

**Séminaire
Crises et Mutations**

*organisée grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Accenture
Air Liquide*
Algoé**
ANRT
AtoFina
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Cogema
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Centre de Recherche en gestion
de l'École polytechnique
Danone
Deloitte & Touche
DiGITIP
École des mines de Paris
EDF & GDF
Entreprise et Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Hermès
IDRH
IdVectoR
Lafarge
Lagardère
Mathématiques Appliquées
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
SNCF
Socomine*
THALES
TotalFinaElf
Usinor

*pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
**pour le séminaire
Vie des Affaires

(liste au 1^{er} juin 2001)

CRISE ET ENGAGEMENT DES HOMMES

par

Bertrand MARTIN
PDG de New Sulzer Diesel

Séance du 21 avril 1995
Compte rendu rédigé par Lucien Claes

Bref aperçu de la réunion

En 1984, le Groupe Sulzer cherche à sauver sa filiale française la CCM Sulzer dont les pertes s'alourdissent. Le licenciement de 20 % du personnel fait partie des mesures drastiques envisagées. Le climat social est déprimé. Avant de définir son plan d'action, B. MARTIN, nouveau Président, invite chacun, quel que soit son statut, à exprimer son point de vue. L'espoir renaît. Des groupes de travail se constituent par affinité. Devant l'ensemble du personnel, les groupes échangent leurs propositions en présence du Président, et celui-ci s'engage à en soutenir la réalisation, tant le consensus semble évident. C'est l'euphorie. Le succès sera au rendez-vous. Quelles ont été les conditions de cette réussite ? Comment ont réagi les différents acteurs ? Qu'en est-il en 1995 ?

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

En 1983, la filiale française du Groupe Sulzer connaît de sérieuses difficultés. La construction de moteurs diesel pour la marine est sa principale activité. Son chiffre d'affaires est en chute libre, les pertes s'accroissent. Un audit préconise des économies, et des licenciements.

En janvier 1984, Bertrand Martin, ingénieur du génie maritime, accepte à 55 ans de quitter les Chantiers de Bretagne à Nantes pour prendre la présidence de CCM Sulzer. Il témoigne aujourd'hui de ce qu'il a vécu à la direction de cette entreprise. Une cassette vidéo produite par le personnel lui sert de trame. L'enchaînement des événements est, en soi, très parlant sur les possibilités de réaction des hommes en situation de crise. Bertrand Martin ajoutera une analyse du vécu des acteurs de l'entreprise durant cette période difficile, de l'actionnaire au personnel de base en passant par les syndicats. Il tirera des enseignements sur les conditions de la réussite et sur les écueils à éviter lorsqu'il s'agit de mobiliser les hommes. En prenant du recul, il dégagera les principes, les mécanismes et les manières de faire qui ont sous-tendu toute son activité depuis plus de dix ans chez Sulzer.

TÉMOIGNAGE de Bertrand MARTIN

Le film des événements

L'état des lieux

Le groupe Sulzer est un groupe suisse international, spécialisé dans la grosse mécanique, et comparable en taille à Alstom, avec ses 20 milliards de chiffre d'affaires. En 1984, la filiale française emploie 1200 personnes, et fait 1 milliard de chiffre d'affaires, dont la moitié dans la vente de moteurs pour les Chantiers Navals français.

A cette époque les Chantiers Navals connaissent un déclin qui se répercute directement sur l'activité "moteurs" de Sulzer. Si les autres secteurs de Sulzer ne posent pas de problème, c'est quand même la moitié de l'activité de l'usine qui est en crise ouverte, sans stratégie de substitution. Le groupe est prêt à financer, sur deux ans, un redressement de sa filiale. Il faut arrêter les pertes, les licenciements sont prévus dans ce sens, et sauver ce qui peut être sauvé. S'il n'y a plus d'activité "moteurs", que faire de l'usine ? Le nouveau Président devra faire des propositions.

Le siège est installé à Paris, avec un effectif de quatre cents personnes, le tiers de l'effectif total. L'usine est à 50 km, à Mantes-la-Jolie. Le personnel est compétent, au siège comme à l'usine. Mais à Paris, on rejette la responsabilité des pertes sur les retards de l'usine, et à Mantes, on se plaint du siège, qui demande l'impossible dans les coûts et délais intenable, et qui ne se déplace jamais à l'usine.

