

Restructuration transnationale en Europe Groupe Zephron Marketing, Allemagne

*Debora JESKE et Thomas KIESELBACH (Institut für Psychologie der
Gesundheit, Arbeitslosigkeit und Arbeit), Allemagne
Gernot MÜHGE et Matthias KNUTH (Institut für Arbeit und Technik),
Allemagne*

Résumé

Cette étude d'un cas allemand porte sur la branche européenne d'une entreprise de marketing transnationale. Ce cas de restructuration est centré sur le développement de l'entreprise après la fusion de trois entreprises distinctes dans le marketing, sur les répercussions de cette fusion sur les branches régionales en Europe, et sur la vente substantielle de l'entreprise à un autre investisseur originaire des États-Unis, ce qui a signifié la mise en place d'une nouvelle structure commune pour les branches aux États-Unis et en Europe.

La réduction des effectifs fut l'une des conséquences de la restructuration. Cette situation a été améliorée par le biais d'offres de formation et de développement professionnel ainsi que par des mesures de reclassement en Allemagne. Cette étude de cas décrit les effets internes et les défis régionaux auxquels ont été confrontées les branches européennes après la fusion et la nécessaire restructuration des départements. Elle prend pour exemple la restructuration de la branche allemande, dont l'élément innovant est lié au recours illimité aux services de reclassement pour tous les salariés licenciés, en l'absence d'un comité d'entreprise, et utilisant les fonds de l'entreprise disponibles pour ces mesures de transfert comme cela est indiqué dans le SGB III (Code de Sécurité sociale III).

Une autre innovation est l'introduction d'un nouveau niveau européen de direction pour la totalité de la zone européenne couverte par Zephron Marketing, alliée à une coopération étroite entre les branches opérationnelles antérieurement indépendantes, et plus particulièrement des départements spécifiques qui sont aujourd'hui gérés au niveau transnational.

Monitoring Innovative Restructuring in Europe

MIRE est soutenu par le Fonds social européen, Art. 6 – Actions innovatrices
Les informations contenues dans cette publication n'engagent pas la Commission européenne

Debora Jeske, Gernot Mühge, Thomas Kieselbach, Matthias Knuth

Juillet 2006

Restructuration transnationale en Europe

La société Zephron Marketing Group

Université de Brême

IPG Institut für Psychologie der Arbeit
Arbeitslosigkeit und Gesundheit

Wissenschaftszentrum
Nordrhein-Westfalen
Kulturwissenschaftliches
Institut



Wuppertal Institut für
Klima, Umwelt, Energie
Institut Arbeit
und Technik

Table des matières

1. Résumé.....	3
2. Description de l'organisation de Zephron Marketing.....	4
3. Description de la filiale allemande	5
3.1. La structure actuelle et ses particularités.....	5
3.2. Caractéristiques concernant les effectifs.....	6
4. Historique avant la restructuration	7
5. Eléments généraux de la restructuration.....	8
6. Les conséquences pour les filiales de Zephron en Europe.....	9
6.1. Reporting international et centralisation.....	10
Fig. 3 : La structure actuelle et le reporting	11
6.2. Réduction des effectifs et mutations de personnel dans la nouvelle structure.	11
6.3. Utilisation de la réintégration professionnelle.....	13
7. Résultats de la restructuration.....	14
7.1. Points communs et différences concernant la structure	14
7.2. Réactions du personnel à la restructuration	15
7.3. Cogestion et participation aux décisions.....	16
8. Evaluation de la restructuration	17
Conclusion.....	20
Bibliographie	22
Annexes.....	22

1. Résumé

La filiale qui fait l'objet de cette analyse fait partie de la société transnationale de marketing *Zephron Marketing*¹. Cette étude s'intéresse à la restructuration d'une entreprise issue de la fusion de trois entreprises séparées et aux effets induits par cette restructuration sur les filiales régionales européennes suite à la fusion et à l'acquisition de *Zephron Marketing* par un nouveau propriétaire. Dans le cas présent, le fait que la société *Zephron Marketing* soit née de la fusion par le passé de deux entreprises nord-américaines et d'une société européenne et qu'elle ait subi une restructuration commune visant à l'homogénéisation des trois, est un élément qui a été fondamental. L'une des conséquences de cette restructuration a été la réduction des effectifs, encadrée par des mesures de formation et de réinsertion professionnelle. Cette étude prend l'exemple de la filiale allemande pour décrire les effets internes et les contraintes régionales auxquelles les sièges européens ont dû faire face suite à la fusion et à la restructuration inévitable de leurs services.

Une restructuration du type de celle de la filiale allemande a offert, tout d'abord, à toutes les personnes licenciées, la possibilité de bénéficier, pour une durée illimitée, de mesures de réintégration professionnelle sans l'intervention d'un comité d'entreprise et sans bénéficier des dispositions du code de la sécurité sociale allemande (SGB III). Par ailleurs, l'introduction d'un nouvel échelon hiérarchique (européen) entraînant le rapprochement des filiales nationales, qui opéraient auparavant de manière indépendante dans certains domaines, a constitué une nouveauté pour l'ensemble du champ d'activité de la société *Zephron Marketing* en Europe. Par ailleurs, la fusion des deux entreprises américaines et de la société de marketing européenne s'est caractérisée par la centralisation et l'imbrication de services qui étaient auparavant entièrement indépendants, entraînant une responsabilisation différente des gérants nationaux qui n'avaient plus à prendre en charge leurs seuls clients nationaux, mais qui devaient agir également à l'échelle internationale, sous les ordres de responsables hiérarchiques européens ou américains.

Ce cas d'étude est né dans le cadre du projet „Monitoring Innovative Restructuring in Europe – MIRE“. Ce projet s'inscrit dans le cadre de la coopération entre l'IPG (l'Institut de Psychologie du travail, du chômage et de la santé de l'Université de Brême) et l'IAT (l'Institut du travail et de la technique de Gelsenkirchen, Allemagne). Son objectif est d'identifier à l'échelle européenne des pratiques innovantes de restructuration et d'échanger les savoirs-faires entre les pays. MIRE est soutenu par le Fonds Social Européen, article 6 « actions innovatrices » ; le projet a démarré en janvier 2005 et prendra fin en novembre 2006.

