

Bibliographie

CHAMAYOU Grégoire, *La société ingouvernable*, Paris, La Fabrique, 2018.

CHOMSKI Noam et HERMAN Edward, *La fabrique du consentement*, Marseille, Agone, 2008.

CORIAT Benjamin et WEINSTEIN Olivier, Les théories de la firme entre «contrats» et «compétences». Une revue critique des développements contemporains, Paris, *Revue d'économie industrielle*, n° 129-130, 2010.

ESQUERRE Arnaud, *Le vertige des faits alternatifs*, Paris, Textuel, 2018.

JENSEN Michael C. et MECKLING William H., Can the corporation Survive ?, *Financial Analysts journal*, vol. 34, n°1, Janvier-février 1978, pp.31-37.

LEGENDRE Pierre, *L'empire de la vérité*, Paris, Fayard, 1983

LEGENDRE Pierre, *Dominium mundi –L'empire du management*, Paris, Mille et unes nuits, 2007.

LE MOËNNE Christian, *L'ère des communicateurs? Enjeux sociaux et politiques du phénomène de la communication d'entreprise en France (1968-1988)*, Thèse pour le doctorat d'état en Sciences Politiques, Rennes, 1990.

LINHART Danièle, *La comédie humaine du travail*, Paris, Erès, 2015,

MARZANON Michela, *Extension du domaine de la manipulation – de l'entreprise à la vie privée*, Paris, Grasset, 2008.

Analyse croisée des éléments constitutifs de l'annonce de restructuration au prisme de la notion de dispositif

François LAMBOTTE

Université Catholique de Louvain, LASCO

Mots clés : communication du changement, annonce, restructuration, dispositif, intention, réception

Résumé

Cet article analyse les intentions et les effets produits par les dispositifs conçus et mis en œuvre dans le cadre de stratégies de communication sur un projet de restructuration. Même si les éléments qui composent le dispositif sont similaires, l'agencement du dispositif et sa mise en œuvre restent eux très différents. Pourquoi un dispositif qui semble similaire a priori produit des effets très contrastés dans les faits ? Afin de répondre à cette question, nous avons analysé une sélection de plusieurs dispositifs d'annonce sur la base d'une grille d'analyse combinant les travaux de Meunier et Deleuze. Notre recherche met en lumière le rôle des éléments composant les dispositifs dans la variation des effets produits par l'annonce de restructuration.

Introduction

L'annonce est ce moment particulier d'un processus de communication du changement où la direction d'une organisation dévoile, de façon formelle, son intention de procéder à un changement majeur ayant des conséquences variables, mais souvent importantes, pour le personnel (De Keyser, Hansez 1996 ; Meier 2007) : changement dans la façon de travailler, de lieu de travail, recomposition de l'organigramme jusqu'au licenciement massif.

Ce moment est kairotique (Czarniawska 2004) en ce sens qu'il constitue un tournant majeur dans la vie de l'organisation et de chaque collaborateur. L'annonce est le moment qui marque le passage du secret de la préparation du projet de restructuration à celui du dévoilement des intentions de la direction. Il est généralement source d'incertitude pour le personnel (De Zanet et al. 2000; Wojtkecki, Peters 2000) qui se voit projeté par le dispositif mis en œuvre dans un projet désiré par la direction mais dont les tenants et aboutissant restent généralement flous et ambigus pour l'ensemble des acteurs concernés.

D'un point de vue de la scientifique, la très abondante littérature (voir (Donjean et al. 2012) sur la communication du changement reste assez peu développée en ce qui concerne ce moment particulier du processus de communication en période de restructuration. Correspondant dans le modèle classique de Lewin au « dégel » (*unfreeze*) (Lewin 1943), la littérature sur la communication du changement aborde ce moment sous l'angle des conseils en matière de contenu de la communication. Il faudrait privilégier « l'écoute et la remontée d'information sur les réactions des salariés aux annonces qui leur sont faites, sur leurs inquiétudes, et, le cas échéant, sur leurs suggestions d'amélioration quant à la mise en œuvre du transfert » (Guillot-Soulez, Sergot 2010 p.88) ou encore mettre « en évidence des valeurs simples comme le droit d'expression, la protection de l'anonymat, la volonté managériale de tout entendre, et la transparence dans la restitution » (Meier 2007 p.360). Le rapport de l'HIREs aborde le timing de l'annonce et la nécessité que les personnes puissent dialoguer sans autre forme de détails : ne pas faire l'annonce n'importe quel jour, par exemple, pas la veille d'un jour férié ou d'un congé. Il faudrait que les personnes puissent en parler entre eux après l'annonce du changement, avec leurs collègues, leurs managers ou tout autre personne (Kieselbach et al. 2010 p.262). Le dispositif de communication déployé pour réaliser une annonce ne fait, à notre connaissance, l'objet d'aucune étude détaillée.

Pourtant, dans notre recherche empirique sur la communication en période de restructuration (Donjean et al. 2012), une analyse croisée des récits des acteurs participant à la communication (33 entretiens de membres de la direction ou de cadres, de responsables de la communication interne, de représentants syndicaux) a mis en évidence d'une part de grandes similarités dans les éléments constitutifs de l'annonce de restructuration comme en témoigne l'extrait de récit ci-dessous (verbatim #1).

Un consultant en communication du changement : « Oui, c'est la raison pour laquelle tout de suite après, c'est une journée qui se déroule toujours de la même façon, on essaie de faire le conseil d'entreprise extraordinaire le matin, le plus tôt possible, immédiatement après, on essaie de parler au personnel. Ça dépend de l'entreprise bien sûr, si c'est une entreprise avec un siège et tout le monde qui travaille là-bas, il n'y a aucun problème, on peut même rassembler tout le monde. Ce qu'on préfère, c'est que le CEO à ce moment-là parle à ses troupes et explique, lui, ce qui se passe et ce qu'ils doivent faire et ce que ça veut dire pour l'entreprise pour les heures, jours et mois à venir. Maintenant, souvent, on voit que c'est impossible de faire comme ça. Par exemple, demain j'ai une intention de restructuration annoncée pour une entreprise en « retail », plein de magasins partout en Belgique, impossible de parler à tout le monde en même temps. »

1 Verbatim #1

D'autre part, même si les éléments qui composent le dispositif sont similaires, leur agencement et les effets produits restent eux très différents comme en témoignent les récits et notes d'observations collectés. Pourquoi un dispositif qui semble similaire à priori produit des effets très contrastés dans les faits ?

