

Vigneron / Thales

Aie confiance / ben voyons

GROUPE THALES

1^{er} février 2010

Si 2009 aura particulièrement marqué la vie du Groupe, 2010 sera à coup sûr une année charnière. L'arrivée de Dassault a provoqué un conflit de plusieurs mois au sein de la direction générale, se soldant principalement par le départ de D.Ranque et l'arrivée de L.Vigneron. Ce dernier s'était alors donné 6 mois pour se faire une idée du Groupe, puis annoncer les changements (stratégie ; équipe dirigeante...). Nous y sommes. On pouvait attendre de ceux-ci qu'ils mobilisent les volontés et les énergies. Ce n'est malheureusement pas le cas. Projet obscur ; communication défailante ; ombre de Dassault : la défiance suinte à tous les étages. Danger !

« Poussez-vous d'là que je m'y mette ! »

Souvenons-nous : en juin dernier, il y a une éternité, L. Vigneron posait son premier acte de direction du Groupe : il supprimait le Comex (organe regroupant les principaux dirigeants du Groupe) mis en place par son prédécesseur et réclamait une amélioration de 2% de la marge. Le message était clair : il y a un nouveau patron dans les murs ! Le décor était planté pour l'acte 2...

...qui débute le 10 décembre : L.Vigneron présentait au Conseil d'Administration du Groupe son projet de réorganisation, reposant principalement sur trois dispositions :

- Une répartition différente des responsabilités des affaires entre les pays et les Divisions.
- Un nouveau plan d'économie de 1,3 milliard sur 5 ans (appelé PROBASIS).
- Une nouvelle répartition des entreprises du Groupe au sein de 7 Divisions.

Dans le même temps, il virait (si vous avez un autre mot...) environ la moitié de l'ancienne direction, dont F. Quentin, nommé en juin Directeur de la « Transformation des Opérations », candidat de Dassault à la succession de Ranque, totalement lâché depuis par son mentor. Parions que d'autres, récemment « confirmés », suivront prochainement tant la logique d'élimination des contre-pouvoirs, même –et surtout– légitimes et reconnus, semble guider sa politique.

Par ce projet de réorganisation, élaboré dans une grande discrétion par une petite poignée

de personnes, et cette valse de têtes, L.Vigneron veut évidemment affirmer son emprise sur le Groupe.

Comme tout nouvel arrivant à la tête d'un grand Groupe industriel, il veut :

- afficher auprès du marché et de son principal actionnaire industriel, sa volonté de réduire les coûts internes,
- affaiblir l'influence de ce qu'il semble considérer comme des contre-pouvoirs : les « baronnies » des Divisions.

Bien sûr, tant la réorganisation que le profond renouvellement de l'équipe dirigeante et le plan d'économies, ne reposent pas uniquement sur la volonté d'affirmer et consolider un pouvoir qui cherche sa place. Qui pourrait nier que des adaptations, des simplifications de nos structures et de nos processus (commerciaux, techniques, décisionnels...) sont nécessaires ? Encore faut-il pouvoir distinguer et évaluer ce qui relève de l'une et l'autre des motivations.

Mais surtout, il faut s'assurer que les axes proposés répondent bien aux enjeux pour le Groupe et en mesurer les conséquences, notamment sociales (emploi, organisation et conditions de travail).

Enfin, il faut certainement que ce soit compris et « accepté » par les salariés et leurs représentants, en France comme ailleurs. Sans cela, pas de confiance. Et sans confiance, la machine craque. Personne n'a rien à y gagner !

Une organisation... par principe et du dialogue...par obligation

Dans toute entreprise, la première source de richesse, c'est l'Homme, les salariés, leurs savoirs et savoir-faire, leurs compétences, leur créativité, leur capacité individuelle et collective à produire de la « valeur ajoutée ». **Tout « projet d'entreprise »**, s'il veut se donner une chance de réussir, **doit recueillir la plus large adhésion possible**. De ce point de vue, la nouvelle direction a une marge de progrès substantielle devant elle.

