui, ces différents facteurs de mécontentement ont été nettement réduits et Apa Nova Bucuresti est même cité comme exemple de bonne gestion d'une régie de service public. Il reste cependant quelques difficultés.

Le risque principal provient d'une évolution des mentalités plus lente que prévue, alliée à un manque de compétences. Ces phénomènes pèsent sur la recherche de qualité en interne. À l'externe, les hausses de prix, essentiellement liées à l'inflation, peuvent induire un rejet du consommateur.

De plus, la menace d'une réaction nationaliste chez certains responsables municipaux ne peut être écartée : Apa Nova Bucuresti montre qu'il est possible de rentabiliser un service public, ce que n'a pas su faire la Régie Municipale, avant la privatisation.

En dernier lieu, il faut savoir qu'un risque administratif subsiste : les chicaneries et la surproduction législative sont autant de freins aux conséquences négatives. Même si la Roumanie est un pays stable et démocratique, il faut compter avec la puissance de certains réseaux qui fragilisent l'action publique et, partant, le pays dans son ensemble. Lors de la privatisation, le siège parisien avait bien apprécié les risques et élaboré une offre correcte. Cependant, les hypothèses retenues dans le *Business Plan* étaient particulièrement ambitieuses ; tablant, notamment, sur une très forte baisse des charges. Les objectifs étaient également stratégiques : il s'agissait d'ouvrir un marché dans la zone de l'Europe orientale. Les éléments de l'équation sociale furent singulièrement sous-estimés.

Aujourd'hui, le siège et le manager sont en ligne, même si le premier porte une attention particulière à l'image de sa filiale alors que le manager se concentre en priorité sur les résultats.

Se donner des priorités

■ Éliminer les réclamations des clients.

Apa Nova Bucuresti a une responsabilité éminente en matière de service public. C'est pourquoi le choix est fait d'investir massivement : tout doit être entrepris pour améliorer la qualité du service au client.

Une précision s'impose. D'une part, Apa Nova Bucuresti dispose d'un monopole local ce qui est indispensable, techniquement et économiquement ; de l'autre, il faut offrir des contreparties sous forme d'amélioration de la qualité. Un monopole ne signifie pour Apa Nova Bucuresti ni surfacturation, ni bakchich, ni fournisseurs les plus chers. C'est un point éthique important.

■ Satisfaire les personnels et les politiques.

Les réunions collectives à l'interne et les rencontres avec les autorités municipales font l'objet de toutes les attentions.

Les rendez-vous avec les personnalités politiques, placés sous le signe de l'empathie, doivent avoir lieu dans un cadre neutre politiquement.

Au moment de la privatisation, la notion d'objectifs économiques n'existait pas chez les salariés ; par étapes successives, un apprentissage s'est opéré et d'énormes progrès sont obtenus.

Les responsables syndicaux expliquent maintenant que la privatisation ne doit pas faire peur et que le syndicat a un rôle responsable à jouer. Ces responsables sont aujourd'hui des acteurs positifs dans la réorganisation de l'entreprise.

Les messages clés

« Agir avec beaucoup d'humilité et ne pas paraître conquérant. »

Avant même de se plonger dans les clauses contractuelles, il faut rechercher ce qui fait fonctionner l'entreprise, dans quelle configuration culturelle elle évolue, quels sont les liens subtils qui unissent les niveaux hiérarchiques, quelles sont les valeurs qui mobilisent le corps social.

Des impairs se produisent si l'on ne donne pas priorité à cette attention. C'est ainsi qu'un maire de secteur, au bout d'une heure et demi de conversation, s'est étonné avec plaisir du fait que le mot « contrat » n'ait pas encore été prononcé. L'objet de la conversation était d'abord de se connaître, d'évaluer les besoins et les attentes.

Au démarrage d'une nouvelle privatisation, tous les métiers sont à réorganiser, systématiquement. Pour cela le mieux, quand c'est possible, est de profiter des 100 premiers jours pour faire réaliser une évaluation préalable par une équipe de spécialistes expatriés (8 à 10 personnes) et une mise en route selon les critères du groupe. Mais il ne s'agit pas d'éliminer le management en place : c'est lui qui a la mémoire et la connaissance. »

Mai 2003

FRANÇOIS BLANC – DACIA AUTOMOBILES – ROUMANIE

François Blanc est directeur du projet ressources humaines Dacia Automobiles, à côté du DRH. Poly-expatrié – Algérie, République Tchèque et Roumanie depuis novembre 1999, il a mené toute sa carrière dans les différents métiers ressources humaines de Renault Véhicules Industriels. Il a 58 ans.

Construire le projet ressources humaines de Dacia Automobiles

«Je cherchais à m'engager dans un projet innovant, lorsque j'ai été mis en contact, de façon inopinée, avec les responsables de Renault-Dacia et particulièrement avec Manuel Roldan, le patron industriel. Rapidement intégré à l'équipe projet, j'apprends à connaître la Roumanie en construisant le projet RH sur le site de Dacia à Mioveni.