Afin de répondre à cette question, nous proposons d'analyser l'annonce de restructuration au prisme de la notion de dispositif de communication telle que discutée et développée par de nombreux auteurs en SIC. Pour cet article, nous nous reposons sur l'excellente synthèse réalisée par Valérie Larroche (Larroche 2018) et sur les grilles d'analyse du dispositif proposées Jean-Pierre Meunier (Meunier 1999) d'une part et par Gilles Deleuze (Deleuze 1992) d'autre part. Comme en témoigne l'ouvrage de Larroche (Larroche 2018), de nombreux auteurs se sont essayés à la définition du dispositif. Nous retenons ici celle de Michel Foucault (1977, cité par Larroche p.81) : « un dispositif est un ensemble hétérogène comportant des discours, des institutions, des aménagements architecturaux, des décisions réglementaires, des lois, des mesures administratives, des énoncés scientifiques, des propositions philosophiques, morales, philanthropiques, bref : du dit aussi bien que du non-dit, etc. Le dispositif, c'est le réseau que peut établir ces éléments. ». Dit autrement, le dispositif est un agencement d'éléments humains (concepteurs, opérateurs, récepteurs) et non-humains (instruments, normes, valeurs, etc.) qui participent à produire l'événement de communication. Pour Meunier, le dispositif est souvent réduit à sa dimension technique. Mais de façon plus abstraite, on peut préserver l'idée d'appareil ou d'arrangement de différents éléments (humain et non humain) en fonction d'un but. Meunier considère que l'on retrouve une caractéristique principale quel que soit le niveau d'abstraction à savoir : « l'agencement quelconque à quoi se réduit le dispositif procède toujours d'une intention et vise toujours un effet » (Meunier 1999 p.84). L'entité intentionnelle se situe toujours selon lui en dehors du dispositif, elle le précède en quelque sorte. Ces dispositifs tels que ceux que l'on a identifiés à travers nos cas sont similaires dans leur composition mais aussi dans l'intentionnalité qui les précèdent. Comme Langacker (cité par Meunier 1999) le mentionne la base de connaissance, les normes, les heuristiques sont souvent les mêmes. Cependant, les fabricants de ces dispositifs, d'une organisation à l'autre, structurent cette base et les éléments de façon propre ce qui rend saillant certains éléments par rapport à d'autres. Ce sont ces éléments saillants qui nous intéressent ici. Nous pensons qu'en réalisant une analyse croisée des récits des personnes ayant fabriqué ces dispositifs ou participé ou subi leur mise en œuvre, nous pourrions éclairer les variations dans les agencements et ce qu'ils produisent pour les acteurs de l'organisation.

1. Méthodologie et cadre théorique

Données collectées

De 2011 à 2015, nos recherches se sont orientées particulièrement vers la communication en changement et en période de restructuration. Ce programme nous a amené à réaliser une recherche

appliquée pour le compte du ministère belge de l'emploi et de la concertation sociale sur les pratiques de communication en période de restructuration (Donjean et al. 2012) ainsi que plusieurs missions visant à accompagner les services de communication interne dans le cadre de restructuration (Lambotte, Wathelet 2016 : Morillon, Grosjean, Lambotte 2018). Dans un monde idéal, il est certain qu'un accès aux employés ayant vécus ces restructurations auraient permis d'aller plus loin dans nos questionnements. Néanmoins, la recherche menée à l'époque ne nous permettait pas de réaliser une enquête à grande échelle. Nous avons donc opté pour la collecte par entreprise de récits croisés des dirigeants concepteurs, des responsables de communications et cadres en charge de la production et représentants syndicaux récepteurs au première loge lors de la mise en œuvre des dispositifs d'annonce. A ces récits se sont ajoutés une série d'observations participantes et de documents collectés qui nous ont permis d'aller plus loin dans l'analyse de certains éléments non-humains du dispositif d'annonce (e.a. l'assemblée du personnel, les tracts, les vidéos).

Méthode d'analyse

Une première analyse du corpus nous a permis de sélectionner les verbatims, les observations et les documents qui avaient trait spécifiquement à l'annonce du changement. Ensuite, nous avons analysé ceux-ci aux regards de deux grilles d'analyse du dispositif. Notre question de recherche vise d'une part à expliquer les différences dans les dispositifs d'annonce tels qu'ils ont été conçu et d'autre part à mettre en évidence leur mise en œuvre et les effets produits. Afin d'adresser ces deux dimensions dans notre analyse, nous appliquons deux grilles conceptuelles du dispositif celle de Meunier et celle de Deleuze.

Meunier décrypte le dispositif selon trois dimensions : *le rapport au réel, le relationnel et le cognitif*. Le dispositif n'est pas là en dehors de la communication. On entre dans le dispositif lorsque l'on communique. Ce faisant, le sujet intériorise les éléments qui composent le dispositif dans sa compréhension de la réalité. Meunier évoque le cinéma comme dispositif comportant la salle, l'obscurité, l'écran, le spectateur immobile, les images en mouvement comme une machine qui va troubler *le rapport au réel* (1) et rendre confus la distinction entre réel et représentation du réel. Ainsi l'objectif du dispositif de l'annonce viserait » à produire — selon, bien sûr, des degrés et des modalités variables — un même effet : mettre le sujet dans un rapport au réel dans lequel se conjuguent la toute-puissance perceptive et l'adhésion au perçu » (Meunier 1999, p.86). Lors de la communication, le dispositif peut se mettre également au service du contact interpersonnel et créer une forme particulière de *relation* (2) : « les hommes, à travers leurs rapports de communication, construisent des dispositifs de communication à travers lesquels se structurent leurs rapports de communication » (Meunier 1999, p.87). Enfin, d'un point de vue *cognitif* (3) et dans une approche socio-constructiviste, le dispositif participe au contexte dans et par lequel les individus construisent socialement leurs représentations de la réalité. Ces trois dimensions nous semblent propices à l'analyse de la conception des dispositifs et des intentions de leurs concepteurs. Cependant, ces trois dimensions manquent, selon nous, de finesse en ce qui

concerne les effets produits par ces dispositifs. Par ailleurs, certains dispositifs plus complexes, combinant plusieurs micro-dispositifs comme la cascade de communication (voir ci-dessous) font varier les éléments saillants (cognitif, réel, relationnel) et produisent des effets cumulés.

Les lignes de visibilité, d'énonciation, de force et de subjectivation proposées, quant à elles, par Deleuze dans sa relecture du dispositif de Foucault, offrent un instrument heuristique permettant d'identifier les effets produits par les micro et macro-dispositifs lors de leur mise en œuvre par-delà leur objectif stratégique initial. *Les lignes de visibilité, d'énonciation et de subjectivations* sont comme des vecteurs (Deleuze 1992). Chaque dispositif « possède un régime de lumière qui rend *visible ou invisible*, génère ou élimine certains objets ou sujets, qui n'existent pas sans elle » (Deleuze 1992 p.2). *Les lignes d'énonciations* permettent de différencier les différents éléments du dispositif car « les éléments du dispositif sont précisément définis par les régimes énonciatifs qu'ils engendrent » (ibid. p. 2). *La ligne de subjectivation* enfin est un « processus, une production de subjectivité à travers le dispositif : elle est envisageable dans la mesure où le dispositif le rend possible. ». *Les lignes de force* sont produites par la connexion des précédentes entre le visible et le discours, le non-dit et l'invisible, etc. Dans une perspective Foucauldienne, ces lignes de force peuvent être comprises comme de nouveaux rapports de force (Larroche 2018) produit par le dispositif. Pour Gilles Deleuze, enfin, « tout dispositif se définit par sa teneur en nouveauté et en créativité, qui marque en même temps sa capacité de se transformer, ou déjà de se fissurer au profit d'un dispositif de l'avenir » (1989 p.190). Ces lignes de fuite ou ces fissures sont intéressantes pour analyser les effets de contraintes sur le dispositif. Enfin, la stratification, l'actualisation ou la créativité du dispositif inscrivent variablement le dispositif dans le temps passé, présent et futur. Elle nous permet d'inscrire les annonces de restructuration dans un rapport au temps.

Les éléments analysés dans la section suivante sont considérés comme des vignettes extraites du corpus relatif au moment précis de l'annonce. L'objectif est de montrer comment certaines dimensions du dispositif peuvent être mises en exergues ou combinées et avec quels effets.