Une décision courageuse

Après seulement trois jours dans l'entreprise, B. Martin annonce sa décision de déplacer le siège de Paris à Mantes-la-Jolie. Au moins la communication sera facilitée, et les économies résultantes seront les bienvenues. Trois mois plus tard, en avril, les quatre cents personnes sont déménagées dans des installations provisoires. L'opération se déroule sans problème : on en parlait plus ou moins depuis trois ans, le rapport d'audit avait préparé les esprits, encore fallait-il le faire.

La nécessité d'un électrochoc

Mais l'entreprise est à plat, des cadres démissionnent, les gens sont démoralisés. Très disciplinés, ils se tournent vers le Président, pour lui demander ce qu'il faut faire. La situation est contrariante pour B. Martin, à qui on avait enseigné à l'école du génie maritime que le chef devait savoir tout faire pour pouvoir pallier aux déficiences de ses collaborateurs. Or le Groupe lui a

demandé de mettre d'abord de l'ordre avant d'aviser, l'audit n'a pas de recommandations consistantes à lui faire, bref B. Martin, qui vient d'arriver, ne sait pas encore répondre aux attentes. Et il le dit.

B. Martin avait fait appel à R. Sarrazac, consultant, pour l'accompagner dans son analyse de la situation¹. Celui-ci préconise un électrochoc. Il propose que toute personne qui a des idées, des suggestions, quelque soit son rôle dans l'entreprise, s'inscrive dans un groupe de travail pour en parler. Un comité inter-hiérarchique serait chargé de coordonner l'opération. Il serait clair que le patron attendrait les propositions du comité avant de décider quoi que ce soit. On se donnerait deux mois pour se préparer à une assemblée plénière de tout le personnel, au cours de laquelle les groupes exposeraient le résultat de leurs travaux.

B. Martin achète l'idée. Un comité de neuf membres est donc constitué, qui doit faciliter le processus. R. Sarrazac présente une liste de noms à la signature du Président. R. Sarrazac les a sélectionnés en posant un peu partout dans l'entreprise la question suivante : *"Le patron veut faire des choses ! Sur qui peut-il s'appuyer ici, dans votre secteur, pour faire quelque chose ? donnez-moi trois noms"*. Il a construit ainsi un sociogramme élémentaire. L'ensemble du comité a été ainsi constitué. Ces membres du comité des neuf ne sont ni inféodés au patron, ni révolutionnaires, ils ont été cités par leurs collègues parce qu'ils sont authentiquement dévoués à la maison, tout le monde est d'accord là-dessus.

L'enjeu des groupes est annoncé en avril : une grande assemblée se tiendra en juin pour les entendre. Il leur reste deux mois pour s'y préparer.

Le grand jour

Le 26 juin 1984, à la Maison de la Culture de Mantes-la-Jolie, les 1200 personnes de l'entreprise répondent à l'invitation du Président. La séance dure quatre heures. Les 32 groupes présentent leurs propositions à l'ensemble de leurs collègues en présence du Président qui les écoute comme tout le monde. Les syndicats sont là. Tout le monde sait qu'il y a 200 licenciements qui couvent. Et au cours de la réunion, pas un sifflet, pas un slogan, pas un "Non aux licenciements", mais au contraire des applaudissements, et un enthousiasme qui monte au fur et à mesure que la réunion avance. L'usine est en chômage partiel, toujours sans commande, et pourtant on voit cette salle qui applaudit, cette entreprise en état de marche. B. Martin croit rêver!

A la fin de la réunion il dit : *"Alors voilà! La CCM Sulzer est sur la table... On a tous entendu, on était tous là!... Maintenant nous avons franchi un point de non retour. Nous savons ce qu'il faut faire... Il faut y aller, et le faire ensemble, sinon le problème n'est pas soluble... Si on ne le fait pas, on n'a aucune chance de s'en sortir. Si on le fait, on a quelques chances de s'en sortir!... Ce n'est pas moi qui vais vous faire vouloir. Est-ce que VOUS voulez? J'attends votre réponse"*. La salle applaudit longuement et un engagement collectif est pris pour réaliser ces propositions.

Le début du changement

B. Martin s'est engagé à soutenir la réalisation des propositions présentées par les Groupes d'Étude et de Proposition (GEP). Il charge alors tous ces groupes de vérifier que les changements proposés se mettent en place. Il ne peut les responsabiliser totalement, puisque ce sont des groupes informels, sans pouvoir hiérarchique. Mais il se porte garant que ces propositions, qui ne sont pas les siennes, mais les leurs, seront finalement appliquées. Ainsi, il devient en quelque sorte l' élu du personnel pour mettre en oeuvre la politique élaborée par le personnel. L'actionnaire suisse lui téléphone pour commenter cette "opération" : *"Maintenant eux aussi m'ont élu"* lui dit B. Martin.