Dans le cadre de MIRE,

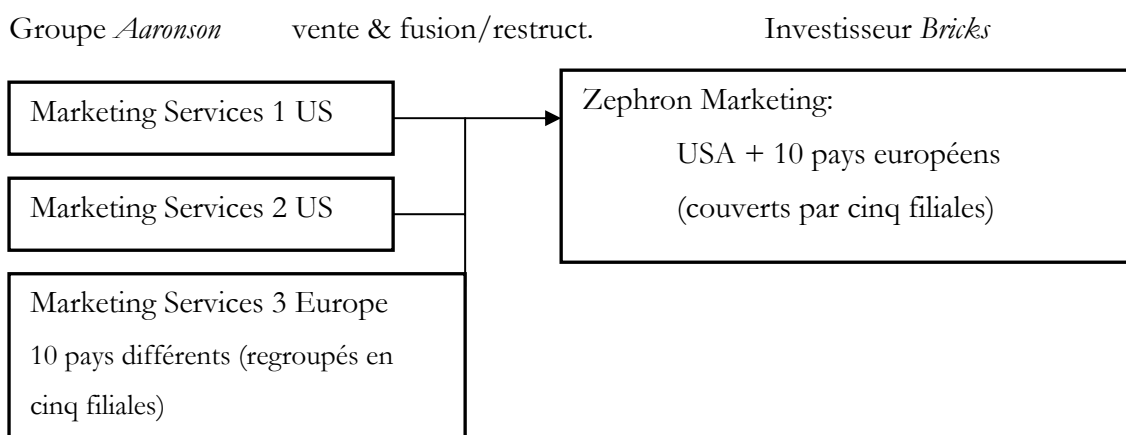
- des réseaux nationaux d'experts ont été mis en place dans chaque pays participant (France, Belgique, Royaume Uni, Suède et Allemagne), et ont été mis en relations les uns avec les autres au cours du projet ;
- des études de cas ont été menées dans chaque pays afin de documenter les "meilleures pratiques" à implémenter lors d'une restructuration.

¹ Toutes les informations sont anonymes Les interlocuteurs de cette enquête sont : le responsable des RH en Allemagne et le responsable du centre d'appel. Les autres sources d'information sont constituées de pages web et de communiqués de presse des sociétés *Aaronson* et *Bricks*.

2. Description de l'organisation de Zephron Marketing

Zephron Marketing est une société de services créée en 2005 à partir de trois entreprises différentes, qui exerce son activité dans le domaine du marketing. Deux entreprises étaient implantées aux Etats-Unis, et la troisième dans différents pays européens (France, Belgique, Allemagne, Autriche, Suisse, Italie, Royaume-Uni, Danemark, Norvège et Suède). Ces dix pays étaient couverts par 5 filiales localisées en Allemagne, France, Italie, Angleterre et en Norvège. Ces filiales ont été conservées, même après la fusion, la vente et la restructuration. Le siège européen est situé au Royaume-Uni.

Fig. 1 : Ancienne et nouvelle structure de *Marketing Zephron*



Malgré l'appartenance des trois sociétés au même groupe, après la fusion qui a donné naissance à Zephron Marketing et la prise de contrôle par l'investisseur Bricks, il n'existe pas que des points communs entre la partie américaine et l'europpéenne, et des différences évidentes se font jour, liées à l'évolution différente des entités initiales et aux différents marchés sur lesquels elles opèrent, qui se distinguent par leur taille et leur structure.

L'essentiel des activités de Zephron Marketing vise les programmes de partenariats, les services d'assurances et les Loyalty Marketing Schemes (plan de fidélisation des clients). Alors que les succursales américaines sont centrées essentiellement sur la vente au détail, les assurances pour cartes de paiement, le marketing direct des produits destinés aux particuliers sur le marché américain (117 millions de clients), les filiales européennes sont centrées sur le marché européen, et en particulier sur des « formules » clients, c'est-à-dire, à l'élaboration d'offres spécifiques pour les organismes financiers. Cela signifie que le savoir-faire des filiales européennes actuelles de Zephron consiste à élaborer et à développer des offres régionales de produits pour les clients de différentes banques ou organisme de crédit. Avec seulement 15 millions de clients, la part de marché européenne est nettement plus réduite. Contrairement aux USA où l'on s'adresse directement aux intéressés, en Europe, le client final reçoit les offres par l'intermédiaire d'entreprises proposant des services financiers. Ce sont donc les banques et les caisses d'épargne qui sont les clients directs ou les donneurs d'ordre des filiales européennes. *Zephron* propose également le développement de produits et la prise en charge de clients.

3. Description de la filiale allemande

L'évolution avant 2005

La filiale allemande a été créée en 1999. A l'époque, elle ne comptait qu'une poignée d'employés et un seul donneur d'ordre qui était une banque régionale. Depuis, le nombre de clients n'a cessé d'augmenter et en 2005 le nombre d'employés était passé à 100. Plus la société a gagné de clients, plus elle a employé, et plus elle s'est spécialisée. Les effectifs ont également augmenté en raison du transfert en Allemagne d'autres structures opérant initialement à l'étranger. Le centre d'appel qui à l'origine devait centraliser tous les appels en Europe est redevenu régional, en raison des difficultés liées à la distance séparant les clients régionaux du centre européen. Le service voyages et les succursales de Marketing (à présent, seul le service voyages appartient encore à Aaronson, voir texte à la page 6, encadré 1) développent des offres de voyages, qui font à présent partie intégrante de revues visant les clients des banques, ou d'autres institutions similaires proposant des offres à ses clients finaux.

3.1. La structure actuelle et ses particularités

Les services proposés par la société Zephron Marketing en Europe aux entreprises clientes et aux clients finaux ont un caractère très local, étant donné que la société développe et propose des offres spécialement conçues pour des utilisateurs locaux. Cela signifie que l'entreprise élabore des offres en s'appuyant sur les infrastructures locales que le client final pourra utiliser. Ainsi les magazines élaborés par Zephron pour les banques et autres organismes contiennent des offres pour aller visiter des parcs d'animaux, des restaurants et d'autres centres de loisirs, mais aussi un service de serrurerie, un service retrait d'argent en urgence, des protections pour les cartes de paiement (dans le cas où un client perdrait son portemonnaie), des entrées de cinéma, pour les matchs de foot ou le hockey sur glace, etc. ... Le centre d'appel propose donc au client final un grand nombre d'offres qui sont publiées dans les magazines régionaux destinés aux clients.