2. Analyse des dispositifs d'annonce

Le rapport au réel

Si l'on suit les propos de Meunier (1999), en entrant dans le dispositif, les sujets communicants vont modifier leur rapport au réel sous l'effet des désirs de la direction et des employés qui se rencontrent ou se confrontent dans la mise en œuvre du dispositif. La vignette que nous avons choisie pour analyser la façon dont les dispositifs jouent sur le réel est celle d'une vidéo de l'usine du futur chez CAT. Présentée aux ouvriers de l'usine de Gos en janvier 2011, cette vidéo vante une organisation du futur pour justifier et faire adhérer au changement. On y met en scène des ouvriers dans un atelier propre et hyper moderne.

En 2011, l'entreprise CAT décide de transformer radicalement ses chaînes de montage sur le site de Gos pour qu'il puisse rester compétitif. La vidéo en question présente un environnement du futur, celui de 2015 et le lancement fait référence au film « Back to the future ». Ensuite, des vrais ouvriers témoignent, comme s'ils évoluaient dans l'environnement souhaité. Plusieurs séquences de témoignages se succèdent en alternance avec une voix off (voir annexe 1, pour la transcription complète).

Dans la séquence 3, l'employé 1 donne une vue générale de l'environnement de travail, des valeurs clés (qui seront répétées à plusieurs reprises dans la vidéo) sont énoncées. Ces éléments sont repris en séquence 4 par une voix off : propreté, luminosité, rangement et sécurité. Il y est aussi une référence au positionnement du site de production par rapport aux autres sites en Europe. Les énoncés des ouvriers-acteurs et ceux de la voix off se complètent pour renforcer et rendre visible l'usine du futur. Le désir d'usine moderne est subjectivé par les ouvriers qui se mettent en scène pour s'adresser à leurs collègues. La séquence 6 sur l'activité de soudure commence par le témoignage d'un ouvrier pour qui l'atelier n'a plus rien avoir avec celui de 2011 : « Les pièces sont rangées, les sols sont propres, ... Avec la robotique nouvelle génération, on s'améliore en qualité, en vitesse et en sécurité »...On y renforce le réalisme de la projection dans ce futur proche par un exemple concret. A nouveau le sujet se voit porteur du discours pour un idéal qui rejoint les préoccupations des travailleurs et de l'entreprise. On remarque, en termes de visibilité, qu'il n'y a aucune référence au présent dans les images. On ne montre par exemple pas d'image de l'usine en 2011. Dans la séquence 7, la voix off débute : « Gos 2015 c'est l'industrie du futur, ... les zones de production sont calmes, propres et toujours bien rangées...Maintenance régulière et taux de rendement qui a augmenté de 25 % en moyenne...Pannes moins fréquentes...Séduction des visiteurs par rapport à l'esprit qui se dégage de l'entreprise...Travail agréable, image redorée,... » ; comme une liste d'idéaux sur le travail, la culture, la réputation de l'usine comme autant de valeurs souhaitées. L'invisibilité du présent dans l'énoncé le rend paradoxalement encore plus visible comme un lieu où toutes ces idéaux ne sont actuellement pas rencontrés. Dans la séquence 8, l'employé 3 évoque l'assemblage et les méthodes d'amélioration continue. En séquence 9, la première partie de la séquence en voix off explique comment l'usine a mis en place une planification agile et légère du travail. La flexibilité et l'amélioration continue sont au cœur du discours. Le tout sans effort supplémentaire car on a optimisé le travail. Qui plus est, on travaille sans stock et à la demande du client. En séquence 10-12, on revient aux ouvriers qui incarnent ensuite à nouveau le changement en expliquant que sans l'investissement de tous, cela ne serait pas possible. A nouveau la cohérence, la récursivité des énoncés subjectivés par les ouvriers qui ne font qu'un avec la voix off de l'entreprise projettent les ouvriers dans un avenir idéal partagé qui efface littéralement le présent et les efforts à entreprendre pour atteindre cet avenir. Enfin, la séquence 13 change de registre, la voix off y fait un plaidoyer sur la transformation culturelle de l'entreprise. Les acteurs de la vidéo sont repris dans une représentation sous forme d'images en reliefs. La séquence se clôture par un slogan très court du CEO de l'usine en question.

De manière générale, le rapport au réel est l'élément le plus saillant dans la conception de la vidéo. En projetant les ouvriers dans un futur proche, les concepteurs du dispositif construisent un dispositif où le rapport au réel est perturbé. Le scénario est plausible car subjectivé par de vrais ouvriers de l'entreprise dans un contexte de travail hyperréaliste. Concernant les effets, nous constatons que les discours des ouvriers et de la voix off forment un énoncé sur une usine idéalisée où l'ordre, la sécurité, l'efficacité, la charge de travail maîtrisée sont rencontrés. Nous constatons aussi que le présent de l'usine, en 2011 moment de l'annonce, est invisible dans la vidéo tant dans le discours que dans les images. En creux, cette absence renforce sa présence. Si l'on parle de sécurité, de charge de travail maîtrisée, d'efficacité, de réputation restaurée, n'est-ce pas parce que ces éléments manquent dans l'organisation de 2011 ? Il en résulte une ligne de force qui impose aux acteurs de se projeter dans cet avenir idéalisé et à rompre avec le présent dont il ne faut pas parler.

Le cognitif

Le dispositif peut s'analyser par la manière dont il va mettre en évidence les éléments informationnels pour expliquer le projet de restructuration et par la manière dont cette information va être contextualisée au regard de l'histoire de l'organisation, de sa culture mais également de son environnement socio-économique. La vignette que nous avons choisie pour approfondir ce point est celle d'une lettre accompagnée d'un dépliant expliquant le projet de restructuration massive en 2013 (voir annexe 2) toujours sur le site de production de CAT Gos (Belgique).

La lettre du CEO de site annonce que suite à un conseil d'entreprise, il se met en contact via l'écrit pour communiquer sur la procédure de licenciement massif : « Le monde change. Nous sommes trop chers. Nous devons faire mieux avec moins de moyens. ». Le cognitif à savoir une lecture de la réalité socio-économique s'impose par l'énoncé des faits. Le relationnel est très peu présent, seul un paragraphe fait montre d'une certaine empathie. La subjectivation est absente du propos, seul le site de production et sa survie sont présents. Seuls comptent les éléments factuels, économiques et légaux (cadre de la loi Renault) auxquels on revient en fin de courrier. A la suite de la lettre se trouve, un plan industriel « détaillant » l'argumentaire de la direction.