Par quoi commencer? En 1999, Dacia est une entreprise de 27 000 salariés, organisée de façon taylorienne, avec des fonctions spécialisées pour traiter chaque élément des processus industriels, sans souci d'efficacité ni de qualité. Du point de vue RH, la pyramide est régie par des accords au sommet entre «l'administration» (le service du personnel) et les syndicats. Ces accords doivent être rédigés avec un maximum de détails afin de prévenir toute appréciation subjective, et par conséquent arbitraire et inacceptable, sur la capacité des personnes. Nous avons affaire donc à un ensemble lourd et cohérent, régi de façon bureaucratique, c'est-à-dire par l'application neutre des règles : il n'existe aucune marge de concertation entre le salarié et son chef, ni décision de celui-ci.

La première étape consiste donc à expliquer la volonté de remplacer ce management bureaucratique par une relation triangulaire entre l'administration, les managers et les salariés. Cela représente une révolution culturelle, totalement incomprise au début et qui met deux à trois ans avant de devenir une réalité. Un groupe de managers – les patrons – est constitué pour expliquer le projet aux salariés, discuter les orientations et les outils de déploiement de la politique sociale.

Adapter et négocier le plan social

Nous constatons rapidement qu'il faut revoir le plan social négocié au moment de la privatisation. En effet, celui-ci prévoyait une vague de licenciements tous les trimestres, pendant 5 ans, alors que les chefs d'atelier ont besoin de stabilité et d'une charge suffisante pour organiser et former leurs équipes.

Nous avons donc l'idée de négocier un dispositif de réduction des effectifs (DIREF) qui anticipe les étapes du plan social initial et qui soit attractif pour les salariés concernés. Ceux d'entre eux qui se portent volontaires à un départ anticipé trouvent avantage à être mis en chômage technique de longue durée : chacun pouvant se consacrer à son «projet» et bénéficier de l'antenne-emploi mise en service en 2001.

Le syndicat qui ne voulait d'abord pas modifier la lettre du plan social, devant les nécessités techniques et les demandes des salariés, accepte le plan de départs volontaires anticipés. Ainsi les personnels, dési-

gnés pour partir, peuvent le faire, de 2 à 14 mois avant la date fixée, salaires payés selon un pourcentage dégressif, indemnités versées. Il faut néanmoins préciser que la règle a été respectée : les salariés ont été évalués et le résultat des évaluations validé et publié par le syndicat. Devant ces listes, chacun savait s'il était concerné ou non par le plan social.

Modifier le contrat collectif de travail

En quatre ans, l'entreprise a considérablement changé et le cadre du contrat de travail a été profondément bouleversé : mise en place des évaluations individuelles, suppression des primes de pénibilité au travail qui créaient de la résistance lorsqu'il était possible d'améliorer les conditions de travail, instauration de primes de progrès et de performance, etc.

Tout cela résulte d'une longue et opiniâtre négociation sociale, dans laquelle les relations d'homme à homme ont été très importantes : le leader syndical et moi-même avons beaucoup parlé, beaucoup bu de café, beaucoup palabré avant de trouver les points d'équilibre. Une fois signés les accords, la parole donnée prime et les organisations s'adaptent rapidement. Alors que la défiance était la règle dans la culture roumaine, marquée par le poids du pouvoir du chef, de *l'Imperator*, une certaine confiance est apparue et s'est développée. Cette apparition s'explique à la fois par l'insistance des Français à parler et à préparer leurs décisions et par la capacité des Roumains à changer.

Les messages clés

Respecter ses interlocuteurs, sans toutefois renier son identité. Je voudrais citer Héraclite : «La belle harmonie naît de ce qui diffère». Avoir l'esprit ouvert. Écouter et observer avant de prendre position. Pour communiquer, mieux vaut mal parler la langue du pays que vouloir maîtriser la communication dans une langue étrangère.

Le point d'orgue

J'ai vécu à la fois le bonheur d'un pays d'accueil et une difficulté de négociation sans pareille.»

Septembre 2003

ALEXANDRE DESROCHES – TP SA – POLOGNE

Alexandre Desroches est directeur de la Branche des Clients Opérateurs (PKO) de TP SA (Telekomunikacja Polska SA). Il est, depuis octobre 2001, engagé dans le processus de transformation des relations entre TP SA et ses concurrents sur le marché des opérateurs de télécommunications. Il a 32 ans.

«PKO comporte actuellement 150 salariés et gère une part très importante de l'activité de TP SA aussi bien en terme de volume que de risque lié à l'ouverture et à la libéralisation du marché des télécommunications.

Soigner l'arrivée

À mes yeux, il est très important de tout faire pour réussir l'entrée de l'investisseur dans l'entreprise et, pour cela, de pouvoir s'appuyer sur un diagnostic social. Ensuite, il faut décider de la bonne façon d'impulser le changement dans l'entreprise : instaurer un dispositif de conseillers et de coachs aux côtés des principaux décideurs déjà en place, nommer les managers de l'investisseur aux postes clés ou créer des équipes mixtes et équilibrées.

Je pense que le manager représentant le nouvel actionnaire doit relever quatre défis principaux.

- Inscrire son action dans une stratégie, la faire valider par le siège.
- Apprécier à leur juste valeur ses principaux collaborateurs ; identifier leurs éventuelles lacunes et les besoins de recrutement externes.
- Construire un projet, une stratégie ambitieuse et rassembler les managers dans sa réalisation.
- Entraîner les managers et ensuite tout le personnel dans une dynamique positive de changement et de développement.

