

Restructurer. Et ensuite ?

Par Gilles Verrier,
 Directeur général d'Identité RH et Professeur à Sciences Po



L'entreprise aujourd'hui engagée dans une restructuration a du pain sur la planche : respect scrupuleux de procédures juridiques complexes, vigilance sur les tensions et dérapages sociaux, suivi des dispositifs de reclassement. Tout ceci en poursuivant tant bien que mal son activité. Sur le plan RH, elle concentre bien sûr ses efforts sur ceux qui vont la quitter.

Mais qu'en est-il de ceux qui restent ? Les survivants ont pris de plein fouet ces bouleversements. Ils ont pu craindre d'être eux-mêmes touchés. Ils observent la façon dont sont traités ceux qui sont licenciés et ils se projettent : « *Voilà donc comment cela se passerait pour moi si la prochaine restructuration me concernait.* » Certains culpabilisent vis-à-vis de ceux qui ont dû partir. Dans de nombreux cas, leur lien avec l'organisation est altéré, la confiance n'est plus là.

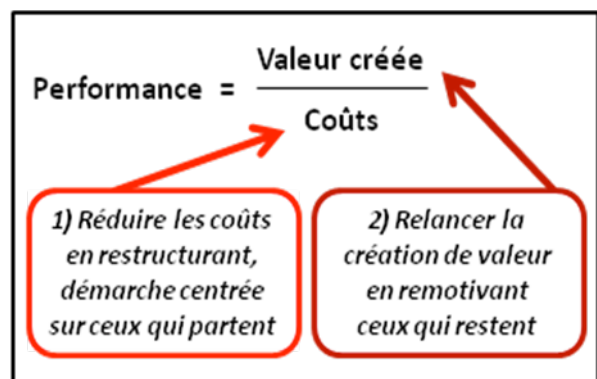
Pour autant, centrée sur ceux qui partent, l'entreprise se préoccupe peu des ressentis de ceux qui vont rester. Alors qu'elle va être confrontée après sa restructuration à un enjeu majeur : générer la dynamique qui lui permettra de se relancer. Tout comme une personne ayant vécu une rupture sentimentale ou le décès d'un proche, le corps social de l'entreprise doit se reconstruire après une restructuration et renouer avec l'envie.

Facile à dire, moins simple à faire. L'analyse des bonnes pratiques permet d'identifier plusieurs volets. Sur le plan symbolique tout d'abord, il est essentiel d'ouvrir une nouvelle page dans l'histoire de l'entreprise : il est un moment où la fin de la restructuration doit être actée. C'est parfois délicat, tant il peut être risqué de s'engager au-

delà du très court terme sur l'absence d'ajustements des effectifs. Pour autant, il est illusoire d'imaginer que des salariés pourront s'investir dans leur activité et pour l'entreprise s'ils se vivent en permanence sous la menace du couperet. Unilever France a ainsi perdu ces dix dernières années l'essentiel de ses talents du fait de réorganisations à répétition.

Un projet doit ensuite être construit. Pour l'entreprise, dans l'équation « Performance = Valeur créée / Coûts », l'enjeu est de passer d'une période centrée sur le dénominateur avec la réduction des coûts, à une autre étape où elle renoue avec la création de valeur en travaillant le numérateur. Pour cela, elle doit élaborer ses réponses à plusieurs questions : quelles priorités stratégiques ? Quelle mission et quelle raison d'être pour elle ? Quel positionnement par rapport à ses concurrents ? Et quels projets RH en découlent ?

C'est en fixant un horizon nouveau que l'entreprise permettra à ses collaborateurs de s'extraire des tensions et difficultés d'hier. Le navire a connu des difficultés importantes, ... /



/... il aurait pu couler. Au prix de décisions douloureuses, il a été maintenu à flot. Reste à préciser à l'équipage quelle est sa destination et comment elle sera atteinte. Ainsi, au moment de sa réorganisation, le DG d'Orangina-Schweppes avait, devant les collaborateurs, comparé le groupe au Titanic. C'est parce que cette entreprise a su définir un projet mobilisateur qu'elle a non seulement survécu, mais aussi généré un engagement sans précédent de ses salariés et quasiment doublé en 5 ans ses parts de marché en France.

L'idéal est de définir ce cap en impliquant largement les collaborateurs. Certes, il n'est pas simple de les solliciter sur un exercice de ce type après une restructuration. Mais c'est bien en les associant dès l'amont qu'ils seront ensuite sur le pont pour mettre en œuvre ce projet.

Puis vient enfin le temps où sur la base de cette ambition nouvelle, l'entreprise doit adresser un

message formel à chacun de ses salariés : « *Vous êtes réembauchés.* » Peut-on exprimer parole plus forte après le traumatisme d'une restructuration ? Dès lors, pourquoi l'entreprise s'en priverait-elle ?

Elle devra ensuite souligner et mettre en valeur les premiers résultats allant dans le sens du projet stratégique, rendus possibles par la réorganisation menée en amont. En procédant ainsi, elle étayera et renforcera sa démarche et, en arrière-plan, reconstruira la confiance.

Ici encore, même dans un contexte d'après restructuration, l'engagement des salariés reste l'enjeu majeur. Et il ne s'agit pas seulement d'un thème sur lequel dissenter dans les colloques RH. Pour une entreprise, l'engagement de ses collaborateurs est un objectif à travailler à travers une démarche concrète, opérationnelle, structurée, dont les résultats devront ensuite être mesurés.

Un projet accompagné par Identité RH : relancer la dynamique humaine de



- Le besoin de l'entreprise : après le rachat de Morgan par le groupe Beaumanoir, la situation économique de l'enseigne est telle que pour sauver la marque et la relancer, une restructuration d'envergure est mise en œuvre sur dix-huit mois. Elle laisse l'entreprise exsangue, avec des équipes profondément marquées. Au-delà de la seule équation économique, la survie de l'enseigne passe par leur redynamisation.
- La démarche mise en œuvre : après avoir acté la fin de la restructuration, la nouvelle Direction de Morgan lance une démarche de construction du projet de développement de l'enseigne qui associe l'ensemble des collaborateurs. Le Directeur général adresse un courrier à chaque collaborateur le réembauchant symboliquement pour mettre en œuvre ce projet.
- Les résultats concrets : pour tous dans l'entreprise, la page de la restructuration est tournée, sans ambiguïté. Une dynamique nouvelle se déploie sur la base du projet d'entreprise, avec une relance de la marque. Les résultats économiques de l'enseigne depuis début 2012 confirment ce retournement.

Identité RH est un cabinet de conseil en ressources humaines créé et dirigé par Gilles Verrier, ancien DRH des Laboratoires Fabre et du Groupe Décathlon. En parallèle de son activité de conseil, il est Professeur à Sciences Po, où il codirige l'Executive Master Ressources Humaines.

DECEMBRE 2012