Dans la section, **le monde a changé**, on y apprend que le marché est en crise en Europe et que la demande s'est déplacée sur d'autres continents. En même temps, on y apprend que le groupe a construit d'autres usines ce qui change le rapport de force entre **Gos** et les autres usines du groupe, leur capacité devenant excédentaire. A contrario, la section **nous sommes trop chers** est courte et peu étayée. On ne sait pas non plus de combien le site est plus cher en comparaison à d'autres sites. On informe simplement le lecteur qu'importer coûterait moins que de fabriquer. Dans la section **nous devons nous améliorer**, il est fait référence au projet d'amélioration repris dans la vidéo analysée ci-dessus. Cependant, en mettant en évidence par l'écrit les désirs de la direction, le projet n'est plus présenté comme un idéal mais comme une obligation face à la concurrence. Enfin, dans la section **sur les conséquences pour le personnel**, on retrouve le cadre

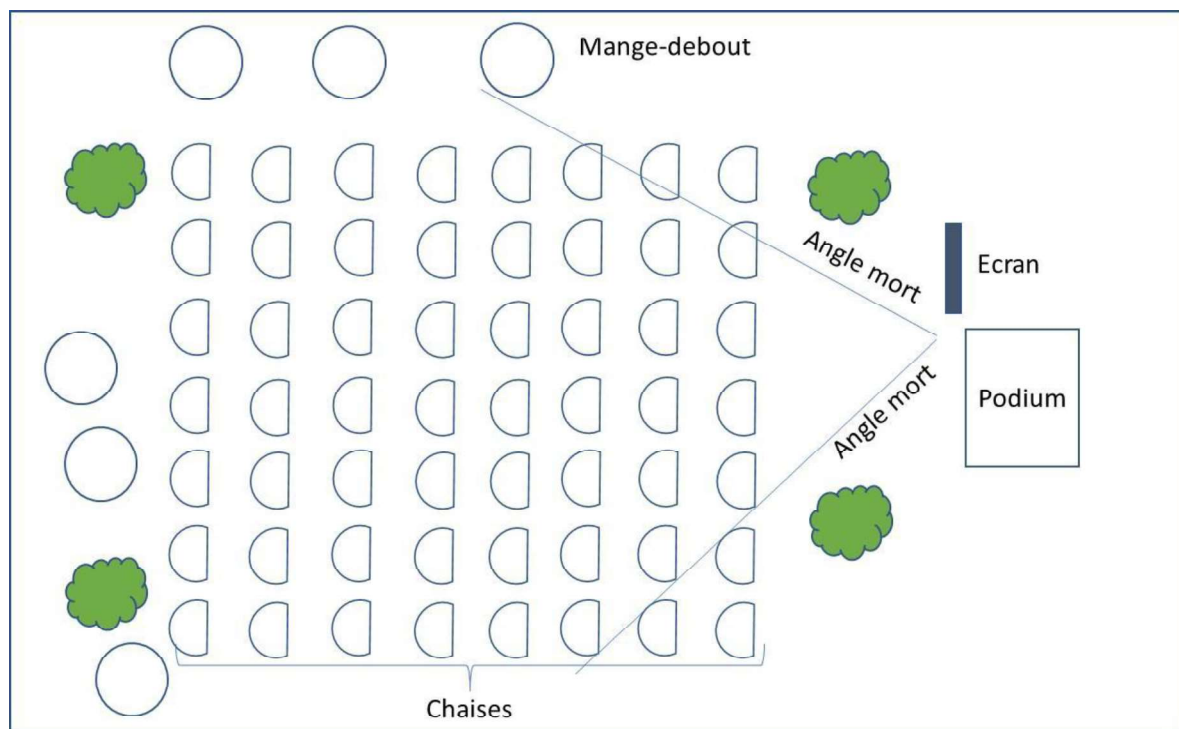
juridique qui oblige à spécifier que tout ceci est actuellement une « intention » qui devrait être confirmée suite à la négociation.

Dans cette lettre et ce dépliant, il n'est plus question de se projeter dans le temps vers le futur mais bien dans l'espace concurrentiel par rapport à d'autres zones géographiques et d'autres concurrents. Ce sont bien des rapports de forces qui sont décrits ici. Les sujets sont invisibles et laissent la place aux écrits, aux chiffres. La ligne de force qui se dégage du dispositif fait disparaître le sujet auquel on s'adresse au profit d'un site de Gos que l'on place par rapport aux autres sites de production dans un marché mondial et concurrentiel. A la différence de la vidéo, le rapport au temps change, on parle du passé et du présent sans présager de l'avenir.

Le relationnel

Enfin le dispositif selon Meunier participe à la constitution des relations entre les protagonistes de l'annonce : la direction, les cadres, les représentants des travailleurs et les employés. Selon Meunier 1999, on peut analyser le dispositif et son influence sur la relation en fonction de deux axes. Le premier axe concerne la centralité de l'orateur : est-il central la communication unilatérale ou au contraire favorise-t-on le débat et la décentration ? Le deuxième axe : le dispositif est-il fusionnel (« on est tous dans le même bateau ») ou différenciant (« eux et nous », « nous et vous ») ?

Selon nous, le relationnel est le plus saillant dans les dispositifs où se jouent le contact ou le face-à-face entre les protagonistes de l'annonce. L'illustration de la centralité ou décentration de l'orateur se fera à travers l'analyse d'une assemblée générale du personnel visant l'annonce d'une restructuration dans un service public belge. L'axe fusion-différenciation sera discuté à travers l'analyse de verbatims de cadre évoquant le relationnel dans les séances d'information avec le personnel touché par des restructurations.



2 Disposition de l'espace

L'assemblée générale dont il est question est celle qui vise à la restructuration du secrétariat général d'une grande administration publique régionale qui compte près de 400 personnes. Cette annonce s'est tenue le 17 septembre 2013 dans l'atrium du bâtiment principal de l'administration (voir schéma ci-dessus). Ce qui nous intéresse au-delà du discours concerne l'agencement des éléments humains et non-humains dans l'espace. L'atrium dont il est question est en général vide et sert de lieu de passage entre les différents couloirs du rez-de-chaussée. Seules quelques plantes vertes agrémentent le lieu dans des pots massifs et inamovible. Comme on le voit sur le schéma ci-dessus, le secrétaire général était placé sur un petit podium avec un pupitre et à sa droite se tenait un écran "géant" sans répétiteur dans la salle. En face en rang d'oignons, une série de chaises permettait à un nombre limité de personnes de s'asseoir. Quelques manges-debout, çà et là, permettaient à des personnes de s'accouder en fond de salle ou sur les côtés. Très rapidement, le nombre de chaises s'est avéré insuffisant et bons nombres de personnes se sont retrouvées amassées dans le fond de l'atrium. En première ligne se trouvaient essentiellement la direction et l'équipe d'accompagnement du changement. L'écran projetant les informations utiles était trop petit pour permettre aux personnes dans le fond de lire le contenu. Enfin, les plantations obstruaient partiellement la vue du secrétaire général et/ou de l'écran, seul le son était de bonne qualité.

Ce dispositif mettant le secrétaire général sur un piédestal combiné à un diaporama difficilement visible pour les membres du personnels venus en nombres a créé un effet renforcé de centration sur l'orateur et de différenciation entre la direction et les collaborateurs. L'organisation de l'espace a participé à rendre visible les différences entre membres de la direction, conseillers, au premier rang ou sur un podium et les membres du personnel mal assis. Alors même que la décision de réorganisation est celle du ministre et non celle du secrétaire général, le discours portant sur la décision et sa mise en œuvre est subjectivé par ce dernier ce qui rend difficile d'une part la prise de distance vis-à-vis du ministre qui est absent et d'autre part le rapprochement avec le personnel dans cette période difficile. Ainsi, mis devant le fait accompli, la ligne de force du dispositif produit un renforcement du rapport de force entre direction et membres du personnel.

Les récits des cadres (verbatim 2) quant à eux nous informent sur la manière dont ils considèrent la relation avec le personnel. Par sa visite, le cadre rend visible une forme d'empathie d'écoute mais par son énoncé il recadre la discussion vers ce qui compte pour l'entreprise à savoir l'engagement et la motivation à changer.