Évaluer et développer

La conduite du changement réclame d'identifier les compétences des principaux managers. Cet exercice peut prendre la forme d'un *assessment center* mais après seulement qu'aient été effectués les principaux changements, ceux qui concernent les postes les plus importants. À cette condition près, l'évaluation des compétences des managers sera crédible à leurs yeux : ils sauront qu'elle ne sera pas utilisée afin de se séparer d'eux.

Il est judicieux ensuite de mettre en place un programme de développement des compétences pour le personnel qui l'entraîne dans une dynamique vertueuse. Le programme peut comporter des aspects de formation-action mais aussi une émulation des points de vue entre les managers et les salariés. Ainsi, dans le cadre de TP SA, il a été important de casser un fonctionnement vertical au profit d'un accroissement de transversalité.

À cette fin dans l'unité que je dirige, nous avons mis en place un « Forum des Managers » et « un Forum des Connaissances ». Ces forums, qui rassemblent respectivement les managers et les salariés, sont l'occasion de partager le projet stratégique, d'échanger les idées et de lancer de nouvelles initiatives concernant les affaires ou le management. Dans une première période, les réunions de managers ont eu lieu mensuellement afin d'associer chacun au projet de transformation et de l'habituer à une nouvelle forme de travail. Ensuite la cadence est passée à un rythme trimestriel, tandis que les réunions de tout le personnel ont toujours été semestrielles.

Peu à peu, le groupe des managers s'est renforcé et intégré. Il est devenu possible d'envisager les défis au travers de problématiques de management plus élaborées et plus complexes. Je citerai deux exemples : la professionnalisation dans le management des projets et la gestion rigoureuse des processus. La démarche que nous avons adoptée s'est toujours appuyée sur une capitalisation des expériences

passées, ainsi que sur des échanges et des discussions sur les bonnes façons de faire dans l'avenir. Elle a associé les personnes les plus impliquées dans la problématique et s'est nourrie d'un apport méthodologique innovant afin de structurer les débats internes.

Un message clé Le manager expatrié doit veiller à la qualité de sa communication : il doit impérativement apprendre la langue du pays et développer son propre réseau de contacts.»

Novembre 2003

BRUNO DUTHOIT – TP SA – POLOGNE

Bruno Duthoit est membre de Directoire de TP SA (Telekomunikacja Polska SA) Responsable des ventes et du marketing. En 2000, il engage l'équipe opérationnelle de France Telecom dans le processus de privatisation de TP SA. À l'issue de ce qui reste la plus grande opération de cette nature en Europe Centrale, France Telecom prend une participation majoritaire de l'opérateur historique du réseau de la téléphonie fixe en Pologne.

Les premières surprises

«Au moment de l'entrée effective de France Telecom dans TP SA, ce qui m'a d'abord étonné est l'importance du rôle joué par la hiérarchie. Le fonctionnement interne, basé sur les règlements et les décisions du directoire ou des directeurs des branches, est d'une extrême rigidité. La hiérarchie est plus importante que l'autorité; le directoire tient lieu de «gouvernement» aux yeux du personnel. Le processus de prise de décision était aussi fondé sur l'acceptation de toutes les propositions par l'ensemble des directeurs des branches (niveau $n - 2$), ce qui conduit à des délais très longs.

Autre sujet d'étonnement, dans cet ancien monopole d'État, il existe un certain décalage entre la réalité du marché et l'état de préparation interne. Ainsi, et c'est significatif, ce sont les agences et le personnel du terrain qui, avant le siège, ont pris conscience des avancées et montées en puissance de la concurrence. À ce moment clé de libéralisation du marché, ceux qui, au siège, avaient en charge la prévision ont continué à prévoir une augmentation du chiffre d'affaires au même rythme qu'auparavant.

Ce fonctionnement bureaucratique et hiérarchique amenait l'entreprise à vivre en «vase clos».

J'ai été tout aussi surpris par la très faible mobilité géographique des salariés de TP SA. D'une entreprise possédant plus de 1 000 implantations (certaines dans une même ville) et faisant travailler 70 000 salariés, on s'attend à un minimum de rotation et de mobilité. Cela n'était pas le cas. Il n'existait d'ailleurs pas une culture nationale

unique de l'organisation mais une pluralité de cultures avec des baronnies locales bien établies.

Une (r)évolution pour améliorer l'approche client

Autant les restructurations ont été dans leur ensemble bien acceptées, autant le recours à des managers extérieurs a été critiqué. Au moment où l'entreprise a commencé à recruter, des voix se sont élevées contre l'embauche de commerciaux venus d'horizons divers (Coca-Cola, Unilever, grande distribution) sous prétexte que la vente de téléphones ne se traite pas de la même façon que celle des produits de grande consommation. Et ces critiques ont pu être exacerbées par quelques « erreurs de casting » inévitables.

Cependant la solidité de l'entreprise en général et la relative facilité avec laquelle elle a accepté les évolutions n'ont pu compenser sa grande faiblesse en terme d'approche client. C'est notamment sur ce créneau que l'apport d'un regard externe neuf est bénéfique et nécessaire.