Aujourd'hui, les filiales de Zephron possèdent toutes la même structure et le même nombre de services, comme le service achats, le service comptabilité, le service gestion de produits, le service communication, le centre d'appels et les services administratifs généraux (informatique, ressources humaines et finances de l'administration interne). Une grande partie des contrats concernent la production de magazines incluant des offres sur mesure dans un autre domaine que celui des clients : toutes les filiales européennes de Zephron ont un service d'impression et de production (destiné aux magazines des clients) et un centre d'appel permettant de prendre en charge les clients finaux de leur propre clientèle. Lorsque le client d'une banque souhaite profiter du service proposé dans un magazine, il est dirigé vers le centre d'appels de la filiale européenne qui a élaboré le magazine pour la banque. Pour cela, les banques mettent les données nécessaires concernant leurs clients à la disposition de Zephron. Ce service permet aux organismes financiers de se concentrer sur leur métier de base, pendant que Zephron élabore différentes offres destinées à leurs clients et se charge de les fidéliser et de renforcer les liens de la banque avec eux, ce qui est vital pour elle.

Encadré 1 : Particularités de la structure de *Zephron Europe*.

L'une des particularités de *Zephron* réside dans la collaboration avec le service voyages, qui, contrairement aux succursales de marketing, n'a pas été vendu à *Bricks* et qu'il fait toujours partie du groupe *Aaronson*. Ainsi, le service voyage entretient-il toujours une coopération opérationnelle avec le service marketing. Une telle coopération est motivée par les avantages dont bénéficient les deux sociétés et qui leur permettent de proposer des services plus performants. *Zephron* fournit des clients au service voyages et reçoit en retour une compensation financière pour chaque voyage vendu, ce qui l'incite à proposer des voyages aux clients finaux des organismes financiers au travers de ses magasins.

Etant donné que la société *Zephron* opère indépendamment des autres branches de l'investisseur *Bricks*, la structure de *Zephron* est différente de celles des autres entreprises appartenant au nouveau propriétaire *Bricks*, à l'exception des conditions qui ont été discutées au cours des négociations entre *Aaronson* et *Bricks*, et qui sont décrites dans la présente étude de cas. *Zephron* a été créée à partir de trois unités et est à présent une entreprise de marketing indépendante.

3.2. Caractéristiques concernant les effectifs

Du fait de la fusion des deux sociétés américaines, avant la restructuration, toutes les filiales européennes présentaient de fortes ressemblances en termes d'effectifs et de structure. Malgré ces points communs, les filiales se distinguaient par le développement différent de chaque établissement en termes de parts de marché, de caractéristiques de la clientèle, de cultures et de langues. Le paragraphe suivant décrit les caractéristiques du personnel de la filiale allemande.

Différences d'effectifs entre les sections

La filiale allemande de *Zephron* emploie 100 personnes au total. Par ailleurs, 20 personnes travaillent sur place pour le service voyage d'*Aaronson*. La moitié des 100 employés est affecté au centre d'appels. Ces employés doivent prendre en charge l'ensemble des clients finaux germanophones qui appellent depuis l'Allemagne, l'Autriche et la Suisse. Contrairement aux autres services, le centre d'appel est organisé en équipes de travail alternées et n'impose en général pas de contraintes trop restrictives lors des embauches, ce qui explique la diversité des métiers représentés parmi les employés. En revanche, l'autre moitié des employés travaille dans des services souvent sollicités à l'international, et doivent par conséquent présenter des compétences linguistiques particulières, disposer de connaissances professionnelles spécifiques et, souvent, avoir une expérience internationale.

Externalisation et utilisation des ressources externes

Les effectifs sont complétés par des travailleurs indépendants, et selon les projets, on fait également appel à des experts ou à des spécialistes dans le but d'élaborer certains programmes et des demandes spécifiques de clients. Par ailleurs, on utilise des ressources externes spécialisées pour organiser des formations, développer des logiciels ou pour le marketing. Certaines sections se sont différenciées et spécialisées à tel point, qu'elles sont obligées de recruter des experts en permanence. L'une de ces sections est la section « *Print and Productions* » (impression et production). Pour élaborer, produire et livrer un magazine, la filiale doit associer son savoir-faire à celui de prestataires de services externes.

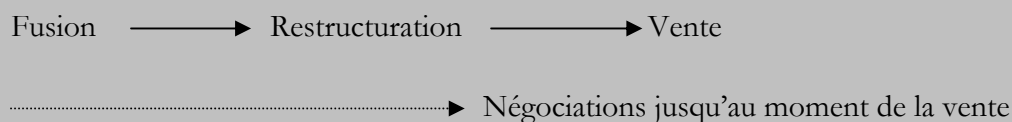
Certaines des filiales européennes comptent des représentants des employés, mais l'importance des comités d'entreprises varie et dépend de l'engagement des employés et de la législations de chaque pays. La filiale allemande n'est dotée à l'heure actuelle d'aucun comité d'entreprise. En revanche, comme d'autres entreprises, elle organise régulièrement des réunions du personnel en plus des réunions d'équipe et des réunions de services. Lors de ces réunions, l'ensemble du personnel a la possibilité de poser des questions aux dirigeants et de demander des informations complémentaires. La communication entre les services est également assurée par une plateforme Intranet qui est particulièrement utile pour communiquer avec les employés travaillant dans les équipes alternées du centre d'appel qui ne peuvent pas assister aux réunions.

4. Historique avant la restructuration

Le propriétaire américain, le groupe *Aaronson*, a décidé vers la fin de 2004, de donner une nouvelle orientation à l'entreprise. Celle-ci a consisté, entre autre, à vendre les trois entreprises de la division « Marketing Services Division » (dont deux sont localisées aux Etats-Unis, et la troisième en Europe, et appartiennent à présent à Zephron Marketing).

Les trois sociétés de marketing qui appartenaient à Aaronson avaient des structures équivalentes, étant donné qu'elles opéraient dans le même domaine et qu'elles appartenaient au même propriétaire. Cette configuration a incité *Aaronson* à fusionner les trois entreprises en une seule, et à vendre l'ensemble à l'investisseur *Bricks*. Cependant, la fusion et l'étude de la restructuration nécessaire ont eu lieu en même temps que le processus de négociation qui a duré un an. En fusionnant les entreprises, le groupe Aaronson voulait montrer à l'acheteur Bricks le potentiel de la division marketing afin d'en obtenir un prix intéressant. C'est le groupe *Aaronson* qui a été ainsi l'animateur de tous les changements. Quand de grandes entreprises fusionnent, et lorsque le montant de l'investissement dépend d'une masse colossale de données, il est particulièrement important de vérifier toutes les caractéristiques d'une entreprise susceptibles d'influencer le prix de vente. Etant donné qu'une fusion n'aboutit pas obligatoirement à une réussite, Bricks ne s'est pas contenté de contrôler la situation commerciale de l'entreprise, ou le chiffre d'affaires et la rentabilité, elle s'est intéressée à la façon de diriger la société, aux structures des entreprises individuelles ainsi qu'au niveau des salaires et au niveau de qualification professionnelle du personnel.