Un haut cadre de l'organisation : Oui, mais j'avais quand même à tenir compte des thèmes d'actualité. S'il s'agissait d'une fermeture de bureau de poste, il est clair que la visite auprès des collaborateurs concernés par la fermeture de leurs bureaux, consistait à les écouter, entendre leurs attentes, discuter avec eux des possibilités de carrière et d'avenir au sein de l'entreprise, puisque ça se traduisait par une réaffectation dans d'autres bureaux de poste. Changer ses habitudes est toujours un peu perturbant, surtout après de très nombreuses années dans le même bureau de poste. Donc, écouter, discuter avec eux des perspectives d'avenir, prendre note des questions auxquelles on ne sait pas répondre, parce que je pense que ce n'est pas toujours une bonne chose d'avoir réponse à tout tout de suite et pouvoir dire je m'engage à assurer un suivi dès que possible sur ce point. Mais j'avais moi-même un agenda. Parce que le but n'était pas d'écouter tous les malheurs du monde avec empathie, mon rôle n'était pas d'être assistant social, mais aussi de garder une motivation, un engagement et d'orienter les gens vers le futur et le travail sur des objectifs qui doivent continuer à être réalisés.

3 Verbatim #2

De même que les récits du personnel (verbatim #3) qui de par leurs réactions – en évitant d'applaudir le discours – énoncent et produisent une relation qui vise à mettre sous tension les rapports de force et à visibiliser l'opposition entre le personnel et la direction.

Une responsable syndicale : Suite à l'intronisation de ce nouveau directeur, la mise en place de ce nouveau Comité de management, il y a eu le Kinépolis en 2010, le 10 février, il me semble. Donc là, prestation je dirais catastrophique. La direction annonce « la fin du monde » à tout le personnel. Les transparents passent à la vitesse de l'éclair et sans que les gens aient eu le temps de lire le seul slide qui les intéresse, celui qui concerne les 8 millions et demi d'économies à réaliser sur le temps de travail, les assurances de groupe, les voitures. Le seul slide qui intéressait les gens, la raison pour laquelle ils étaient là. C'est le seul qui soit passé sans commentaire à vitesse subliminale. A cette occasion-là, nous avons demandé aux gens d'écouter puisque nous savions ce qui allait être dit, ayant eu la primeur au Conseil d'entreprise. On ne leur a pas demandé pas de prendre notre position, mais si vous n'appréciez pas ce que vous entendez, on vous demande de ne pas applaudir, parce qu'applaudir, cela veut dire approuver et adhérer ... Le résultat a été assez terrible ... Quelques maigres applaudissements, on va dire des groupies habituels, une cinquantaine de personnes sur les 600.

4 verbatim #3

4. Mise en perspective : la loi Renault – un dispositif d'annonce sous contrainte

Les vignettes utilisées ci-dessus avaient pour objectif de montrer que les dispositifs d'annonce peuvent varier dans leur dimension saillante et les effets produits. L'analyse des récits a, par ailleurs, mis en évidence les effets que produisent les contraintes normatives ou légales sur la conception et la mise en œuvre du dispositif d'annonce.

Conçue en réponse aux dérives connues lors de la fermeture de Renault Vilvoorde annoncée « en primeur » dans le lobby de l'Hilton de Bruxelles devant un parterre de journalistes, la directive européenne 98/59 / CE du 20 juillet 1998 relative aux licenciements collectifs a fortement cadré l'ensemble des communications de l'intention aux licenciements effectifs et au programme de remplacement. Cette contrainte législative produit, selon notre analyse des récits, deux types d'effets sur les dispositifs d'annonce.

Dans le premier cas, le dispositif se fissure sous l'effet de la contrainte et du paradoxe auxquels elle soumet les délégués syndicaux pris en étau entre la loi qui impose de prévenir d'abord le conseil d'entreprise extraordinaire et leur loyauté à la base qui doit être informée. Il en résulte classiquement une fuite d'information dans la presse qui vide le dispositif d'annonce de sa consistance. Le dispositif perd de son utilité et le rapport de force se voit inversé entre les représentants des travailleurs et la direction (voir verbatim #4).

Un représentant syndical à propos de la restructuration d'Arcelor Mittal : « On a vécu un très beau cas récemment où le premier Conseil d'entreprise qui annonçait la restructuration évoquait des choses déjà éventées. Le personnel était déjà en grève. La première information officielle au Conseil d'entreprise a dit ce que tout le monde savait. De ce que je sais, on n'a jamais rien appris dans un Conseil d'entreprise qui soit vraiment une information nouvelle. C'est chaque fois comme cela. C'est peut-être fatal, c'est une instance qui a été créée à une autre époque, avec d'autres moyens de communication. Il est certain que si on convoque un Conseil d'entreprise avec un ordre du jour flou, les personnes convoquées se posent des questions, rameutent la presse, les journalistes posent des questions et fatalement on en arrive à ce que le vrai Conseil d'entreprise ne soit plus qu'une farce. La seule nuance, c'est dans les détails ou la façon dont les choses sont présentées. »

5 verbatim #4

Dans le second cas, le dispositif est préparé dans le plus grand secret et ne se fissure pas sous la contrainte. Dans ce cas, la mise en œuvre précise, rapide, rythmée par l'ensemble de la chaîne de commande rendent visible son niveau de préparation. L'énoncé standardisé et subjectivé par toute la chaîne de commande de l'organisation qui agit comme un seul homme crée un rapport de force symboliquement extrêmement violent pour le personnel (voir verbatim #5).

Une responsable de communication interne : Nous avons attendu la veille au soir que les bourses soient fermées. Ce même soir, on a informé tous les managers qui allaient devoir communiquer avec les gens après le CE, le lendemain. On les a mis dans le secret la veille au soir

¶ Chercheuse: Quand tu dis après la fermeture des bourses, vous êtes mondial, il y a quand même des fuseaux horaires, comment est-ce que vous avez fait, parce que c'est très complexe

Une responsable de communication interne : Tous les gens informés ont signé une clause de confidentialité la veille au soir ; ils ne pouvaient rien dire à personne jusqu'au lendemain. On leur a expliqué ce qui allait se passer, dans quel ordre, quel était leur rôle et quel était le message qu'ils allaient devoir donner sans déroger. Si les gens posaient des questions, ils en prendraient note ; s'ils pouvaient répondre, si les informations se trouvaient dans les slides, ils y répondaient ; si non, ils n'y répondaient pas. Par contre, ils devaient nous renvoyer les questions qui avaient été posées, les remarques, les réactions, ils devaient nous renvoyer un compte rendu. La veille au soir on les a appelés « les informateurs ou les communicateurs »

6 verbatim #5 (partie 1)

Chercheuse : C'était les informateurs pour le site de Braine ?

Une responsable de communication interne : Oui, ils étaient en général patrons de départements. On a convoqué un CE extraordinaire, le matin très tôt. Au moment où on a passé le slide des chiffres et avant les questions réponses, j'ai reçu un signal pour envoyer la communication à l'ensemble du site

Chercheuse : A tous les membres du personnel ?

«Une responsable de communication interne : Non, à tous les informateurs qui allaient devoir communiquer, cascader l'information ; on les appelait les cascadeurs, c'est ça. Ces personnes ont envoyé des invitations aux membres de leurs équipes, les ont conviés à des réunions d'information dans les différents bâtiments qu'on avait déterminés. En moins de deux heures, les 2000 personnes avaient été informées par leurs managers. Une fois que le CE a été terminé, les cascades d'information ont commencé, les communiqués sont sortis dans la presse, le site Intranet a été mis en ligne, les informateurs ont communiqué leur information si bien que la délégation syndicale était furieuse parce qu'elle n'a pas pu occuper le terrain. Tous les gens avaient reçu le même message en même temps.

