

# Une restructuration peut-elle être à visage humain?


Journée d'intégration DESS MRH  
5 octobre 2001 - Lille

Jean-Louis Mutte

29/10/01

[www.globalpeoplematters.com](http://www.globalpeoplematters.com)

## Qu'y a-t-il d'humain à ...



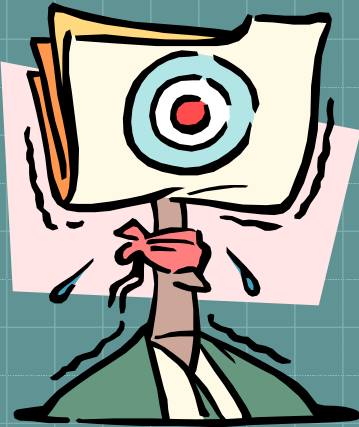
- ◆ Changer continuellement,
- ◆ Créer de la valeur « artificiellement »,
- ◆ Supprimer l'emploi,
- ◆ Désincarner,
- ◆ Déstabiliser,
- ◆ Attrister.

29/10/01 [www.globalpeoplematters.com](http://www.globalpeoplematters.com)

Présenté de façon abrupte, ce sont les pires aspects des restructurations.

Nous allons, dans cet exposé, parcourir ce qui en fait la dureté voire la violence mais aussi heureusement les éléments qui en renforce le côté humain.

## Un phénomène inéluctable...



- ◆ Les concentrations sont un phénomène inéluctable,
- ◆ Les ruptures seront de plus en plus rapides,
- ◆ L'économie actuelle est violente,

29/10/01
[www.globalpeoplematters.com](http://www.globalpeoplematters.com)

Les défenseurs de l'entreprise à taille humaine vont être déçus: le phénomène est inéluctable.

Les mouvements de consolidation suivent une courbe en S, comportant 4 phases: ouverture (Télécom), accumulation (Grande Distribution), recentrage (Pneumatiques) et alliances (Boissons, Pétrole).

La dernière phase est atteinte quand les trois leaders atteignent 70 à 80% du marché.

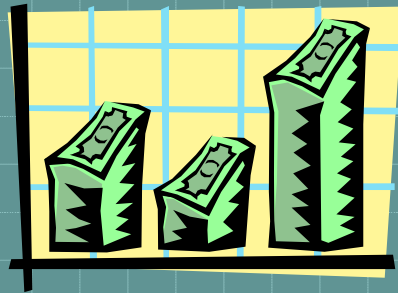
Il faut 20 ans pour qu'un secteur se stabilise.

Puis interviennent les nouvelles ruptures technologiques...

Dans le même temps, l'économie est devenu plus violente et la violence des rapports contractuels n'est que l'objectivisation de cette violence.

Exemple: Bayer achète, Bayer jette. Cas de l'ex-filiale d'Aventis, Cropscience. Résumé: Hoechst et Rhone-Poulenc fusionnent et créent Aventis Cropscience, dure et pénible intégration,

## La création de valeur



- ◆ Les salles des marchés imposent leur dictature,
- ◆ L'emploi est la variable d'ajustement,
- ◆ L'entreprise... aussi.

29/10/01

[www.globalpeoplematters.com](http://www.globalpeoplematters.com)

Aujourd'hui, la création de valeur se fait - se faisait?- dans les salles des marchés avant de se faire dans les entreprises. On ne donne pas sa véritable importance à la réelle création de valeur, celle qui apparaît à chaque étage de l'organisation.

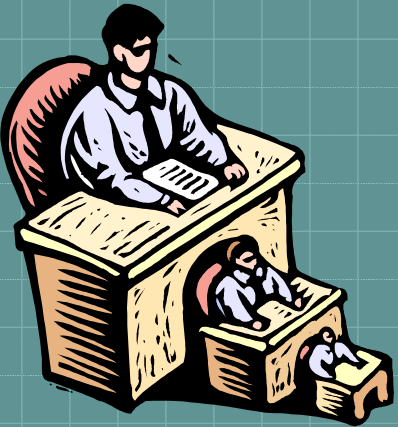
Exemple: Bill Gates « gagne » 200 000 par minute en 1998, en bourse.

Une des conséquences premières est que les employeurs considèrent l'emploi comme une variable d'ajustement ( Cf Didier Pineau-Valenciennes).

Demande-t-on son avis à une variable d'ajustement?

Le retour de manivelle est que les employés considèrent maintenant l'entreprise comme une variable d'ajustement de leur carrière professionnelle. Mauvaise nouvelle pour la fidélité.

## La fin de l'emploi!



- ◆ Jobs vs projets,
- ◆ Le concept dominant est l'employabilité,
- ◆ Dur d'être autonome!

29/10/01 [www.globalpeplematters.com](http://www.globalpeplematters.com)


Tout d'abord, à la notion d'emploi stable et permanent se substitue celle de participation à des projets. Plus personne n'inscrit aujourd'hui un poste dans la durée y compris pour les postes de production ou d'infrastructure.