Transformer les faiblesses en forces

Le personnel de TP SA a toujours montré un bon niveau d'adhésion au changement. En effet, le fait même de changer n'a jamais été remis en cause par les syndicats, le personnel ou même par le management qui pourtant a souffert de l'ampleur de la restructuration. Alors qu'en France, dans des circonstances comparables, on pourrait s'attendre à ce que la nécessité ou l'utilité du changement soit contestée, en Pologne les discussions ont plutôt concerné le « comment » et les modalités de la mise en œuvre du changement. Les organisations syndicales, au-delà de la contestation du niveau des réductions de l'emploi, ont contribué au mouvement de façon constructive. Il n'y a pas eu de contestation sur le fond. Et la ligne hiérarchique, même si elle a beaucoup souffert des évolutions de l'entreprise, a soutenu le changement.

La très faible mobilité – géographique ou fonctionnelle – n'est pas contradictoire avec l'attachement et la loyauté des salariés envers l'entreprise. Cela s'est certainement traduit par une relative acceptation de l'idée du changement, les salariés comprenant qu'il était absolument nécessaire que leur entreprise évolue.

Aussi, paradoxalement, la culture d'obéissance hiérarchique a-t-elle facilité la mise en œuvre du changement. Si les décisions sont longues à prendre, car elles nécessitent que toutes les parties se mettent d'accord, une fois prises elles sont exécutées sans discussion. Cette attitude peut toutefois être préjudiciable : l'absence de contestation hiérarchique peut conduire à ce que personne ne s'oppose à des actions, même si elles sont considérées comme non adaptées.

Mais « ce qui est écrit est appliqué ». Dans une période de changement telle que l'a vécue récemment TP SA, ceci a grandement aidé dans la mise en place des évolutions nécessaires. En même temps, la culture d'acceptation des décisions a favorisé le fait que l'entreprise dans sa totalité se soit mise en mouvement sans laisser certaines directions en dehors du mouvement.

Dans l'avenir cependant il faudra encourager la prise d'initiative chez les salariés et renforcer la culture de dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques.

J'ai pu constater, enfin, une grande capacité d'adaptation technique des salariés. Notamment dans l'introduction de la culture client : beaucoup de personnel a changé de métier et de qualifications, dans la plupart des cas avec succès ; et les commerciaux ont beaucoup progressé.»

Octobre 2003

CHRISTIAN ESTÈVE – DACIA AUTOMOBILES – ROUMANIE

Christian Estève est directeur général de Dacia Automobiles, Roumanie. À partir de décembre 1998, Christian Estève négocie, au nom de Renault, l'achat de Dacia. Il est nommé d'abord directeur général adjoint pour le commerce et les finances – Corporate Affairs – puis directeur général, en octobre 2002. Son parcours professionnel se fait principalement à l'international, notamment au sein du groupe Renault depuis 1984 (USA, Grande-Bretagne, France). Il a 54 ans.

Mettre l'entreprise en ordre de marche

«Au moment du rachat, l'entreprise était mourante, les caisses vides ne permettant même pas de payer les premiers salaires. Cependant cette privatisation est emblématique pour sa réussite.

D'abord Renault avait une histoire en Roumanie et les Roumains ont bien voulu vendre Dacia Automobiles et les personnels Dacia Automobiles se marier à Renault parce que cette histoire existait. Il y a donc un héritage.

Ensuite le directeur général de Dacia Automobiles, Constantin Stroe, a joué un grand rôle dans la réussite du mariage : en concertation quotidienne, parfois en complicité avec l'état-major français, il a créé le ciment de l'union, il a évité les pièges et guidé certaines décisions de management, et a fait preuve de charisme.

Corollairement, la qualité des compétences roumaines et, en premier lieu, celles de Constantin Stroe m'est apparue. À ce point, «une affaire, c'est une affaire d'hommes et d'honneur, pas seulement d'argent».

Le développement de Dacia Automobiles résulte de la convergence entre deux projets, différents à l'origine : le rachat d'une société roumaine par Renault qui l'avait associée dans les années 70 et, ensuite, le projet L90, un véhicule de qualité à 5 000 euros destiné aux marchés émergents. Cette convergence n'a été rendue possible que par l'implication personnelle du président de Renault qui a pris la décision de l'implantation en Roumanie et, rapidement, d'y préparer la production du L90 (qui sortira en 2004).

En quatre ans, entre 1999 et 2003, les personnels ont appris à travailler de façon moderne (coût/qualité/délais), les fournisseurs ont suivi, un réseau commercial a été créé de toutes pièces avec des schémas de distribution inédits en Roumanie.

Le produit actuellement vendu, la Solenza, a battu un record de production en mai 2003, signe de la confiance retrouvée des acheteurs roumains après l'effondrement des dernières années.

Aujourd'hui, la société est en ordre de marche.

Le site est sécurisé, libre de tous les déchets et rebuts qui y étaient entassés.

Le management roumain s'est approprié progressivement les méthodes et les objectifs proposés. Le dernier conflit salarial a montré qu'il s'est rangé avec beaucoup d'ouvriers du côté des objectifs de l'entreprise.

Le niveau de qualité et de coût est devenu correct dans des organisations resserrées.

Enrayer de multiples risques

■ Convaincre les services fonctionnels du siège à Paris de la nécessité de faire d'autres choix que ceux qui étaient inscrits initialement dans les plans.