Encadré 2 : Déroulement des décisions dans le cas de Zephron



La fusion a été décidée au printemps 2005. Le début de la restructuration a coïncidé avec le début des négociations. Les négociations se sont terminées en 2005 et les entreprises fusionnées sous le nom de Zephron Marketing ont été reprises par leur nouveau propriétaire américain en automne 2005. La restructuration de la division européenne s'est achevée vers la fin 2005.

5. Eléments généraux de la restructuration

Les trois entreprises se sont vues imposer leur nouvelle structure par la direction de Aaronson, après consultation du nouvel acheteur-investisseur Brinks. La structure proposée n'était pas négociable. Les directeurs des filiales ont accepté les raisons pour lesquelles on leur a imposé un choix tout fait, car ils ont compris que pour réussir la fusion de trois entreprises opérant à l'échelle internationale, il était nécessaire de conserver un organe administratif simple et compréhensible pour la direction internationale, les responsables régionaux et les responsables des services sur place, et ceci, malgré la dimension internationale et l'imbrication régionale de l'entreprise. Cette contrainte structurelle sévère, imposée de façon globale, a pu être assumée grâce à la souplesse qui a été accordée au niveau régional : les responsables des filiales ont pu prendre eux-mêmes les décisions concernant le personnel, et définir ainsi ceux qu'ils allaient garder ou laisser partir, et aussi se charger du recrutement pour les nouveaux postes et des mutations internes².

Les paragraphes suivants décrivent le déroulement précis et les changements opérés dans la structure et les services de la filiale allemande.

Une nouvelle structure - le point de départ

Au départ, les trois entreprises séparées appartenant à Aaronson étaient sensiblement différentes en taille et donc en effectifs. Dans le but de centraliser, on a choisi de garder la structure de l'entreprise qui avait le plus grand nombre d'employés (2500 personnes). Cette entreprise a constitué le point de départ de la restructuration qui a été appliquée ensuite dans les deux autres entreprises (qui comptaient 500 employés aux USA et 600 en Europe). La structure commune mise en place devait servir à centraliser et à uniformiser les trois entreprises et permettre ainsi de gérer et diriger la nouvelle société.

L'organisation des services et le nouvel échelon hiérarchique européen

Avant la création de Zephron Marketing, les responsables des services nationaux rendaient des comptes à un supérieur hiérarchique national, qui, à son tour, rendait compte à la direction. Mais la fusion des trois entreprises de marketing a impliqué la mise en place d'une seule structure de services pour les trois, avec des responsables de services internationaux encadrant les responsables de services nationaux. Ainsi, pour la filiale allemande, pour certains services (par exemple le service *Operations*), il existe un responsable européen en charge des dix pays, soit de l'ensemble des cinq filiales. En revanche, certains responsables de services (comme par exemple le responsable du service informatique ou des ressources humaines – RH) rendent directement compte aux supérieurs hiérarchiques américains.

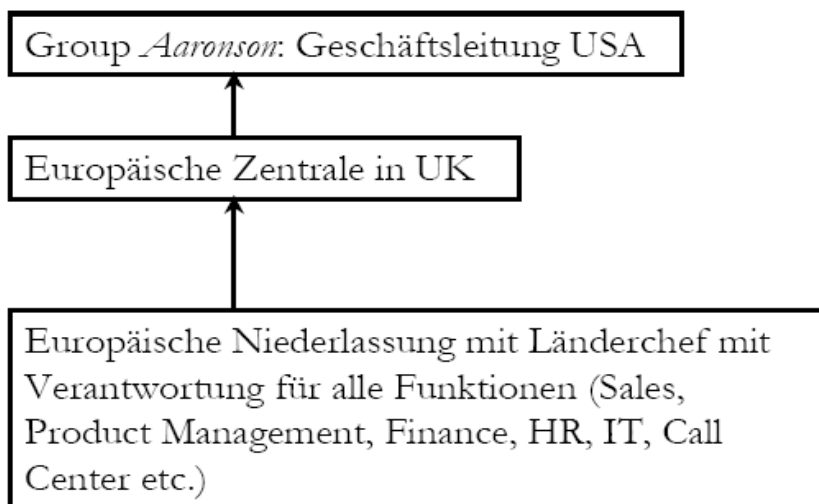
² Cela a également été confirmé par le responsable des RH. « On nous disait qu'il n'y aurait aucune négociation concernant la structure. C'est-à-dire qu'on nous imposait une nouvelle structure. Pour le comprendre il suffisait de se mettre à la place de l'acheteur. Ils nous ont expliqué qu'ils imposaient la structure pour telle et telle raison. Mais ils nous ont dit également, que c'était à nous de choisir les personnes qui entreraient dans cette structure, étant donné qu'eux ne disposaient pas des informations nécessaires et qu'ils ne pouvaient donc pas évaluer les choix à faire. En réalité, la direction du groupe Aaronson (...) s'était bien évidemment forgé sa propre impression sur les différents acteurs (...), mais en fin de compte, les décisions [en matière des ressources humaines] ont été en principe (...) prises par nous ».

6. Les conséquences pour les filiales³ de Zephron en Europe

La restructuration qui a suivi la vente de l'entreprise s'est déroulée parallèlement aux négociations, c'est à dire entre le début de l'année 2005 et l'automne de la même année. A peine huit mois se sont donc écoulés entre le moment de l'annonce de la restructuration de la division marketing du groupe Aaronson en avril 2005 et la restructuration elle-même, y compris la vente de la nouvelle société *Zephron Marketing*. Les conséquences de cette restructuration n'ont pas été ressenties dans tous les pays européens de la même façon, c'est pourquoi nous décrivons ci-après ces conséquences de façon succincte pour l'ensemble des filiales, et de manière plus détaillée pour l'Allemagne.