...

Une responsable de communication interne : Le CE a lieu, les réunions des managers avec le personnel ont lieu, et puis, c'était le choc. Il y avait une espèce de silence qui pesait sur tout le site. Il est très difficile de dire ce qui s'est passé dans tous les bâtiments parce que le site s'étend sur 60 hectares avec une bonne trentaine de bâtiments différents. C'est un campus.

7 verbatim #5 (partie 2)

En conclusion

Cette recherche avait pour objectif de montrer la diversité des intentions et des effets produits par les dispositifs d'annonce de restructuration. Pour ce faire, nous avons pu montrer l'intérêt d'une double grille d'analyse reposant sur les travaux de Meunier et Deleuze. Ce travail exploratoire a surtout mis en lumière une pratique courante et souvent décriée par les médias et les représentants des travailleurs mais qui manquent de travaux scientifiques plus approfondis permettant de la remettre en question.

Bibliographie

CZARNIAWSKA, Barbara, 2004. On Time, Space, and Action Nets. *Organization*. 1 novembre 2004. Vol. 11, n° 6, pp. 773–791

DE KEYSER, Véronique et HANSEZ, Isabelle, 1996. Vers une perspective transactionnelle du stress au travail : pistes d'évaluations méthodologiques. *Cahiers de Médecine du Travail* [en ligne]. 1996. Vol. 33, n° 3. [Consulté le 26 février 2019]. Disponible à l'adresse : <https://orbi.uliege.be/handle/2268/37254>

DE ZANET, Fabrice, VANDENBERGHE, Christian, BOSSUT, Muriel, CORNÉLIS, I., DE KEYSER, Véronique, DEMEZ, G., D'HOORE, W., HANSEZ, Isabelle, TJEKA, R., VANDRESSE, C. et VLERICK, P., 2000. « Flexihealth », un nécessaire équilibre entre contraintes de flexibilité et bien-être des travailleurs. *Point d'appui T E F* [en ligne]. 2000. Vol. 2. [Consulté le 26 février 2019]. Disponible à l'adresse : <https://orbi.uliege.be/handle/2268/37235>

DELEUZE, Gilles, 1992. *What Is a Dispositif?*. 1992. p. 6.

DONJEAN, Christine, HAMBURSIN, Christine, LAMBOTTE, François et SCIEUR, Philippe, 2012. *Vers une politique de communication interne socialement responsable en période de changement*. Bruxelles : SPF Emploi, Travail et Concertation sociale avec le soutien du Fonds Social Européen.

GUILLOT-SOULEZ, Chloé et SERGOT, Bertrand, 2010. Qui m'aime me suit ! : la mobilité des salariés à l'épreuve des transferts d'établissements. *Management Avenir*. 12 juin 2010. Vol. n° 33, n° 3, pp. 72–95.

KIESELBACH, Thomas, TRIOMPHE, Claude Emmanuel, ARMGARTH, Elisabeth, BAGNARA, Sebastiano, ELO, Anna-Liisa, JEFFERYS, Steve, JOLING, Catelijne, KUHN, Karl, NIELSEN, Karina, POPMA, Jan, ROGOVSKY, Nikolai, SAHLER, Benjamin, THOMSON, Greg et WIDERSZAL-BAZYL, Maria, 2010. *Santé et Restructurations (HIRES). Recommandations, réponses nationales et questions politiques dans l'UE* [en ligne]. Books. Rainer Hampp Verlag. [Consulté le 24 décembre 2012]. Disponible à l'adresse : <http://ideas.repec.org/b/rai/rhbook/9783866184992.html>

LAMBOTTE, François et WATHELET, Emmanuel, 2016. Le cycle texte-conversation comme dispositif d'accompagnement du changement « catalyseur » des tensions au sein d'une organisation publique en restructuration. *Communication & management*. 2016. Vol. 13, n° 2, pp. 107–124.

LARROCHE, Valérie, 2018. *Le dispositif : Un concept pour les sciences de l'information et de la communication*. ISTE Editions.

LEWIN, K., 1943. Defining the Field at a Given Time. In : *Field Theory in Social Science : Selected Theoretical Papers*. London : Social Science Paperbacks.

MEIER, Olivier, 2007. *Gestion du changement*. Paris : Dunod.

MEUNIER, Jean-Pierre, 1999. Dispositif et théories de la communication : deux concepts en rapport de codétermination. *Hermès*. 1999. Vol. 3, n° 25, pp. 83-91.

MORILLON, Laurent, GROSJEAN, Sylvie et LAMBOTTE, François, 2018. Tension épistémologique en sciences de l'information et de la communication. Regards croisés sur la communication organisationnelle. *Les Cahiers du numérique*. 18 mai 2018. Vol. 15, n° 2, pp. 155-178.

WOJTTECKI, Joseph et PETERS, Richard G., 2000. Communicating organizational change : information technology meets the carbon-based employee unit. *The 2000 Annual*. 2000. Vol. 2.