Par exemple, le *Business Plan* prévoyait de remettre la berline Dacia à niveau avec des pièces et des méthodes importées. La direction de Dacia Automobiles a dû batailler pour produire une nouvelle berline qui marque le changement et fasse bouger le marché roumain, après tant d'années sans innovation.

Cet effort vis-à-vis du siège a nécessité beaucoup d'énergie, et engendré beaucoup de retard.

■ Trouver les bons managers et les bons spécialistes pour monter en puissance.

Dans la logistique ou les achats, les qualifications sont rares et les postes difficiles à pourvoir, y compris par les expatriés. Ceux-ci adoptent trop facilement un comportement de «mercenaire ou missionnaire» et non de manager ou d'expert.

Renault ne connaissait pas d'opération de fusion ou d'absorption et a découvert Dacia Automobiles sans y être préparé. Les Roumains se sont d'abord fondus dans la masse, refusant de prendre des initiatives et de faire des propositions. Des deux côtés, donc, il y avait une certaine inertie.

Il a fallu du temps pour obtenir une confiance et une certaine compréhension mutuelle. Cela est passé par le discours du chef auprès de ses collaborateurs, le discours de Christian Estève lui-même, sans cesse renouvelé.

■ Prendre en compte le risque social.

Le risque social a été bien estimé dès l'origine avec une négociation permettant d'étaler les licenciements sur plusieurs années et non, sur deux mois comme le prévoit la loi roumaine. Bernard Brunhes Consultants a été chargé de monter une antenne-emploi pour facili-

ter le reclassement des personnels licenciés et cet objectif est un vrai succès. Une Fondation a été aussi créée pour faciliter la création d'entreprises et les projets nouveaux.

Ces différentes initiatives ont, sans aucun doute, évité de nombreux risques sociaux.

En revanche le risque immobilier et la sécurité interne se sont révélés des problèmes importants pour lesquels il a fallu rechercher longtemps les hommes clés. La prise en main des fournisseurs demeure encore une question en cours de traitement.

Les messages clés

Il faut se donner du temps pour comprendre, écouter, apprécier avec l'humilité nécessaire les efforts consentis par les cadres et les salariés locaux.

Après quelques années, il n'y a pas d'investisseur qui ne soit satisfait d'être installé sur le marché roumain.

Les pays d'Europe de l'Est constituent une *nouvelle frontière*. »

Juin 2003

JEAN-MICHEL MAZALERAT – DALKIA INTERNATIONAL

Jean-Michel Mazalerat est directeur de Dalkia International pour la zone PECO. Il présidait auparavant la première entreprise privatisée dans le secteur énergétique en Pologne (filiale de EDF à Cracovie) après avoir été responsable de Business Units à EDF. Il a 57 ans.

Gérer des relations complexes avec le siège

«L'exploitant expatrié se retrouve assez vite dans un univers d'incompréhension. Il est en charge de faire vivre un contrat qui a été négocié avant lui, par d'autres, en fonction d'objectifs propres à la négociation. La négociation des «paquets sociaux» en Pologne illustre bien les contradictions et les dynamiques de la privatisation : on lâche sur les avantages sociaux consentis en matière de garantie d'emploi pour emporter l'appel d'offre ; à l'exploitant de gérer une situation déséquilibrée.

Plus généralement, la tête de groupe doit être consciente qu'il faut laisser son autonomie au manager expatrié. Celui-ci acquiert peu à peu une compréhension des acteurs et de l'équation économique et politique locale. Le siège ne peut savoir si un conflit local avec un syndicat ou une autorité locale est ou non un épisode de marchandage théâtral ni selon quels critères il faut le décoder.

L'entrée d'un actionnaire stratégique suscite, au plan local, des attentes et des craintes qu'il faut traiter localement. La délégation confiée au manager doit être utilisée pleinement.

Par exemple, le contrat négocié avec le ou les principaux clients lors de la privatisation – pour l'énergie, il s'agit de contrats à long terme – doit être rendu applicable. Ce n'est pas donné d'entrée. »

S'adapter à la culture du pays

« Il s'agit d'abord de se persuader que l'on arrive dans des pays ayant une culture propre, une histoire, des valeurs, une langue et des codes de langage.

Par exemple, en polonais, le mot « communication » s'apparente soit à « chemin de fer », soit à « la propagande ». Il n'existe pas aujourd'hui de terme équivalent à la notion qui est considérée avec tant d'attention en France et en Europe de l'Ouest en général.

Par conséquent, le manager doit faire face à la question complexe de travailler chaque jour avec des managers et des personnels locaux. Dans la zone PECO, on peut distinguer des niveaux différents de risques pays. En Europe centrale, la révolution démocratique s'est déjà opérée et il n'existe plus de chef d'orchestre agissant dans l'ombre pour gérer tel ou tel aspect. Ce n'est pas le cas dans d'autres pays qui connaissent encore ces zones d'influence, de lobbying, de contrôle souterrain. »

Les messages clés

Le premier risque, c'est l'incompréhension entre le manager et ses interlocuteurs locaux. Si je devais donner un conseil, ce serait d'activer quatre réseaux, l'officiel, l'officieux, le personnel, et les locaux. Dalkia travaille, comme d'autres entreprises, sur un service qui touche à la survie de la population : lorsqu'il fait moins 30° en hiver, l'entreprise a une responsabilité de service public vital. Cette responsabilité de continuité et de qualité lui donne un rôle d'acteur clé sur un territoire. Il faut en assumer la responsabilité.