Le véritable critère de mesure de la capacité à restructurer est celui de l'employabilité. Dis autrement, plus les salariés sont « employables », plus facile sera la restructuration.

Exemple: contre: la manufacture d'armes de Tarbes,  
pour: les plans de reconversion d'IBM)

Etre autonome est-il naturel? En tout cas, cela sera requis de plus en plus par le monde du travail. D'une meilleure - totale - implication du salarié dans la gestion de sa carrière jusqu'à la capacité à travailler en indépendant, les salariés vont devoir apprendre à bouger et changer de plus en plus vite.

## Virtual sucks!



- ◆ McLuhan a gagné,
- ◆ Le management virtuel est un leurre,
- ◆ Les rapports se déshumanisent.

29/10/01

[www.globalpeplematters.com](http://www.globalpeplematters.com)

Excuse my French!

Même si Gutenberg n'a pas encore perdu... Le monde est maintenant entré totalement et probablement de manière irréversible dans le virtuel.

Les conséquences sont nombreuses. Tout d'abord il n'y a pas d'éthique dans le management virtuel. L'individu n'est pas prêt -le sera-t-il un jour?-

à travailler et à bâtir des communautés virtuelles. Elles existent (cf le 11 septembre) mais elles n'ont pas de solidité. En d'autres termes, quand quelqu'un est là, c'est contagieux.

Dur d'être humain électroniquement. Exemple: les licenciements « électroniques » de la Société d'Antennes, Marks & Spencer... Cette tendance s'affirmera car elle est la seule compatible avec la vitesse de plus en plus importante requise par les marchés. Le capital financier s'échange à la vitesse de la lumière, pourquoi en serait-il autrement du capital humain?

Histoire de la fortune du mandarin.

## Les nouveaux acteurs



- ◆ Les acteurs traditionnels ont atteint leurs limites,
- ◆ De nouveaux groupes de pression apparaissent,
- ◆ Le boycott, appel au secours?

29/10/01

[www.globalpeplematters.com](http://www.globalpeplematters.com)

Les acteurs traditionnels ont touché leurs limites. L'exemple de Danone est très révélateur du fait que les pouvoirs publics, les syndicats, les représentants du personnel, les élus locaux, le législateur, et bien sûr le management, n'ont pas pu -su- gérer cette crise.

Cf Interview de Christian Perret dans Libération du 4 octobre:

« si vous ne faites pas un vrai plan industriel, on peut vous rendre la vie plus difficile »

Apparaissent donc des groupes de pression nouveaux qui devraient rendre les restructurations plus humaines, en tout cas, empêcher les entreprises de licencier sans précautions.

Un petit mot du boycott: c'est avant tout un appel au secours et non une mesure de rétorsion. Il démontre le désarroi des acteurs et leur affection pour l'entreprise.

## 501 blues



- ◆ Je t'aime, moi non plus,
- ◆ A quoi ça sert?

29/10/01 [www.globalpeoplematters.com](http://www.globalpeoplematters.com)

Deux facteurs compliquent sérieusement les restructurations.

Tout d'abord, le poids de l'affect. Les entreprises ont beaucoup dépensé en temps, en énergie et en dollars pour « lier » ou fidéliser leurs salariés et leurs clients, ce qui en temps de crise se révèle avoir un très mauvais impact, la déception étant à la hauteur de l'affection. Les salariés investissent émotionnellement dans cette relation.

Ensuite, les employés découvrent à l'occasion de ces événements que ce qu'ils ont accompli n'a pas forcément beaucoup de sens...  
(Exemple: le cadre de Procter & Gamble)



## Restructuration à visage humain ...



- ◆ Bonne nouvelle: vous êtes là,
- ◆ Les restructurations sont autant d'opportunités pour évoluer,
- ◆ Les restructurations sont créatrices d'emploi,

29/10/01

[www.globalpeplematters.com](http://www.globalpeplematters.com)

## Restructuration à visage humain...(2)



- ◆ Il faut réapprendre la confiance,
- ◆ La co-responsabilité est l'objectif du groupe,
- ◆ Il faut ré-attribuer la création de valeur,

29/10/01

[www.globalpeplematters.com](http://www.globalpeplematters.com)

## Restructuration à visage humain...(3)



- ◆ Il faut former et préparer,
- ◆ Il faut remettre le virtuel à sa vraie place,
- ◆ Il faut reconnaître tous les acteurs,
- ◆ Il faut dédramatiser,

29/10/01

[www.globalpeplematters.com](http://www.globalpeplematters.com)

## Restructuration à visage humain...(4)



- ◆ Les entreprises sont citoyennes,
- ◆ Enfin, si vous ne croyez pas en l'homme, vous ne seriez pas là...non?

29/10/01

[www.globalpeplematters.com](http://www.globalpeplematters.com)