¹Robert Sarrazac a présenté sa doctrine et sa méthode au séminaire Vie des Affaires ("L'entreprise, une tribu dans la jungle" séance n° 37, novembre 92).

L'abominable homme des "non"

On se fixe comme objectif de réaliser 70 % des propositions dans les six mois à venir. Il s'avère difficile à atteindre car les groupes se heurtent de tous côtés à des refus plus ou moins justifiés : "Non, je n'ai pas le budget !" - "Non, la comptabilité n'est pas d'accord!" - "Non, le bureau d'étude ne veut pas", etc. Les groupes lancent alors une campagne d'affichage sur les murs de l'entreprise contre l'abominable homme des "non", celui qui dit toujours non celui qui bloque. Mais en même temps ils prennent conscience que ce n'est pas si simple et que, souvent, il y a de vraies raisons à se voir opposer un refus. Toutes ces propositions, qui ont fait au départ l'objet d'un accord unanime et qui sont soutenues par le Président, sont-elles vouées à l'échec ?

Le retour à l'équilibre

Cette prise de conscience a une grande vertu pédagogique. Avec le temps les gens mûrissent. Ils prennent conscience des vrais difficultés.

Après quatre mois d'efforts plus ou moins fructueux, un groupe s'adresse au Président et lui dit : "On s'use, on finit par réaliser, mais au fond il n'y a rien qui change vraiment . S'il y a toujours des "non" c'est parce que personne ne change, et si personne ne change, on ne changera jamais rien. Nous constatons que finalement nous ne changerons l'usine que si nous changeons nous-mêmes ! Et on voudrait vous demander de nous aider à changer". B. Martin invite les personnes à s'interroger sur les changements qu'ils sentent nécessaires pour eux-mêmes, et leur propose un animateur qui met en place avec eux une formation spécifique à des nouveaux comportements. Leur recherche évolue vers une nouvelle définition de leur positionnement dans l'entreprise. Un vrai changement s'instaure.

Après un an d'efforts, 90 % des propositions initiales sont réalisées. L'opération est considérée unanimement réussie. L'objectif est atteint ! Et la fin de 1986. Sans investissements, sans changement de personnes ou d'organisation, sans les licenciements prévus, l'équilibre financier est atteint.

L'effondrement du marché et les licenciements

C'était trop beau! La presse annonce la fermeture de la Normed, c'est-à-dire trois Chantiers Navals de premier rangs. Ce sont plus de 125 000 heures de travail qui s'envolent en fumée, soit cent à cent-cinquante emplois en première approximation. Et cette fois, le licenciement est inévitable.

Une longue négociation s'engage avec les syndicats et l'accord peut se faire sans conflits. Chacun a conscience que l'activité moteurs est en jeu.

Une ouverture sur l'exportation

Il n'y a plus aucune commande pour les Chantiers Navals. Le marché traditionnel atteint le point zéro. Peu après les licenciements, un vendeur rentre de Chine et explique au Comité de Direction qu'il y a possibilité de vendre deux moteurs pour l'extension d'une centrale électrique faite par les Japonais qui ne donne pas satisfaction. Le délai, sept mois, est impératif. Or il faut normalement dix mois chez Sulzer pour fabriquer un tel moteur, il ne faut pas compter sur un délai de sept mois! Le prix n'est pas bon, et le Directeur financier redoute que les Chinois soient mauvais payeurs.

B. Martin réunit des représentants de tous les services et de tous les niveaux hiérarchiques.
B. M. : "Voilà la réalité. Plus de marché en France. Une opportunité en Chine avec les dures conditions que nous rencontrons habituellement sur le marché international. Si nous ne les tenons pas ..."
-"Mais monsieur, pourquoi nous raconter tout cela?"

B. M. : "*Nous sommes dans le même bateau! Et quand je vois un iceberg devant le bateau, je viens vous en parler, parce que si vous avez des idées, je suis preneur!*"
- "*Vous dire quoi? Vous voulez qu'on vous dise quoi?*"
B. M. - "*Si vous pensez que le délai est tenable et si vous êtes prêts à vous engager à le tenir. Répondez-moi sous trois jours*".

Des débats s'engagent dans tous les services. Deux jours plus tard, ils organisent un vote. Faut-il prendre cette commande ? La réponse est "oui" à 80 %, une majorité écrasante. La commande est prise.

