



RESTRUCTURATION

Réajuster les compétences et l'outil de production

L'objectif : restaurer la rentabilité économique de l'entreprise. La démarche de BPI : accompagner pas à pas une véritable reconstruction du site en associant les salariés, afin de reconstruire également les parcours de chacun.

► Le contexte

TRADITION, QUALITÉ... ET DÉFICIT

Fondée il y a plus de 400 ans, cette entreprise est entrée il y a dix ans dans le giron d'un groupe au nom prestigieux. Années difficiles pour le marché du luxe, concurrence rude, manque de dynamisme : le tout provoque des difficultés financières récurrentes. Construire, autour de métiers d'art et de tradition, un processus industriel efficace : tel est l'objectif global du plan de restructuration préparé par la nouvelle direction. Il prévoit, pour retrouver une productivité concurrentielle, la suppression de 85 emplois.

► La mission

UNE ENTREPRISE À RECONSTRUIRE

Appelés pour préparer le reclassement des salariés, le premier conseil des consultants de BPI est de ne pas appliquer un remède trop radical. Deux voies s'ouvrent pour conduire une opération de redressement en profondeur et progressive. L'entreprise engage une action de remobilisation du personnel, animée par un consultant indépendant, qui remet le collectif en route et objective les problèmes. Parallèlement, BPI conduit un diagnostic sur le temps de travail évoluant vers une mission de coaching de l'équipe de direction qui engage un véritable **réengineering** de l'entreprise et définit les étapes d'un projet global.

DU COLLECTIF À L'INDIVIDU

Le sureffectif stigmatisé par l'approche financière est réinterprété : il s'agit moins de postes superflus que de compétences mal adaptées. Une démarche de **gestion prévisionnelle des compétences** associant les salariés permet de repérer les besoins dans les métiers au cœur de l'activité. Cette réflexion donne les destinations de la mobilité interne à organiser. Les métiers fragilisés sont également identifiés de manière partagée : ils sont quant à eux le point de départ des actions visant à traiter le sureffectif.

Le Point Information Mobilité mis en place a pour mission de susciter et d'accompagner l'évolution des compétences. Il s'adresse aux salariés qui évolueront en interne comme à ceux qui ont un projet externe.

ÉVITER LA CONSTITUTION

D'UNE "LISTE" DE SALARIÉS LICENCIÉS

L'ingénierie du plan social s'attache à prévoir la palette de mesures la plus adaptée pour servir le projet d'entreprise et les projets individuels.

Les premières mesures sociales donnent le ton : des formations d'évolution et de reconversion, "du temps [...]" afin que chacun puisse construire son parcours et effectuer ses choix", et un "module de changement", passage obligé pour tous.

Mutations au sein du groupe, mesures d'âge et ARTT permettent de ramener à 50 le nombre d'emplois supprimés. Le volontariat au départ est ouvert aux personnes issues des métiers fragilisés. Très complet, le plan prévoit aussi un appui à la création d'activités et une mission de compensation d'emplois sur le bassin local.

► Les perspectives

LES ACTEURS DU CHANGEMENT

A ce stade de la démarche, les relations sociales au sein de l'entreprise sont modifiées en profondeur. Il reste beaucoup à faire, mais les acteurs sont en position de construire à la fois le redressement de l'entreprise et les évolutions individuelles.

Adaptation d'un outil industriel à une nouvelle stratégie d'entreprise :

- définition des priorités d'investissement ;
- réorganisation des processus ;
- identification des actions d'accompagnement.

Classification des métiers

- **Métiers au cœur de l'activité** : à haute valeur ajoutée et indispensables à la réalisation du projet.
- **Métiers intermédiaires** : nécessaires à la production, pouvant être organisés autrement.
- **Métiers fragilisés** : à faible valeur ajoutée, risquant de disparaître face à la nécessité de réduire les postes.

Extrait du livre III

Présentation générale de l'entreprise
"Des formes d'organisation tayloriennes associées à un management caporaliste subsistaient sur le site [...] tant et si bien que le personnel ne s'est pas réellement mobilisé au bénéfice d'un redressement, a fortiori au bénéfice de la construction d'un avenir compétitif."