Sur le plan du discours, L.Vigneron ne cherche pas tant à convaincre qu'à dire ; à séduire qu'à affirmer. Avec les représentants du personnel –il s'est rendu deux fois au comité européen et a rencontré, ensemble, les organisations syndicales françaises-, il est moins dans la concertation que dans l'affirmation. Il énonce ses convictions, ses « vérités ». Il décrète, et puis c'est tout ! Or, pour citer un sociologue célèbre, « on ne change pas une société par décret ».

Mais l'élément le plus critiquable dans sa rhétorique, c'est de mettre uniquement en exergue ce qu'il considère être les faiblesses de l'organisation actuelle. Elle serait « virtuelle », sans lien avec la « réalité », au contraire de son projet sensé régler tous les problèmes. Il nie ainsi notre travail concret, collectif et quotidien ; notre capacité à avoir construit un Groupe international, une culture, au plein sens du terme, commune aux 70 000 salariés du Groupe. Si nous sommes conscients de ses faiblesses, il est faux de dire ou laisser entendre qu'elle était inefficace, que nous serions inefficaces. Les faits démontrent le contraire. Thales est un Groupe qui, globalement, se porte bien, même si Dassault pense le contraire. Les causes des mauvais résultats « financiers » pour 2009 sont bien identifiées (nous y reviendrons). Traitons les intelligemment, mais n'en faisons pas une généralité. C'est une insulte au bon sens !

La caricature de ce « plan de com. » réside dans le processus d'information / consultation des diverses instances de représentation du personnel, partout et à tous niveaux. Pour la direction, c'était simple : une information, juste avant les fêtes, sur les quelques planches présentées au CA de Thales ; la consultation quelques jours après la reprise. Et basta !

Ce projet a pour vertu d'interroger notre organisation, nos processus et nos dirigeants. Mais il répond plus aux desiderata de Dassault, qui considère Thales comme Sa chose, apportée sur un plateau par l'Élysée, qu'aux attentes du Corps Social du Groupe, des salariés, de ceux qui font la réalité de celui-ci, sa continuité, sa cohérence, sa richesse. Il est encore temps de redresser la barre, par le dialogue avec tous les acteurs du Groupe.

Sans aucune explication motivée ; sans qu'aucune réponse ne soit apportée aux multiples questions soulevées par un projet aussi structurant pour le Groupe et ses salariés. En voici quelques-unes :

- Analyse avantages / inconvénients de l'organisation actuelle, documentée et motivée ? Avantages attendus du projet au regard des objectifs de simplification, de décentralisation et de croissance ?
- Quel rôle pour les Divisions ?
- Quelle cohérence dans les rassemblements de Sociétés ?
- Procédures et règles de reporting ; comparatif avec l'actuel ?
- Quelles seront les règles d'échanges internes ? Les lieux et règles d'arbitrage ?
- Par qui et comment sera menée la politique commerciale ?

Pour couronner le tout, nos interlocuteurs (membres du Comex, DRH, Directeurs opérationnels divers) découvraient eux-mêmes le sujet ; en ignoraient les ressorts ; étaient incapables de répondre aux questions ; se bornaient à psalmodier « ça ne change rien ». « Foutage de gueule » dirent certains. Nous en fûmes.

Partout, nous avons exigé, pour pouvoir formuler un avis motivé et pertinent, que des réponses soient apportées à nos questions. Depuis, par nos actions à tous les niveaux, nous avons réussi à obtenir des éléments de réponses. Ce n'est pas encore satisfaisant mais on avance. L.Vigneron a communiqué aux représentants du personnel un document confidentiel, titré *Gouvernance et Organisation*, sorte de référentiel Groupe. Plus d'un mois pour commencer à **respecter le dialogue social**.

Celui-ci n'est pas un luxe, pas un mal nécessaire, car légal, dont on se dispenserait bien. Il contribue à la compréhension des enjeux, des décisions prises par les directions. Il doit permettre aux salariés, à leurs représentants d'être parties prenantes du processus d'élaboration des projets. Ne pas entendre cela, c'est aller au-devant de graves déconvenues. La CFDT n'acceptera pas un modèle paternaliste ou autoritaire.