Et après seulement six mois et demi, il est invité à venir voir le premier moteur tourner sur le banc d'essai. Le client chinois est très surpris. Ce délai n'a jamais été tenu. De nouvelles commandes sont annoncées.

La nouvelle donne

Il faut maintenant tenir cette performance pour tous les moteurs! Les équipes réagissent : "*On a réussi cette première avec le système "D" (ils ont été nombreux à annuler spontanément leurs vacances). Ça ne peut être généralisé. Ou alors, il faut changer toute cette usine. On a quelques idées*". L'encadrement propose la mise en oeuvre des concepts du "juste à temps" avec simplification des flux.

On fait venir un expert en gestion de production. Il est attendu à bras ouverts. Chacun expose ses suggestions et l'expert apporte ses compétences. Il y a une réelle rencontre positive. Pourtant les solutions de l'expert sont quelquefois dures à admettre, et il doit passer en force pour faire admettre le "juste à temps". Ne plus voir derrière soi le stock des pièces à usiner, c'est quand même angoissant ! C'est l'insécurité permanente !

On a fait confiance aux gens, et maintenant on attend qu'ils fassent confiance à leur tour, et ce n'est pas si simple.

Une nouvelle société

L'usine fait peau neuve, et parallèlement l'effort de formation permanente est soutenu selon des axes de progrès individuels. Les commandes pour l'exportation se font de plus en plus nombreuses. Début 1989 l'entreprise a retrouvé son souffle et tient bon sur le plan commercial.

Mais Sulzer ne croit plus au moteur Diesel, et met ce secteur en vente. Et c'est la création de New Sulzer Diesel. Les nouveaux actionnaires visent clairement le développement international de la nouvelle entreprise dans le domaine des centrales électriques à moteurs Diesel. Et c'est l'envolée. Les commandes affluent. Le chiffre d'affaires et le résultat net grimpent en flèche. L'embauche reprend à un niveau supérieur à celui des licenciements de 1987. La reconversion sur de nouveaux marchés porteurs est acquise.

Tout au long de ces années, l'entreprise n'a cessé de changer, de s'adapter, de se dépasser. Aujourd'hui, elle intervient dans cent vingt pays. Elle est devenue un des leaders mondiaux sur son marché.

Des conditions de réussite

Etre crédible

B. Martin bénéficie de sa récente arrivée dans l'entreprise. C'est un homme nouveau. Sa décision très rapide de déplacer le siège à Mantes est appréciée : il fait ce qu'on n'avait pas su ou pas osé faire auparavant. Les gens sentent, à travers toutes ses interventions, que son intention est à la fois claire et simple : sauver l'entreprise. Par ailleurs, il ne part pas les mains vides dans l'aventure. Il ne sait pas encore ce qu'il faut faire, mais il sait qu'il aura des moyens pour agir :

des crédits sont votés pour deux ans. Enfin il a "carte blanche" pour prendre ses décisions, et cela pour un an.

Mobiliser sur l'inconnu

Les manuels de management préconisent de mobiliser sur un objectif bien identifié. Mais comment peut-on mobiliser réellement les équipes quand deux cents licenciements planent au-dessus des têtes ? Il faut licencier d'abord, puis mobiliser dit-on souvent. Mais l'officier qui mène ses troupes à la bataille, et qui sait que 15 ou 20 % des soldats risquent d'être tués, doit-il attendre la fin de la bataille pour mobiliser ensuite les survivants ? L'assemblée sera donc réunie avant de licencier. Les syndicats seront dans la salle.

Réussir la première assemblée

Dans ce contexte d'appel à une contribution volontaire des individus, il faut être cohérent. Réunir avec convocation officielle toute l'entreprise à une assemblée générale, c'est mettre d'emblée les participants en situation de passivité. Les gens ne sont donc pas convoqués mais invités.

Ce ne doit pas être la réunion des cadres, ou celle des syndicats, ou celle des ouvriers. Elle doit être celle de tout le personnel de l'entreprise. Il n'y a pas de sujet tabou. Tous les sujets sont permis, du moment qu'ils concernent la survie de l'entreprise. Tous les sujets, y compris celui des licenciements. Les représentants des groupes s'adressent à toute l'entreprise, et non pas particulièrement au Président ou au Comité de direction. Le Président a refusé de connaître à l'avance les sujets qui seront abordés. Ainsi aucune caution, aucune censure, aucun risque de penser qu'à travers les orateurs, c'est le Président qui parle.