Annexe 1 : transcription de la vidéo

Numéro de séquence	Durée	Contenu
1	0:00,0 - 0:09,6	[Extrait du film de retour vers le futur] Dr. Emmett Brown : Il est 4 heures 29 de l'après-midi! Nous sommes au mois d'octobre le mercredi 21 de l'an 2015. Marty : On est en 2015?
2	0:10,6 - 0:23,7	[Plan séquence fin de film Retour vers le Futur. Début des images du site de CAT Gosse. On suit une personne (employé 1) qui entre sur le site jusqu'au vestiaire. On voit une première image qui nous situe en janvier 2015.]
3	0:21,7 - 0:42,4	[Images de l'employé 1 en alternance avec des plans séquence d'un poste de travail] Employé 1 : C'est remarquable comme mon travail et mon environnement de travail se sont améliorés ces cinq dernières années et je n'aimerais pas retrouver d'autres conditions de travail. Car ma zone est bien organisée, très bien éclairée, très propre. Et surtout, les pièces sont très proches de moi. Je ne dois plus courir après.
4	0:42,6 - 1:27,7	[Images d'une ligne d'assemblage] Voix OFF : Gosse est devenu aujourd'hui, en 2015, le site de référence au sein du groupe CAT. L'explication est simple. En quelques années à peine, l'environnement de travail a changé en profondeur. L'ergonomie et dans le même temps la sécurité ont été améliorées. Les pièces sont stockées dans de nouvelles étagères adaptées et sont désormais protégées de toutes contaminations. L'usine est aussi bien plus lumineuse. La zone de travail a été réagencée de manière plus rationnelle. Toutes les étapes de production ont été réorganisées en séquences et proches les unes des autres. De nombreux déplacements inutiles sont aujourd'hui évités grâce à une meilleure organisation du travail et à l'automatisation.
5	1:25,1 - 1:29,9	[Extrait du film de retour vers le futur] Marty : Le futur! C'est pas croyable !
6	1:29,0 - 2:03,3	[Images de l'employé 2 en alternance avec des plans séquence d'un poste de soudure] Employé 2 : Aujourd'hui, les ateliers de soudure n'ont plus rien à voir. Ce n'est pas parce qu'on est en soudure que les sols sont sales. Les pièces sont bien rangées, les sols sont propres. Avec la robotique nouvelle génération, on s'améliore en qualité, en vitesse et en sécurité. En sécurité, ce qui s'est amélioré, c'est qu'on n'a plus à passer les charges au-dessus de nous et c'est le robot qui va directement à la pièce. En vitesse, on arrive à livrer l'assemblage en temps voulu.
7	1:59,8 - 2:41,4	[Images d'une ligne de plusieurs zones dans l'usine] Voix OFF : Gosse 2015, c'est l'industrie du 21 ^{ème} siècle, la vraie ! Des sols en béton avec marquage au sol ont été installés. Les zones de production sont calmes propres et toujours bien rangées. Chaque robot fait l'objet d'une maintenance préventive ce qui réduit le risque de panne. Le taux de rendement des équipements a augmenté de 25% en moyenne. Les pannes sont moins fréquentes et la productivité meilleure. Tous les visiteurs sont séduits par le professionnalisme et l'esprit de haute technologie qui se dégagent de l'entreprise. Le travail est plus agréable et l'image de marque de CAT Gosse est redorée.
8	2:39,5 - 3:04,0	[Images de l'employé 3 en alternance avec des plans séquence de réunions et de postes de travail] Employé 3 : Notre travail est mieux organisé. On a maintenant un système de gestion de la production unique. On a une réunion journalière avec tous les supports et toutes les personnes intéressées pour cibler les problèmes que nous rencontrons au quotidien afin de les résoudre rapidement. On a aussi réorganisé notre étagère près du poste d'assemblage pour éviter les déplacements trop longs et trop fréquents.
9	3:01,4 - 3:47,8	[Images en alternance avec des plans séquence d'une ligne d'assemblage, d'une salle regroupant le service de planning] Voix OFF : L'assemblage à Gosse en 2015, c'est une révolution dans la manière de travailler. Toutes les pièces sont désormais de qualité car elles ont été scrupuleusement contrôlées. Les équipes de maintenance et de planning se trouvent à côté des lignes ; prêtes à réagir immédiatement si nécessaire. Des solutions à long terme aux problèmes récurrents sont désormais trouvées en concertation, en équipe. Le travail est réalisé avec assiduité sans effort supplémentaire car il est mieux organisé et des automates permettent de soulager les travailleurs. Mais surtout, aujourd'hui, l'usine travaille à la demande du client. Nous n'avons plus de stock mais notre flexibilité et les gains de temps engendrés par les améliorations nous rendent bien plus réactifs.
10	3:47,5 - 3:56,1	Employé 1 : Je ne travaille pas plus vite ou plus dure qu'avant. Au contraire, je viens au travail sachant que ma production sera réalisable. Et on gagne beaucoup de temps et d'énergie.
11	3:56,1 - 3:59,9	Employé 2 : ce qui me rend le plus fier, c'est qu'on arrive à livrer les machines en six semaines et franchement, j'y croyais pas !

- 12 3:59,9 - Employé 3 : Tout le monde peut voir aujourd'hui que la qualité de notre travail est irréprochable puisque 90% des machines
4:18,9 qui sortent de nos lignes d'assemblage sortent Zéro Défaut. Bien sûr, il y a eu des investissements conséquents pour améliorer
les lignes d'assemblage, d'usinage et de soudure. Mais toute cette transformation n'aurait pas pu se faire sans nous.
- [Fin des témoignages, les trois employés-témoins apparaissent tout sourire.]
- 13 4:18,9 - [Extrait du film de retour vers le futur]
4:59,9
- Dr. Emmett Brown: nous avons une mission à accomplir!
- [Texte: "La transformation commence d'abord par nous"
Image en 3D des collaborateurs du site.
Texte en relief: « Transformation culturelle »]
- Le CEO du site de Gosse : alors en route vers Gosse, génération 2015 !
Suivi du slogan : « CAT, Gosse Génération 2015 »
- 14 5:00,2 - [Remerciements et colophon]
5:58,7

Annexe 2 : Lettre et dépliant

[REDACTED]

[REDACTED] jeudi 28 février 2013

Chère collègue,
Cher collègue,

Suite au Conseil d'entreprise extraordinaire qui s'est tenu ce jeudi 28 février 2013, je tiens à vous informer personnellement de ce qui a été discuté lors de cette réunion.

Comme vous le savez, le monde qui nous entoure a changé. D'une part, nos produits sont désormais principalement destinés au marché européen qui subit fortement les effets de la crise économique depuis plusieurs années déjà et où les perspectives de croissance sont limitées. L'Asie et l'Amérique du Sud sont les marchés à forte croissance, alors que l'Europe représente une part toujours plus faible de notre industrie. D'autre part, de nouveaux concurrents très compétitifs s'attaquent à notre marché et de nouvelles usines du groupe Caterpillar pourraient se positionner pour servir le marché européen à notre place.

Plus fondamentalement, nous sommes trop chers. A l'heure actuelle, il serait moins coûteux d'importer des machines en Europe depuis l'Asie que de les fabriquer à Goss [REDACTED]

La combinaison de tous ces facteurs a un impact significatif sur la viabilité du site de Goss [REDACTED]. Les mesures de crise habituelles ne suffisent plus et notre situation est désormais critique. Nous devons agir immédiatement si nous voulons donner une chance d'avenir à notre usine.

C'est pourquoi nous avons annoncé notre intention d'implémenter un plan industriel qui doit nous permettre de nous adapter aux nouvelles conditions économiques, de nous organiser pour être plus efficaces et de réduire nos coûts. Notre objectif est de devenir les moins chers et les plus rapides pour servir les clients européens. Cette intention impliquerait également la suppression de certaines opérations qui pénalisent l'ensemble des coûts de l'usine. Malheureusement, l'ensemble de ces mesures entraînerait la perte de 1.400 emplois sur le site de Goss [REDACTED]

Nous sommes pleinement conscients de l'impact de cette annonce et de l'émotion qu'elle génère auprès de vous et vos familles. Nous avons la volonté d'étudier toutes les pistes permettant d'en réduire l'impact social et de trouver, avec les représentants du personnel, les meilleures solutions possibles. Nous vous prions de croire que ces mesures – bien que douloureuses – sont le fruit d'une analyse et d'une réflexion approfondies. Elles sont indispensables pour donner à notre usine et au site une chance d'exister dans le futur.

Quelle est la prochaine étape ?

Nous avons entamé la phase d'information et de consultation prévue par la « Loi Renault ». Conformément à la procédure légale, le conseil d'entreprise doit être informé en priorité. D'autres réunions d'information sont prévues avec les représentants du personnel, où nous répondrons à toutes leurs questions. Nous ferons tout ce que nous pourrions pour que cette phase se déroule de la meilleure façon possible, dans un esprit d'ouverture et de transparence.

Un site internet est d'ores et déjà à votre disposition [REDACTED]. Par ailleurs, nous continuerons à vous informer au mieux de l'évolution de la situation.

Sincères salutations,

[REDACTED]

[REDACTED]
Administrateur délégué de [REDACTED]
Mandaté par [REDACTED]



PLAN INDUSTRIEL 2015

POUR DONNER UNE CHANCE D'AVENIR

À

Chers collègues,

Je tenais à vous faire part des principales informations données lors du Conseil d'Entreprise Extraordinaire qui s'est tenu ce 28 février 2013.

Avant tout, permettez-moi de rappeler à chacun des éléments aussi factuels qu'essentiels dans le contexte actuel.

Depuis 1965,  est un acteur économique et un employeur de poids dans la région. Ensemble avec son personnel, elle a pu traverser plusieurs crises. Toutefois, l'entreprise est aujourd'hui confrontée à une situation sans précédent : une crise économique persistante en Europe dans un monde qui a fondamentalement changé. Cette situation met en péril la viabilité du site de  à long terme. Si nous voulons redevenir compétitifs et rester viables, nous devons nous adapter et apprendre à travailler de façon fondamentalement différente.