Les interlocuteurs locaux, notamment les managers attendent qu'on les aide à réussir, non qu'on leur impose des méthodes ou des process. Beaucoup sont à inventer avec eux pour atteindre les objectifs fixés. »

Mai 2003

MARIE-FRANÇOISE PÉPIN – DALKIA TERMIKA – POLOGNE

Marie-Françoise Pépin est, depuis janvier 2003, président directeur général de Dalkia Termika, filiale de Dalkia International en Pologne. Elle prend ses fonctions avec la double mission d'optimiser le portefeuille des acquisitions déjà réalisées et de poursuivre le développement de Dalkia en Pologne.

Diagnostic préalable

« Lorsque j'ai pris mes fonctions, nous avons décidé de conduire, le président sortant et moi-même, une réflexion sur le fonctionnement de l'organisation. Cette réflexion a abouti à un nouvel organigramme et la mise en place d'un management à deux niveaux :

- un niveau pays, responsable de la mise en place de la stratégie, des politiques et de la coordination,
- un niveau entités opérationnelles, en charge de la gestion opérationnelle, des opérations de restructuration et du reporting.

Elle a permis également une clarification des missions et responsabilités, l'affichage des priorités pour les six prochains mois et le lancement d'un management par objectifs.

Cette démarche était nécessaire même si, en raison du diagnostic peu approfondi, l'organisation mise en place devait être appelée à évoluer rapidement.

L'introduction du management par objectifs a permis de mobiliser très vite les principaux managers sur des objectifs de résultats clairement identifiés.

Ce rééquilibrage s'avérait nécessaire dans la mesure où l'implantation de Dalkia en Pologne était l'œuvre de quelques pionniers, défricheurs du terrain et négociateurs qui se sont investis dans le développement de la société. Au fur et à mesure des acquisitions, l'accent devait être mis d'avantage sur les impératifs de gestion.

Après six mois de fonctionnement, les managers ont gagné en responsabilité et autonomie. Ceci est particulièrement visible de la part du management polonais qui travaillait dans le sillon des expatriés français. Mais, tout reste à pérenniser...

Une démarche stratégique engagée

Après avoir évalué et clarifié les missions générales, il fallait organiser le développement. La Direction de Dalkia Europe Centrale et Orientale et trois entités pays, dont la Pologne, ont lancé une démarche stratégique visant à identifier les pistes de développement à l'horizon de 2010. Cet exercice a permis de connaître les principaux marchés et leurs perspectives de croissance, et d'évaluer la position concurrentielle de Dalkia. Pour traduire cette vision générale Dalkia Termika devait élaborer un plan stratégique à moyen terme (2003 à 2006) pour la Pologne, qu'il s'agissait ensuite de décliner au niveau de chaque société polonaise.

Pour ce faire, deux séminaires rassemblant une quinzaine des cadres supérieurs des sociétés du groupe Dalkia en Pologne ont eu lieu. Les débats ont montré de réelles divergences de points de vues entre les participants. En effet, Dalkia en Pologne est un conglomérat de quatre sociétés très différentes par leur taille, leur histoire et leur culture de management. Plusieurs lignes de partages se sont dessinées : entre les expatriés et le management polonais, entre les différentes sociétés, entre les techniciens et les commerciaux. Progressivement et suite aux différentes réunions a commencé à se dégager un consensus sur les priorités à donner – en particulier sur l'importance de la mise en place d'une vraie force commerciale. Disposant d'une bonne culture technique, les managers polonais du secteur énergétique comprennent de mieux en mieux l'importance de l'effort commercial et de la professionnalisation des équipes.

Les messages clés

Au moment de prendre la tête d'une nouvelle entité, il est très important de commencer par un état des lieux, y compris en terme de compétences.

Il faut aussi responsabiliser le management, par exemple avec la mise en place d'un management par objectifs.»

Juillet 2003

Des us et des coutumes**Bien vivre la coopération Pologne-France**

Coopérer *La coopération me paraît globalement bonne ; les Polonais apprécient en particulier la perspective d'une évolution personnelle que leur offrent les investisseurs étrangers, en particulier les Français.*

Deux caractéristiques polonaises peuvent surprendre un Français non averti venant travailler en Pologne : l'approche essentiellement analytique et émotionnelle des événements, même les plus simples et les plus quotidiens, et la perception toute relative du temps – qui privilégie l'instant présent au détriment du lendemain : le moyen terme parle peu aux Polonais.

L'esprit cartésien bien français a parfois du mal à cohabiter avec l'absence générale de synthèse qui caractérise la communication polonaise : le souci d'une compréhension mutuelle consomme beaucoup de temps !

Les Polonais sont a priori méfiants et très individualistes, mais ils peuvent adhérer totalement à un projet s'ils y croient, et y voient leur intérêt.

Bien motivé, un manager polonais de bon niveau peut se révéler un collaborateur efficace ; valorisé, il devient un excellent moteur du changement.

Les Polonais apprennent vite et sont très réactifs : ceux qui sont désireux de progresser font preuve d'une grande implication et d'une grande détermination - n'hésitant pas, par exemple, à suivre des formations diplômantes sur leur temps de vacances ou le week-end. La formation peut par ailleurs constituer un objectif en soi : cumuler les diplômes vaut mieux que la pratique...