L'importance de l'écoute

De ce fait chacun est responsabilisé, avec un espoir de voir les choses avancer, puisque le Président a fait savoir clairement qu'il n'avait pas d'idée préconçue sur l'avenir, et qu'il attendait les propositions des uns et des autres avant de décider quoi que ce soit. Son écoute ne peut être soupçonnée d'être manipulatrice, puisqu'il n'est pas là pour faire passer d'éventuelles décisions déjà prises.

Il en résulte un formidable phénomène d'appropriation du problème de l'entreprise par tous ses membres, et une sorte d'autocensure : lancer des slogans ou siffler les interventions, ce serait se ridiculiser soi-même. L'implication des personnes est confortée par la décision du patron de mettre en oeuvre les propositions. Il renforce du même coup sa crédibilité.

On dit que le chef est là pour parler. Mais celui qui parle d'abord et dit ensuite : "*Que pensez-vous de ce que je viens de dire ?*" a de fortes chances de provoquer une attitude passive. Il est préférable d'écouter d'abord et de parler ensuite, en apportant alors sa propre valeur ajoutée. Cette attitude permet d'ouvrir un débat pour encourager, améliorer la connaissance du contexte, enrichir, élargir le champ. Le chef adopte alors une attitude pédagogique d'explicitation avant de valider l'objectif puis une attitude d'accompagnement dans sa réalisation.

DÉBAT

Le vécu des acteurs

Un intervenant : *Comment a réagi le personnel ?*

Bertrand Martin : Je lui ai communiqué l'espoir, sans trop m'en douter, en disant au début que je ne savais pas. Il a vécu intensément d'être responsabilisé dans le devenir de l'entreprise, puisqu'il avait le droit de parole avec une garantie d'être écouté. Il s'est approprié le problème de l'entreprise et a vécu les changements, selon les attitudes et au rythme de l'évolution des chefs et

des collègues, en réagissant naturellement aux erreurs et aux réussites. Il participait activement au devenir de l'entreprise. L'implication du personnel, ses suggestions pratiques et sa bonne volonté ont permis d'améliorer le système de production, et de gagner en temps, en qualité, et en flexibilité.

Int. : *Et les cadres ?*

B. M. : Ils ont parfois mal vécu le changement car ils étaient placés en porte à faux. Mais ils ont suivi des séminaires de communication, et ils ont vraiment changé. Ils prennent maintenant la conduite d'équipes transversales, comme cela se pratique dans les grands groupes, et peuvent déboucher sur des postes hiérarchiques.

La hiérarchie a été aussi vivement interpellée par les subordonnés. Rappelons-nous que dans l'usine traditionnelle, la hiérarchie a ses bureaux à l'étage et l'usine est en bas. Ce qui se fait là-haut relève quelquefois du mystère. J'ai pu apprendre de la bouche même des gens de la base qu'ils étaient prêts à faire la guerre, mais qu'ils n'avaient pas d'officiers. En réponse, les "gens d'en haut" ont organisé une opération "portes ouvertes" pour expliquer leur rôle, leur charge de travail. Après cela, la communication s'est fortement améliorée entre le terrain et les gens de l'étage, ce qui a encouragé la base à multiplier ses propositions pour l'amélioration de l'usine et de la production. La confiance est revenue.

Int. : *Le comité de direction ?*

B. M. : Quand je lui ai annoncé ma décision d'inviter tout le personnel, ils ont exprimé de vives réserves : "*Vous rendez-vous compte de ce que vous allez faire ? Vous hésitez à faire deux cents licenciements, vous savez qu'il en faudra beaucoup plus, et vous vous asseyez tranquillement devant tout le monde pour demander ce que vous devez faire !*" Le lendemain de l'assemblée, certains s'interrogeaient : "*Vous n'avez plus besoin de nous ! Vous attendez notre démission ?*".

Je leur ai expliqué que je n'avais pas l'intention de diriger sans directeurs, mais qu'il fallait s'interroger sur le changement de leur rôle face à une entreprise qui se prend en main elle-même. L'entreprise aura désormais besoin d'autres manières de faire. Je leur ai proposé de passer deux jours à réfléchir sur l'attitude à avoir, après un tel événement, pour reprendre leur rôle de direction, sans casser la dynamique engagée.

Il leur a fallu plus ou moins de temps pour s'adapter à cette nouvelle situation, mais tous ont progressivement évolué dans leur style de management, et tous sont restés à leur poste. Pour accompagner ce changement, plus tard, de véritables séminaires avec renvoi d'images entre les membres du Comité de Direction ont permis de faire des progrès importants dans la cohésion du groupe.