Le plan industriel* que nous avons présenté ce matin aux représentants du personnel doit nous aider à nous positionner comme la source de production incontournable pour l'Europe d'ici à 2015.

Je suis conscient que certains constats et annonces sont difficiles à accepter. Mais je vous prie de croire qu'ils sont le fruit d'une analyse et d'une réflexion approfondies.

Votre hiérarchie et moi-même restons à votre disposition pour toute information complémentaire.



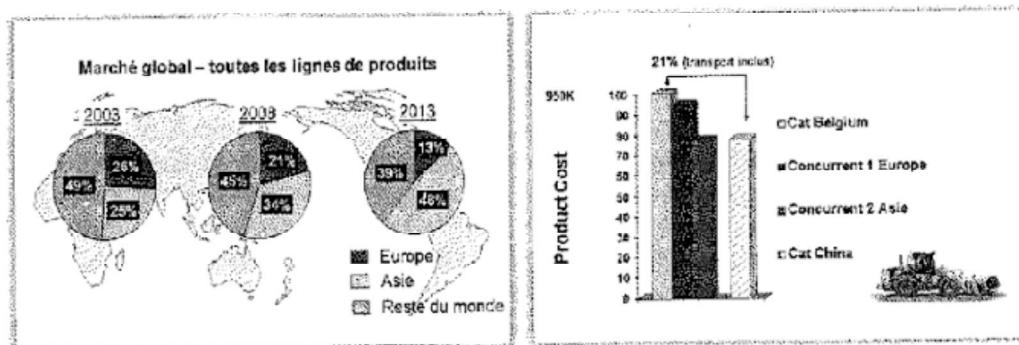
*Le Plan Industriel 2015 est complémentaire à la Stratégie  génération 2015

Brochure d'information destinée au personnel de 

1. LE MONDE A CHANGÉ

Le monde qui nous entoure a fondamentalement changé. Depuis 2009, nous avons perdu les régions qui n'appliquent pas les normes environnementales les plus strictes, c'est-à-dire l'Afrique, le Moyen Orient et la Confédération des Etats Indépendants (ex-URSS). Cela limite notre champ d'action à l'Europe.

Ce marché européen est mature. Les grands chantiers d'infrastructure se font rares et la crise économique influence fortement nos activités. De plus, les perspectives de croissance sont limitées. L'Europe représente une part toujours plus faible de notre industrie par rapport aux marchés à forte croissance, tels que l'Amérique du Sud et l'Asie. Par ailleurs, le groupe [REDACTED] investi dans de nouvelles usines pour servir ces marchés en croissance.



L'Asie et l'Amérique du Sud sont les marchés à forte croissance, alors que l'Europe représente une part toujours plus faible de notre industrie

Nos produits sont plus chers que ceux de nos concurrents

En conséquence, [REDACTED] ne représente plus qu'un faible pourcentage de la capacité de production du groupe et ces nouvelles usines pourraient se positionner pour servir le marché européen.

De plus, [REDACTED] est confronté à de nouveaux concurrents, principalement asiatiques, qui s'attaquent à notre marché.

2. NOUS SOMMES TROP CHERS

Plus fondamentalement, nous sommes trop chers. En effet, la majorité des produits fabriqués à [REDACTED] sont plus chers que ceux de nos concurrents, transport vers l'Europe compris. A l'heure actuelle, il serait moins coûteux d'importer des machines en Europe depuis d'autres usines du groupe [REDACTED] que de les fabriquer à [REDACTED].

3. NOUS DEVONS NOUS ADAPTER POUR DONNER À NOTRE USINE UNE CHANCE D'AVENIR

La situation est critique. Sur un marché européen mature, et confronté à une concurrence accrue, nous devons redevenir compétitifs si nous voulons donner une chance d'avenir à notre usine.

Brochure d'information destinée au personnel de [REDACTED]



Par le passé, nous avons eu recours à des mesures non-structurelles pour traverser les crises : le chômage économique, le crédit-temps « collectif » ou encore la non reconduction de contrats à durée déterminée (CDD). Mais ces mesures ne sont plus suffisantes pour pallier ce déclin structurel que nous connaissons aujourd'hui et pour nous permettre de poursuivre nos activités sur le long terme.



Evolution du volume de production. Sans l'implémentation du plan industriel, les volumes continueraient à chuter.

Si nous ne faisons rien maintenant, l'usine de Gosselies ne sera pas suffisamment compétitive pour rester viable. Notre volonté est de donner au site de [redacted] une chance d'exister dans le futur et de positionner l'usine comme la source de production incontournable pour les machines destinées à l'Europe. Pour cela, il y a deux impératifs : réduire nos coûts et accroître notre vélocité.

Et pour ce faire, nous avons développé un **plan industriel** qui doit nous permettre de devenir en 2015 les moins chers et les plus rapides pour servir nos clients européens.

Ce plan est axé sur 3 priorités :

1. Moderniser et investir dans l'usine du futur

Nous voulons poursuivre les investissements nécessaires pour les nouvelles lignes d'assemblage, pour moderniser les infrastructures et pour certaines technologies de pointe. En outre, nous souhaitons investir dans une logistique intégrée et performante destinée à fiabiliser l'approvisionnement des lignes d'assemblage, à optimiser les flux externes et internes et à minimiser les coûts et les temps de réponse.



3. Améliorer nos performances

Nous voulons instaurer une nouvelle organisation du travail pour assurer un fonctionnement optimal des nouvelles lignes d'assemblage, des équipements existants et des services de support. Nous voulons ainsi devenir plus flexibles et mieux gérer les présences. Cela nous permettrait de réduire notre vulnérabilité aux cycles économiques et aux aléas quotidiens de la production ainsi que de répondre à nos clients dans les meilleurs délais. En outre, nous voulons développer une meilleure gestion de nos compétences.

Ce plan industriel doit nous permettre de nous positionner comme une usine compétitive, ce qui serait synonyme d'emploi.

4. EVENTUELLES CONSÉQUENCES POUR LE PERSONNEL

Ce plan industriel est le fruit d'une analyse et d'une réflexion approfondies. Si l'intention se confirmait, son implémentation pourrait malheureusement entraîner la perte de 1.400 emplois permanents (1100 ouvriers et 300 cols blancs).

Aujourd'hui, nous avons entamé la procédure d'information et de consultation prévue par la « Loi Renault ». Conformément à la procédure légale, le conseil d'entreprise doit être informé en priorité. Des réunions d'information seront prévues avec les représentants du personnel, où nous répondrons à toutes leurs questions. Nous ferons tout ce que nous pourrons pour que cette phase se déroule de la meilleure façon possible, dans un esprit d'ouverture et de transparence.

C'est à l'issue de cette phase d'information et de consultation que nous entamerons avec les représentants du personnel, la phase de négociation d'un plan social pour les travailleurs concernés.

La direction est consciente de l'impact social que ce plan pourrait avoir et de l'émotion que suscite cette annonce d'intention. Elle a la ferme volonté de poursuivre toutes les pistes permettant d'en réduire l'impact social et de trouver les meilleures solutions possibles pour le personnel qui serait impacté.

5. POUR PLUS D'INFORMATIONS

Nous avons mis en place le site interne [redacted] pour vous informer au mieux de l'évolution de cette annonce d'intention.