Les expatriés ne sont là que pour un temps déterminé, le temps de passer le relais aux managers locaux. Dès lors, un expatrié « intégrateur » a de grandes chances de réussir sa mission, un expatrié « vainqueur triomphant » n'en a aucune.

Leur rôle essentiel est de former les locaux, et de les coacher. L'expérience montre cependant qu'une fonction de simple coaching ne suffit pas : elle doit s'accompagner d'un statut hiérarchique clair.

La langue polonaise n'est pas une langue facile, peu de Polonais parlent le français, mais l'anglais est de plus en plus utilisé.

Les Polonais expriment en général leur point de vue de façon nuancée, mais mis en confiance, ils sont capables de dire les choses de façon franche et directe – voire même brutale.

Introduire les managers locaux dans les réseaux d'expertise de l'investisseur est un moyen simple et efficace d'intégration.

Comprendre l'entreprise polonaise

La compréhension du fonctionnement polonais est globalement délicate et suppose un investissement personnel important et constant de la part du manager français. Voici, à mes yeux, les éléments à prendre en compte :

- *Le quotidien se gère facilement. Le moyen terme se gère plus difficilement, avec davantage d'improvisation, une difficulté à hiérarchiser les priorités et une faible prise en compte des délais et des aléas.*
- *L'information doit être suffisamment explicite : l'implicite – très français – est source de nombreux malentendus.*
- *Chez certains cadres polonais, le « réseau » vaut la compétence...*
- *Les Polonais sont très attachés à la hiérarchie, l'entreprise polonaise est marquée par une forte organisation verticale, peu préparée à la réflexion transverse : faire travailler des managers polonais en structure de projet requiert un long travail d'apprentissage.*
- *Déléguer est un apprentissage encore délicat, qui suppose un accompagnement assez long.*
- *Le management intermédiaire est le maillon le plus difficile à appréhender : il est important d'identifier assez vite les cadres de cette catégorie qui vont faciliter la conduite du changement.*
- *Le respect de la loi est un souci majeur au sein de l'entreprise polonaise, et passe bien avant les préoccupations financières ou commerciales ; tout acte de gestion doit obtenir l'aval d'une expertise juridique et en ressort forcément plus compliqué.*
- *L'engagement oral vaut bien plus qu'un document écrit ; un contrat signé n'a qu'une valeur relative... et peut être sans cesse remis en question.*
- *Attention à la mise en place de procédures : elles deviennent vite des carcans qui peuvent bloquer l'activité de l'entreprise au lieu de la clarifier.*
- *L'investisseur est essentiellement considéré comme un apporteur de capitaux, et n'a pas à s'immiscer dans le management de l'entreprise : pour se faire accepter, il doit faire ses preuves.*
- *Le développement des compétences est un exercice difficile au sein de l'entreprise polonaise : la fonction ressources humaines est encore peu développée, et la faible mobilité rencontrée chez les salariés ne facilite pas les échanges d'expériences.*

Profiter de l'expérience d'autrui

Partager les expériences est utile – même si on apprend mieux en vivant les événements par soi-même – cela permet d'éviter certaines bévues. Voici quelques exemples :

- *Apprendre la langue du pays – premier signe concret d'ouverture à la culture de « l'autre » – est un investissement indispensable.*
- *Le questionnement – très pratiqué par les Français dans un souci de mieux comprendre les pratiques locales – est souvent perçu comme une remise en cause du savoir-faire polonais.*
- *En revanche, il faut prendre le temps d'écouter, d'expliquer, de réexpliquer, de s'assurer que ses interlocuteurs sont sur la même longueur d'onde : ne pas hésiter à reformuler plusieurs fois les messages que l'on souhaite faire passer. Le côté implicite français n'est pas compris. Il faut communiquer sur les points positifs.*

- *Un Polonais est très attaché à son titre : l'oublier dans la conversation peut le vexer. Faire référence à l'opinion du professeur X, ou du docteur Y est un exercice très pratiqué – ce qui rend les discours parfois interminables.*
- *Afficher clairement ses intentions au plus tôt – même si elles sont désagréables – permet de gagner du temps par la suite.*
- *Tenir compte des us et coutumes polonais :*
 - *la sensibilité à fleur de peau du caractère polonais, et une certaine tendance à dramatiser;*
 - *offrir des fleurs à un homme, est chose courante, même au sein de l'entreprise;*
 - *un salarié polonais fête joyeusement sa fête ou son anniversaire pendant les heures de travail;*
 - *le formalisme des repas qui suivent certaines réunions (la succession des toasts,...) ;*
 - *les horaires de repas quelque peu décalés,*
 - *etc.*

MANUEL ROLDAN – DACIA AUTOMOBILES – ROUMANIE

Manuel Roldan est nommé directeur général adjoint de Dacia Automobiles en Roumanie, en septembre 1999. Il reste en charge de la partie industrielle et technique, y compris les achats, jusqu'en octobre 2002. Il quitte Dacia Automobiles en mai 2003 pour d'autres missions internationales au sein du groupe Renault. Manager expérimenté, Manuel Roldan a organisé l'usine Renault de Douai au début des années 80, puis a participé à de nombreux projets de développement internationaux (Nissan, Skoda, etc.). Il a 62 ans.