Int. : *Vous-même ?*

B. M. : J'arrivais avec une expérience du contact avec les hommes du terrain, acquise au cours des multiples crises vécues par les Chantiers Navals. J'y avais constaté un grand gâchis, celui qui résultait d'une mésentente complète entre les patrons et le personnel. La bonne volonté et le désir de s'en sortir étaient présents chez les uns et chez les autres, mais il paraissait impossible de faire quoi que ce soit, c'était une société bloquée qui conduisait à des résultats désastreux.

Chez Sulzer les événements m'ont placé devant une situation qui m'a amené presque naturellement à une attitude d'écoute et de confiance, et j'ai senti que cette attitude ne pouvait réellement porter ses fruits qu'à condition d'aller jusqu'au bout de la démarche.

J'ai beaucoup investi, chaque année, dans la réflexion, la lecture, les contacts extérieurs avec d'autres chefs d'entreprise vivant une expérience semblable, un travail sur soi essentiel alors que tous les repères étaient devenus caducs. Il me fallait "tenir la route" alors que toute l'entreprise était en plein changement et que je devais en gérer les tensions et les contradictions. J'ai fait appel à des consultants successifs (choisis ou reconduits chaque année par l'entreprise), dont j'attendais une écoute et un accompagnement.

Après en avoir été uniquement témoin, j'ai fini par accepter de me prêter à l'exercice du renvoi d'images comme chacun des membres du Comité directeur : une telle évolution ne se fait pas en un jour !

Int. : *L'actionnaire ?*

B. M. : Il était prêt à financer des réformes mais exigeait des économies en particulier par le licenciement d'une partie du personnel. Il m'a cependant donné carte blanche pour un an (sinon je n'aurais pas accepté le poste). Mais il se tenait cependant au courant grâce à ses informateurs. Après le succès de l'assemblée de juin 84, il a fini par reconnaître une réelle transformation de l'entreprise, et a accepté l'enchaînement des décisions ultérieures, en particulier le fait de ne pas licencier comme prévu au départ.

Int. : *Et les syndicats ?*

B. M. : Au cours de l'assemblée de juin 84 un des rapporteurs a dit : *"Il y a aussi l'équation Patron + Ouvrier = Lutte à résoudre". Faisons corps et luttons ensemble, car l'ennemi est ailleurs*". Ajoutons à cela l'unanime enthousiasme des participants et on comprendra que les réunions suivantes de la direction avec les syndicats étaient devenues plus faciles.

Une certaine confiance réciproque s'est établie notamment lorsqu'il a fallu traiter les licenciements. Mais leur audience s'affaiblissait. Eux aussi, comme nous tous, devaient repenser leur rôle et leur comportement.

En 1990, après la création de New Sulzer Diesel, une nouvelle équipe syndicale a engagé des négociations. Un certain nombre d'accords ont été signés avec elle sur diverses questions, notamment l'intéressement lié aux résultats et sa position s'est légitimement renforcée.

Le pilotage d'un processus de mobilisation

Int. : *Tout cela soulève malgré tout des interrogations. Avec cette méthode on ouvre une trajectoire de progrès qui vient de l'intérieur, mais d'autres devront aussi venir de l'extérieur, comme le "Juste à temps". N'y a-t-il pas là des difficultés à attendre si les nouvelles méthodes ou techniques sont contraires à l'idée que se font les personnes des solutions à mettre en oeuvre ? Et cela renvoie à votre légitimité. Vous remettez en cause la direction passée, mais le personnel porte le poids de ce passé, et vous aurez sûrement à assumer et à mettre en cause des jaillissements que vous suscitez.*

B. M. : Tout d'abord cette expérience vécue a une valeur expérimentale. De nombreuses autres entreprises ont mis en oeuvre cette méthode et les expériences (que j'ai pu étudier par des enregistrements vidéos) montrent la même chose, les mêmes problèmes évoqués, le même élan, le même engagement. Il n'y avait pas Bertrand Martin dans toutes ces entreprises, elles ne vivaient pas toutes une crise ou un problème de survie (certaines étaient très performantes), elles représentaient une grande variété d'activité, et c'est pour cela que je dis que cela a une valeur expérimentale.