La figure 2 montre la structure de l'entreprise de marketing européenne avant la fusion. A cette époque, les filiales étaient géographiquement indépendantes les unes des autres. Par la suite, les services et les sections ont été réorganisés (c'est-à-dire uniformisés) et de nouveaux responsables ou de nouveaux supérieurs hiérarchiques internationaux leur ont été attribués. Ainsi, la section Operations et la section Informatique ont été divisées chacune en deux sections : Business Operations (filiale) et Client Operations (pour les clients) ; informatique (interne) et informatique (pour les clients, qui peuvent ainsi bénéficier d'un support en la personne du « Solutions Analyst », un spécialiste en informatique capable de résoudre les problèmes de logiciels). Toutes les filiales ont à présent les mêmes sections, même si certaines, comme la section Operations Management, n'ont que 2 personnes en Allemagne, et 10 en Italie.

Fig. 2 : Ancienne structure de Marketing Services 3 Europa



(Texte figure 2)

- Groupe Aaronson : la Direction aux Etats-Unis
- Centrale européenne au Royaume Uni
- Filiales européennes avec chef de pays responsable de toutes les fonctions (Service commercial, gestion de projets, finances, RH, informatique, centre d'appels, etc.)

³ Les effets internes de ces changements concernent la filiale allemande (bien entendu, ces processus ont eu lieu simultanément dans toutes les autres filiales européennes, mais les conséquences qu'ils ont entraînés pour celles-ci sortent de l'objet de cette étude).

6.1. Reporting international et centralisation

Les rapports internes ne sont plus destinés aux responsables régionaux, mais aux responsables internationaux. C'est pourquoi les responsables des secteurs ont dû s'adapter à un environnement professionnel international dans lequel l'anglais est la langue utilisée pour les négociations et la rédaction des rapports destinés aux supérieurs hiérarchiques internationaux.

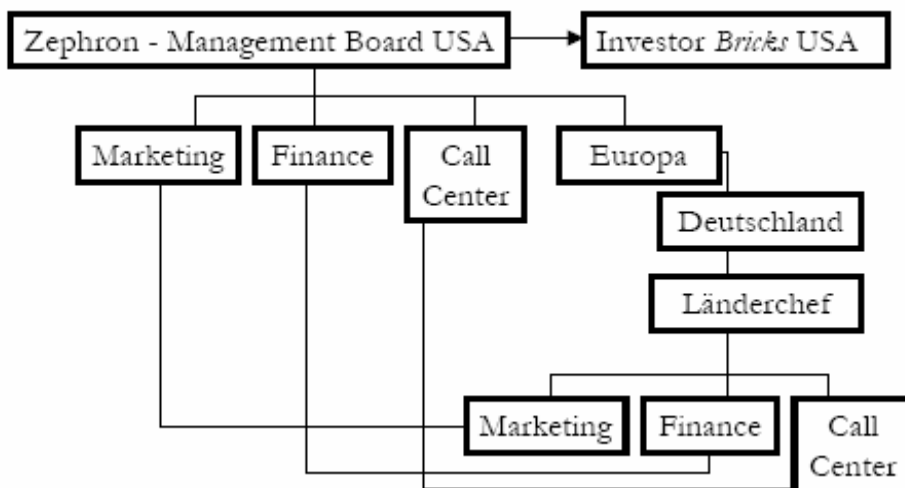
Un nouvel échelon hiérarchique a été ajouté au-dessus des responsables des secteurs nationaux. Les responsables des secteurs ont ainsi deux supérieurs hiérarchiques : d'une part, le responsable de la filiale nationale, et d'autre part, leur chef de secteur en Europe ou aux USA. Cela signifie par exemple, que le responsable RH doit informer le responsable du pays des dernières évolutions de la filiale, et en même temps, rapporter chaque évolution en matière de RH à son supérieur hiérarchique aux Etats-Unis.

Par ailleurs, toutes les fonctions ont été centralisées en même temps que les nouveaux flux d'information. Cette centralisation se traduit par le fait que le responsable de secteur doit se soumettre non seulement aux ordres du directeur pays, mais également aux ordres de son supérieur hiérarchique secteur, faisant partie de la direction aux Etats-Unis, et ainsi au propriétaire de Zephron Marketing.

La figure 3 indique la nouvelle organisation matricielle sur site, permettant de canaliser les informations à l'échelle internationale en fonction du secteur, jusqu'en haut de la pyramide hiérarchique, c'est-à-dire, la direction de Bricks. La distance qui sépare l'organe administratif international et les directions locales qui sont à proximité des clients reste la même, permettant ainsi de préserver l'activité principale des filiales sur place, étant donné que les contrats doivent être conclus avec les entreprises sur place et que la prise en charge des clients finaux est également locale (selon la langue parlée dans la zone géographique) La nouvelle organisation demande aux cadres dirigeants de faire le grand écart entre l'activité locale et internationale. Il n'est donc pas étonnant que la nouvelle structure génère ses propres problèmes ⁴.

⁴ Un exemple de ceci est le manque de vision locale des projets internationaux, « puisque chacun regarde attentivement son propre secteur et peut ainsi voir éventuellement les choses de façon différente. Il peut arriver parfois que ce manque de couverture locale fait que les efforts partent dans des sens opposés », explique le responsable des RH.

Fig. 3 : La structure actuelle et le reporting



comme l'indique la figure 3, l'organisation du reporting n'est pas parfaitement logique pour tous les secteurs. Elle dépend beaucoup de la taille du secteur et de l'importance qu'on lui accorde.

6.2. Réduction des effectifs et mutations de personnel dans la nouvelle structure.

Les modifications appliquées aux secteurs ont forcément conduit à des mutations et à des suppressions d'emploi dans les différentes filiales. La durée de ces changements, et en particulier la durée des mutations internes de personnel et des licenciements économiques ont été variables selon les filiales, et selon le nombre de personnes qui en ont fait l'objet. Avant la restructuration, les cinq filiales européennes étaient déjà très similaires en termes d'effectifs, c'est-à-dire qu'elles avaient toutes environ 100 employés, à l'exception de la filiale anglaise qui employait un peu plus de personnel, puisqu'il s'agissait du siège européen de Zephron en charge de la zone anglophone. Mais ici aussi, la restructuration et la centralisation de l'entreprise a entraîné des changements : la filiale britannique a perdu en importance, même si elle reste aux yeux de la direction américaine le principal site en Europe. Elle accueille les réunions des responsables européens, mais les décisions importantes sont toutes prises par la direction de Bricks aux Etats-Unis.