Modifier le *Business Plan* dès le départ

«À notre arrivée en septembre 1999, nous avons tout de suite compris, Christian Estève et moi-même, que le *Business Plan* était fondé sur des prévisions inadéquates : à partir de bons ratios obtenus en 1998 avec 100 000 véhicules vendus, l'entreprise devait tout à la fois poursuivre ses bons résultats chaque année et réussir à passer à un niveau de qualité standard pour ce qui concernait la production du véhicule L90 (qui devait être industrialisé en 2004 et vendu à 5 000 euros). Ce passage devait s'appuyer sur le transfert en Roumanie d'équipements déjà utilisés ailleurs dans le monde par Renault et sur la production d'un véhicule bien connu, la R 19.

Mais cette hypothèse du *Business Plan* négligeait le fait qu'une telle production obligerait à vendre la nouvelle voiture à 9 000 ou 10 000 euros, compte tenu du niveau de qualité requis et de l'importation de pièces coûteuses. Ce prix était tout à fait hors de portée de la majorité des consommateurs roumains et aurait entraîné une très importante mévente.

En fait, l'élasticité du marché au prix est cruciale en Roumanie ; les prévisions produits/marchés du *Business Plan* ne l'avaient pas pris en compte.

Tout cela fait que le Business Plan proposé nécessitait d'effectuer une révolution impossible : passer à des niveaux de qualité très élevés tout en obtenant un faible coût ce qui suppose peu d'importations et beaucoup de production locale.

Dès octobre 1999, en découvrant l'état de cette vieille usine, nous avons compris cette contradiction. Nous avons alors proposé de changer complètement d'objectif, de mobiliser tous les moyens possibles pour réussir deux étapes intermédiaires – un premier véhicule début 2001, un autre au printemps 2003 – avant le «90» prévu en 2004.

Ces véhicules intermédiaires étaient des productions Dacia Automobiles et non des produits importés, et devaient être réalisés à partir des ressources locales, pour l'essentiel.

Anticiper les faiblesses du plan social

«Le plan social signé fin 1999 prévoyait le licenciement en 4 ans de 11 280 salariés, sur les 27 000 d'origine. L'échelonnement dans le temps, l'aide de l'État et les mesures prises en concertation avec le syndicat visaient à assurer la paix sociale dans un pays qui a connu la confrontation avec les mineurs.

Mais ce plan ne correspondait pas à la rationalité industrielle. Le nombre de licenciements annoncés ne correspondait pas aux vrais besoins en personnel qui étaient bien moindres. L'échelonnement des départs sur quatre ans empêchait une réorganisation rapide des ateliers.

Pour réussir le pari, il fallait mettre en place le plus vite possible l'organisation testée par Renault dans le monde : des équipes de 20 personnes avec un chef d'équipe, une hiérarchie courte constituée du chef d'atelier et du chef de département, une responsabilité directe de l'équipe sur les principales opérations ce qu'on appelle «l'auto-contrôle».

Avec François Blanc et Gabriel Sicoe, de la direction des ressources humaines, nous avons donc anticipé le plan social en accélérant les départs volontaires. Ceci a permis d'effectuer la réorganisation de façon satisfaisante.

Professionaliser l'encadrement

À notre arrivée, le personnel était dirigé par une «vieille garde» mais les agents de maîtrise et les chefs d'équipe et d'atelier étaient peu nombreux, mal formés, peu responsables. Nous nous sommes vite rendu compte que le manque d'encadrement serait le principal frein à la modernisation de l'usine.

Pendant trois années, nous avons formé cet encadrement, de façon intensive, en transposant en Roumanie de modules de formation déjà testés ailleurs. Aujourd'hui, la cible qualité est atteinte parce qu'elle est la responsabilité de l'encadrement. Lors des derniers conflits sociaux, on a pu voir que l'encadrement est devenu très présent.

Un point noir subsistait concernant l'adaptation des salaires afin de recruter et fidéliser ces talents. La CCM (Convention Collective de Travail) était trop rigide, nous l'avons fortement assouplie, les relations avec le syndicat ont pu être régularisées.

Les messages clés

■ La confiance

La différence culturelle entre Roumains et Français engendre un double problème de confiance. Les derniers ne font pas confiance aux premiers, les Roumains n'ont pas confiance en eux. Un effort de compréhension réciproque – c'est un travail de longue haleine – est nécessaire.

■ La qualité des fournisseurs

La Roumanie est un pays très pauvre. Dacia Automobiles est condamné à travailler avec des fournisseurs locaux. Nous avons dû être exigeants sur la qualité et sur la quantité des produits et, dans le même temps, veiller à qu'ils s'en sortent. Ainsi il est maintenant possible de fabriquer localement en quantité et avec des niveaux de qualité élevés. Aujourd'hui des pièces complexes peuvent être réalisées chez Dacia Automobiles.

■ L'encadrement

La priorité doit être donnée à l'encadrement qu'il faut revaloriser, responsabiliser, considérer. Il faut construire un management fort qui remplisse un vrai rôle de contre-pouvoir face à tous les réseaux d'influence, fort actifs en Roumanie, émanant de lobbies, du politique, de l'État.»

Mai 2003