Int. : *Tous les dirigeants devaient malgré tout avoir un point commun, celui d'être joueurs et d'être capables de se remettre en cause, parce qu'il faut oser, puis être capable d'écouter.*

B. M. : Ceux qui ont eu envie de faire cela savaient ou pressentaient qu'il y a dans les entreprises une énergie potentielle permanente. Elle vient de l'écart entre la réalité que vivent les personnes (le manque de confiance, l'absence d'écoute, l'irrespect, le mépris, les dysfonctionnements, le gaspillage, les échecs) et le rêve de tout homme (être écouté et reconnu, ressentir la confiance, faire partie d'un groupe solidaire, efficace et gagnant). Dès que je soulève le couvercle, je constate cette énergie : elle est potentiellement rivée au coeur de l'homme. C'est en mettant en oeuvre ce genre de dynamique qu'on libère cette énergie.

Int. : *En situation de crise grave ou si le réel est très contraignant, on peut penser que les rêves convergent, mais si les choses vont plutôt bien, chacun peut rêver à sa façon, et l'ensemble peut s'avérer très divergeant.*

B. M. : C'est facile de libérer l'énergie potentielle. En faisant confiance, on obtient la confiance. La dignité retrouvée libère la vie, redonne de l'espoir et le goût d'entreprendre. Il en résulte une créativité, un dynamisme, un foisonnement d'idées. Le rôle du manager sera alors, évidemment, d'orienter cette énergie, de la canaliser dans le sens des objectifs d'entreprise.

La tentation est grande de se mettre à organiser le changement, en créant des structures, des règles du jeu. On va être tenté de répertorier des axes, de comptabiliser des progrès, de faire des listes de ceci ou de cela. La hiérarchie va réapparaître, l'énergie va décroître. L'excès d'ordre tue la vie, l'excès de désordre aussi. Mieux vaut une entreprise qui marche sans plan qu'une entreprise qui ne marche pas avec des plans. C'est le rôle du manager de gérer un équilibre entre ordre et désordre. Alors il doit se poser en permanence la question : *"De quels directeurs ai-je besoin dans ce nouveau contexte, de quels plans, de quels contrôles, etc."*

Une attitude durable

Int. : *Votre expérience concerne une entreprise qui a rencontré un problème de marché, et qui a retrouvé un nouveau débouché mais sans changer de métier, c'est-à-dire que beaucoup d'éléments sont restés stables : la manière de faire, le savoir, les relations, les gens. Si l'entreprise devait changer de métier, ce serait sans doute très différent.*

De plus ce doit être dur d'entretenir une telle dynamique, après la pression du début. Finalement, rien n'est jamais acquis.

Enfin c'est plutôt rare de voir un Président dire "je ne sais pas". Je me demande si vous faisiez cela dans les Chantiers Navals. Comment cela vous est-il venu, et croyez-vous qu'on peut tenir ce discours pendant dix ans ?

B. M. : J'ai beaucoup travaillé cette question. La libération de l'énergie vient essentiellement de l'écoute. Pour écouter il faut se taire, et il ne faut parler qu'après avoir écouté. J'ai commencé à appliquer la démarche quand j'ai bien compris ce mécanisme et que j'ai commencé à changer moi-même. Je ne dis pas que j'ai été à la hauteur tout de suite, car c'est un changement difficile.

C'est vrai qu'au début j'étais dans une situation de réelle incertitude sur ce qu'il y avait lieu de faire. Mais l'attitude peut être identique, même quand on détient les éléments d'une solution. L'objectif est alors de laisser aux gens un espace de liberté et la possibilité de découvrir par eux-mêmes des solutions, ce qui libère leur énergie et évite la passivité. On peut d'ailleurs découvrir ainsi d'autres approches insoupçonnées pour la résolution des problèmes, et remettre finalement en cause ses propres certitudes.

Il y a des domaines où le Président n'est pas nécessairement compétent et il peut dire : *"Je ne sais pas parce que ce n'est pas mon problème"*. A chacun ses responsabilités. Par exemple je n'ai pas dit aux hiérarques que la solution à leur problème de reconnaissance par les ouvriers était de faire une opération "portes ouvertes".

Enfin, même dans des cas de routine, où tout semble bien marcher, on peut faire appel à l'énergie potentielle pour aller de l'avant. Par exemple, un patron a réuni ses cadres et leur a dit : *"Ce qu'on fait est très bien, mais je crois qu'on peut faire beaucoup mieux. Alors je vous donne un mois et on se réunit une journée. Vous me direz ce qu'il faut faire pour faire mieux. Epatez-moi!"* Il ne leur a pas dit : *"Je ne sais pas"* ni : *"Moi, je pense que..."*. Il leur donne l'occasion de s'approprier le problème, et les voilà partis, à repenser l'entreprise, à étudier tous ses aspects et à proposer des solutions extraordinaires. En fait la pression, source d'énergie, est toujours là, même en dehors des situations de crise ouverte, car il y a toujours du rêve, on veut toujours mieux.