Licenciements et réintégration professionnelle en Allemagne

Selon le responsable des RH allemand, environ 10% des effectifs allemands ont été licenciés, c'est-à-dire, à peu près autant que dans les autres filiales européennes. Après les départs liés aux fluctuations naturelles (les contrats à durée déterminée) et les réaffectations, neuf employés, qui avaient des contrats à durée indéterminée, ont fait l'objet d'un licenciement économique en Allemagne. Le taux de licenciement a été donc relativement faible.

Encadré 3 : La réintégration professionnelle – un remplacement

Historiquement, la réintégration professionnelle (Outplacement) a été inventée aux Etats-Unis après la Deuxième guerre mondiale, pour trouver du travail aux soldats qui revenaient de la guerre. Depuis, elle s'est étendue à d'autres pays, tout en devenant un outil essentiellement destiné aux cadres dirigeants. La prise en charge et l'accompagnement des personnes licenciées s'effectue normalement à l'extérieur de l'entreprise qui a licencié, et consiste à fournir un conseil : mise à disposition d'informations permettant de mieux connaître le marché de travail et les possibilités qu'il offre, évaluation des points forts et faibles de la qualification professionnelle des personnes à la recherche d'un emploi et acquisition de compétences

professionnelles manquantes grâce à des formations de toutes natures (pouvant aller d'un simple stage jusqu'à des études prolongées). Le support offert pendant le processus de « séparation » et de découverte d'une nouvelle relation professionnelle rencontre un vif succès auprès d'un grand nombre d'utilisateurs de ces services. C'est la raison pour laquelle les entreprises de réintégration professionnelle proposent de plus en plus d'aides complémentaires à la recherche d'emploi, telles qu'un support à la préparation des entretiens professionnels sous forme de séances d'entraînement ou l'accompagnement des personnes pendant leur période d'essai dans une nouvelle entreprise.

Ces consultants vendent leurs services sous différentes formes. Ainsi, on peut acheter les services de réintégration professionnelle sous forme de contrat à durée déterminée ou indéterminée, sachant que l'option d'un accompagnement à durée indéterminée se paie via un forfait unique versé par l'employeur. Dans le cas des services à durée indéterminée, les utilisateurs bénéficient souvent de garanties de réintégration leur permettant de retourner voir un consultant dans le cas d'un échec subi, par exemple, pendant la période d'essai.

Encadré 3 : Réintégration professionnelle :...

Les services de réintégration professionnelle peuvent s'organiser sous forme de conseil individuel ou collectif. Lors de la prise en charge individuelle, la personne est accompagnée jusqu'à ce qu'un nouveau contrat de travail est conclu, alors que la prise en charge collective a souvent lieu sous forme de séances de travail visant à réorienter un groupe de personnes ayant un profil professionnel similaire vers d'autres métiers.

Les contrats de réintégration varient en fonction du budget de l'entreprise (ou du particulier) et selon les difficultés prévues au cours de l'accompagnement, qui peuvent être liées, par exemple, à un profil atypique ou à des contraintes de mobilité. Souvent, les utilisateurs des services de réintégration se trouvent parmi les cadres et les cadres dirigeants, mais il existe de plus en plus de services proposés au personnel qualifié et aux spécialistes qui ont une formation académique et qui opèrent à l'échelle internationale.

L'absence de services de ce type peut avoir une influence négative sur l'image de l'entreprise en interne, puisque le personnel restant est, lui aussi, sensible aux licenciements et s'identifiera par conséquent plus difficilement à l'entreprise. La réintégration professionnelle présente d'autres avantages comme la réduction du nombre de conflits qui se terminent devant la justice, plus de transparence lors du processus de licenciement, une meilleure motivation des personnes licenciées lors de la recherche d'un nouveau emploi, une meilleure productivité dans le travail des employés restants et un dévouement raffermi de la part des employés. Face au support professionnel et à la main tendue qui leur est offerte en matière de réintégration professionnelle, les employés voient diminuer leur stress et leur inquiétude concernant d'éventuelles futures restructurations.

Il est préférable de faire appel à un prestataire de services externe, étant donné que l'accompagnement d'une personne licenciée par sa propre entreprise peut générer des conflits avec le service des ressources humaines. La mise à disposition des employés de ce type de services de réintégration professionnelle prouve d'une certaine façon que l'entreprise assume pleinement sa responsabilité sociale envers ses employés, en confiant temporairement cette tâche importante à des consultants très compétents en la matière. Parmi les éléments clés déterminant le succès de la réintégration se trouvent entre autre, la compétence du consultant, le profil professionnel des personnes licenciées, la disponibilité des postes de travail ainsi que le travail qui a été fait au préalable par l'employeur (formations accordées pendant la vie professionnelle, support offerts par les RH et par les responsables après le licenciement).⁵

⁵ Pour plus d'informations, voir la bibliographie.

6.3. Utilisation de la réintégration professionnelle

L'un des éléments de l'accord de licenciement signé par les employés consistait en un contrat de fin de relation de travail leur permettant de bénéficier en contrepartie de plusieurs offres, y compris de dédommagements financiers (aucune information sur les montants payés n'est disponible) et de services de réintégration professionnelle illimités qui ont été financés à l'aide de forfaits puisés dans le fonds de restructuration. Le forfait prévu par personne pour les services de réintégration professionnelle était d'environ 20 à 30 % du salaire annuel correspondant, soit 15 à 20 000 Euros par personne dans ce cas précis. Selon le responsable des RH, aucun plafond n'avait été défini pour le fonds de restructuration. La maison mère Aaronson lui avait laissé la main libre pour dépenser autant que nécessaire pour les employés qui faisaient l'objet du licenciement. Il est important de noter qu'en raison de l'absence d'un comité d'entreprise, il n'existait aucun plan social ou mesure équivalente qui auraient rendu nécessaire de définir un montant minimum. Et contrairement à ce qui se serait passé pour de petites entreprises, le financement de la restructuration a été assuré dans ce cas par le prix de vente des trois entités Marketing Services 1 à 3 du groupe *Brinks*, dont le montant total de la vente s'est élevé à plusieurs milliards d'Euros.

Avant d'accepter la proposition, les neuf personnes licenciées ont eu la possibilité de prendre connaissance des services de réintégration professionnelle. Ces services incluaient, entre autres, l'accompagnement des employés pendant leur période d'essai jusqu'au moment de leur engagement officiel par un nouvel employeur ainsi que des formations (en complément des séances de formations internes de Zephron), avec un plan de carrière spécifique. Après la première visite de l'entreprise en charge de la réintégration professionnelle, toutes les personnes licenciées ont accepté l'offre d'accompagnement et ont également décidé de s'engager eux-mêmes activement dans la recherche d'un nouvel emploi, ce qui leur a été, quasiment toujours, très profitable.