Après une telle démarche, la mise en oeuvre des changements devient beaucoup plus facile. Ce qui est faisable se fait sans problème, ce qui était considéré comme impossible devient possible.

Des difficultés

Int. : *Le tableau que vous nous avez dressé semble particulièrement idyllique. Pouvez-vous y trouver un défaut, nous dire en quoi vous avez connu des échecs ?*

B. M. : La plus grande difficulté à surmonter dans l'application de ces principes, c'est que l'objectif n'est jamais atteint, car il est impossible de l'atteindre. C'est un rêve que de penser qu'on puisse parfaitement écouter. C'est un puits sans fond. Et les frustrations ne manquent pas d'arriver très vite, car mon écoute est loin d'être ce que les autres attendent de moi. Et plus on avance dans le rêve, plus les frustrations sont fortes. Aujourd'hui chez Sulzer le moindre dysfonctionnement devient intolérable.

Nous avons connu au début un véritable échec. R.Sarrazac, en qui j'avais confiance, avait recommandé de s'appuyer sur un noyau dur, une sorte d'avant-garde, qui amorcerait les changements et que tous les autres suivraient ensuite. Il pensait que sans cela l'entreprise ne bougerait pas. L'idée paraissait simple. En réalité les gens ont dit : *"Si nous ne sommes pas dans l'avant-garde, c'est que nous sommes dans l'arrière garde. Donc nous ne sommes plus tous ensemble"*.

Autre exemple : un patron qui avait suivi le déroulement de l'opération chez Sulzer, m'a dit un jour qu'il était tenté d'appliquer la démarche dans son entreprise, mais qu'il voulait éviter de voir sa hiérarchie prise à revers comme ce fut le cas chez nous. Il décida donc de ne convoquer que les cadres, et je ne l'en ai pas dissuadé. Il a fait son opération, et peu après il m'a téléphoné, euphorique : les résultats des travaux de son assemblée de cadres étaient inespérés, éblouissants. Mais huit jours plus tard il m'annonçait que ses trois usines étaient en grève. La grève a duré trois semaines. Il n'avait jamais connu de grève dans cette entreprise qu'il avait fondée. Tous ceux qui sont exclus sont contre. Si nous ne sommes pas appelés c'est que nous ne comptons pas. Ces messages sont très fortement perçus.

Donner des repères

Quand on se lance dans cette voie il faut aller jusqu'au bout, car à la première incohérence tout risque de basculer. Il ne faut pas hésiter à mettre sur la table toute la réalité d'une situation, aussi dure soit-elle, quand il s'agit de chercher ensemble une solution à un conflit. Il faut respecter l'espace de liberté des personnes, et si possible les accompagner dans leurs demandes. D'une façon générale il faut inverser les commandes, par exemple rassurer et encourager plutôt que manager par la contrainte, faire confiance plutôt que manifester de la méfiance, servir l'homme plutôt que s'en servir.

Int. : *Y a-t-il eu une répercussion sur la politique salariale ?*

B. M. : Nous avons fait une opération classique d'intéressement. Mais nous avons rencontré un mur sur la réduction des augmentations générales au profit des augmentations individuelles. Les esprits ne sont pas mûrs et c'est très pénalisant.

Int. : *Ne craignez-vous pas que l'actionnaire vende l'entreprise, et le problème de votre succession ne sera-t-il pas délicat ?*

B. M. : J'ai toujours dit et répété : *"Ce que vous faites dans l'entreprise, ce n'est pas pour moi. Mon pouvoir est limité, je ne suis pas actionnaire. Nous faisons tout cela pour nous. Que personne ne perde de vue que l'actionnaire peut vendre demain"*.

Ils ont conscience qu'ils risquent encore beaucoup, mais ils ont davantage confiance en eux. Mon successeur est désigné. J'ai bientôt 67 ans, et il va probablement prendre la direction cette année. Il a suivi dans l'entreprise tout le parcours depuis 1984. Il agira selon sa personnalité. Je crois qu'il faut qu'il reprenne l'ingrédient de base et qu'il fasse ce que je n'ai pas fait, en espérant que ce qui a pu être apporté ne soit pas perdu. Encore que cela soit fragile : il suffit de tellement peu de chose pour que le soufflé retombe...