Les 9 employés ont pu décider librement s'ils souhaitaient bénéficier de ces services de réintégration professionnelle. Selon le responsable des RH, les raisons qui les ont conduit à choisir ce type d'accompagnement se justifient de la façon suivante : « Nous avons décidé de procéder ainsi, ..., étant donné que nous ne souhaitons pas nous séparer d'eux, mais que la nouvelle structure nous imposait ce choix. ... Nous voulons nous séparer d'eux en bons termes et les aider à rebondir dans de bonnes conditions. » En fin de compte, seulement quatre personnes licenciées ont véritablement profité des services de réintégration professionnelle après avoir accepté le contrat de fin de relation de travail, étant donné que les cinq autres ont trouvé un nouveau poste ou ont opté pour un changement de carrière, et n'avait donc pas besoin d'utiliser les services proposés. Sur les quatre personnes qui ont bénéficié de l'accompagnement, deux ont rapidement retrouvé du travail. A la mi-2006, les autres deux étaient toujours entre les mains des consultants et n'avaient toujours pas retrouvé un emploi. On ne dispose pas d'informations plus précises à ce sujet, puisque l'entreprise n'a pas la possibilité de consulter les dossiers du cabinet de réintégration professionnelle.

7. Résultats de la restructuration

Cette étude de cas s'applique à décrire les effets internes et les enjeux régionaux pour les sièges européens de la fusion et de la restructuration des services, pris au travers de l'exemple de la filiale allemande.

7.1. Points communs et différences concernant la structure

Du fait de la similitude de structure des trois entreprises qui ont fait l'objet de la fusion pour donner naissance à *Zephron Marketing*, les changements effectués ont été essentiellement ressentis dans les quelques domaines qui ont subi une réelle modification. Les changements importants ont été plutôt liés à la centralisation et à l'internationalisation du reporting. Le service informatique a été, par exemple, divisé en deux sections (informatique locale et informatique de production) qui sont gérés par deux responsables de section et des supérieurs hiérarchiques différents.

La structure est donc restée en principe la même, même si elle a été soumise à une sous-ramification plus importante. Avant, il n'y avait qu'un seul responsable local (chef de pays) commun à tous les secteurs. A présent, les responsables de secteurs rendent compte à leur supérieurs hiérarchiques européens (par exemple les sections *Operations Management* et *Field Operations*), ou par défaut à leur supérieur hiérarchiques aux Etats-Unis (comme c'est le cas, par exemple, pour les RH et l'informatique).

7.2. Réactions du personnel à la restructuration

Le processus de licenciement s'est déroulé dans un bon climat d'entreprise caractérisé par l'honnêteté et la communication : « Nous avons présenté la nouvelle structure, et nous avons discuté les détails avec tout le monde. Nous avons décrit la situation, nous avons présenté notre offre, et nous avons négocié » (responsable des RH). Le temps qui s'est écoulé entre la décisions relatives aux licenciements et la signature des contrats de fin de relations de travail n'a été que de 4 semaines en Allemagne. Parmi les cinq filiales européennes, la filiale allemande a été ainsi la plus rapide à conclure l'accord relatif à la réduction des effectifs. Cette réduction des effectifs s'est bien déroulée aussi, entre autre, grâce aux cinq employés qui ont souhaité voir dans cette mesure une opportunité pour s'orienter vers d'autres métiers.

Le taux de suppression d'emploi en Allemagne a été comparable à celui des autres pays, soit environ de 10% pour chaque filiale. Les réactions des employés ont été différentes selon l'expérience professionnelle, la fidélité et l'ancienneté dans la filiale allemande. Ainsi, la réaction des employés dont l'ancienneté était plus importante dans l'entreprise a été plus marquante. Beaucoup d'entre eux avaient participé à la création de la filiale en 1999, ils avaient travaillé depuis dans plusieurs services et étaient donc devenu polyvalents, ils montraient beaucoup d'intérêt pour les formations et étaient ouverts aux mutations internes. Malgré leur flexibilité, les employés ont subi un choc en apprenant que, pour la première fois, il allait y avoir une restructuration avec des licenciements, malgré six années de croissance. La croissance stable de l'entreprise n'avait pas laissé imaginer de tels changements, et un grand nombre d'employés ont été surpris et déstabilisés de voir que la société devait supprimer certains postes à durée indéterminée.

Les conséquences pour les employés et les cadres dirigeants.

Les réactions des employés ont été différentes en fonction de l'impact des modifications sur leur travail au quotidien. Contrairement aux modifications radicales auxquelles les responsables ont dû faire face en changeant leur schéma de reporting et leurs responsabilités, les modifications structurelles se sont répercuté sur la plupart des employés. Ainsi, un grand nombre de licenciements a pu être évité en effectuant simplement des mutations de postes qui ont concerné la majorité des employés. Seuls quelques secteurs ayant été sous-divisés lors de la restructuration ont dû faire appel à des experts dont les compétences ne se trouvait pas dans le staff existant, ni chez les employés qui allaient faire l'objet des licenciements.

Par ailleurs, le responsable de la filiale allemande et le responsable des RH ont essayé d'aider tous les employés à s'adapter à leurs nouvelles tâches, et aux discussions difficiles qui ont eu lieu pendant la restructuration, en leur offrant un encadrement particulier et des séances d'entraînement complémentaires. Ces mesures d'aide visaient à améliorer la qualification des cadres et se sont traduites par des séances de travail animées par un cabinet de consulting qui avaient pour objet le « Changement de direction ». Le cercle des cadres dirigeants a mis l'accent sur la gestion des changements et a accordé beaucoup d'importance à des séances d'information claires et coordonnées qui s'adressaient à l'ensemble des employés. L'ensemble des employés s'est vu proposer des formations interculturelles visant à améliorer la coopération entre les collègues américains et européens, et permettant de comprendre les différences et les similitudes de valeurs et de culture entre les uns et les autres. Cette intense collaboration entre les dirigeants et les

employés a sans doute aidé à anticiper certains des problèmes qui se sont posés lors de la restructuration.

a) Les conséquences pour les différentes sections

Le quotidien des employés, et notamment des cadres et des personnes impliquées dans des projets internationaux, a radicalement changé du fait de l'internationalisation et de la centralisation, et par conséquent, ils ont dû s'adapter à cette nouvelle dimension de leur travail. Les problèmes rencontrés n'étaient pas seulement liés à la barrière linguistique : « Nous gérons de nombreux dossiers avec l'Angleterre et les Etats-Unis. Rien que le décalage horaire nous éloigne déjà. En plus, nous n'avons que rarement l'occasion de nous rencontrer, ce qui ne simplifie pas les choses. Beaucoup de projets deviennent plus pénibles à cause de la distance, et c'est indéniablement plus simple quand on est installé à proximité. Ceci dit, d'un autre côté, on pourrait interpréter ces difficultés comme un manque de compétences des cadres dirigeants et des employés, et on pourrait leur reprocher de ne pas savoir travailler sur des projets virtuels » (responsable des RH). L'entreprise n'a pas encore développé un modèle permettant d'améliorer la gestion des projets virtuels à l'échelle internationale.

L'identification des employés et des responsables de section avec l'ancienne entreprise qui existait avant la création de *Zephron* et l'identification avec la nouvelle entreprise *Zephron* en tant que groupe agissant à niveau international sont fonction du degré d'internationalisation et des effets que la centralisation a sur eux. Cela signifie que, depuis la restructuration, certains des employés sont régulièrement en contact avec les collègues et les dirigeants à l'international, et ont donc ressenti très nettement les changements dans leur travail quotidien, contrairement à ceux qui continue à travailler dans le même cadre germanophone du centre d'appel qui est demeuré quasiment inchangé.

Les différentes réactions du personnel dans les autres filiales

Les postes de la filiale allemande ont été majoritairement couverts par les ressources internes, alors que dans les autres filiales européennes les changements et les conséquences de ces changements ont été plus importants. Le responsable des RH raconte qu'une vague de démissions s'est produit dans les autres quatre filiales. A l'annonce de la restructuration, certains employés ont préféré prendre ainsi les devants. Cela n'a pas été le cas en Allemagne, et dans l'entreprise, certains pensent que cela a pu être évité grâce à la bonne stratégie de communication de la filiale. Mais il est également possible que la morosité du marché de travail allemand ait contribué au faible taux des démissions volontaires.

7.3. Cogestion et participation aux décisions

La nature de la restructuration, et notamment le flux d'informations et la dimension de la nouvelle entreprise, empêchent les filiales européennes de peser sur certaines décisions de la Direction du nouveau propriétaire américain. Lorsque un grand groupe, « ...dans ce cas, l'acheteur ou la Direction générale, définit la structure, vous pouvez toujours présenter vos propositions et faire part des vos idées, mais cela n'intéresse pas grand monde » (responsable des RH). Les filiales n'ont guère d'influence dans la nouvelle structure, par rapport à l'ancienne structure où elles étaient globalement indépendantes.

Les responsables ont pu toutefois appliquer leur logique en matière de choix des effectifs, malgré les ordres stricts qu'ils avaient reçus pendant la restructuration. La plupart des responsables de sections ont gardé leur place dans leur domaine et ont eu pour mission de créer des sous-divisions et d'effectuer les réductions d'effectifs nécessaires selon leur propre appréciation.

8. Evaluation de la restructuration

b) Résultats et données concernant la restructuration

La restructuration de la société Zephron Marketing, née de la fusion de trois entreprises individuelles, avait pour objectif stratégique de créer une nouvelle entreprise internationale, uniformisée et compétitive. En raison de la taille de l'entreprise analysée et des contraintes de confidentialité auxquelles cette étude était soumise, il n'a pas été possible d'accéder à certains éléments ni d'étudier toutes les données économiques aux mains de la direction. Avec ces réserves, il est toutefois possible de tirer les conclusions suivantes :

La restructuration de la filiale allemande s'est déroulée sans retard et conformément aux attentes. Les éléments qui ont contribué à cette mise en œuvre réussie sont :

- Depuis sa création en 1999, la filiale allemande avait déjà fait l'objet de plusieurs restructurations et changements, et était donc déjà habituée à ce genre de processus (même si les dernières mesures étaient liées à la croissance de la filiale, et non à une adaptation à l'international).
- Les personnes licenciées n'ont pas porté plainte et ont accepté les prestations proposées (telles que la réintégration professionnelle et l'indemnisation financière).
- Contrairement aux autres filiales, l'annonce de la restructuration n'a pas déclenché une vague de démissions.
- Les changements structurels ont pu être réalisés majoritairement par des mutations internes qui ont été rendues possibles grâce à la flexibilité et aux compétences professionnelles du personnel.
- La coopération entre les cadres dirigeants et les employés a été très bonne grâce à une communication ouverte et à un bon climat professionnel. Aussi, la direction a su donner toutes les informations sur la nouvelle structure et le changement de propriétaire et a rendu ainsi les changements compréhensibles.

Mais la restructuration a eu également des inconvénients pour la filiale allemande qui à terme va devoir faire face à d'autres enjeux :

- Les projets ont gagné une dimension internationale plus complexe (du fait des langues étrangères et du décalage horaire) qui ralentit le déroulement des processus de travail et qui diminue l'efficacité de certaines prestations.
- Le nombre des tâches des cadres dirigeants est plus important et leur responsabilité est multidimensionnelle, étant donné qu'ils doivent rendre compte désormais à leurs hiérarchies locales et internationales. Ceci a généré de nouvelles exigences qui ont accru la charge des cadres, en particulier lorsque des problèmes locaux doivent être discutés au niveau international (par exemple, les détails du déménagement de la filiale allemande ont dû être validés par la hiérarchie américaine).

- Les nouvelles exigences rencontrées au quotidien (par exemple, la communication multilingue et les projets virtuels) doivent être accompagnées de mesures adéquates, inexistantes à l'heure actuelle, visant à améliorer la qualification et à élaborer des concepts valables pour l'ensemble de l'entreprise.
- La cogestion est devenue plus compliquée en raison de la dimension internationale. Les différences culturelles entre la direction américaine et celle des filiales pourraient engendrer des problèmes du fait des méthodes de gestion directe des dirigeants américains.
- L'utilisation de ressources humaines externes donne à l'entreprise la souplesse nécessaire pour gérer ses commandes, mais elle confirme en même temps la situation instable du marché de travail allemand dans le secteur tertiaire.

La transition d'une structure décentralisée vers une organisation centralisée diminuant l'influence et l'autonomie des filiales entrainera sans doute encore de nouvelles contraintes pour les employés et aura des conséquences qui ne sont pas encore prévisibles à ce jour.

Evaluation des mesures relatives aux ressources humaines – réintégration professionnelle sans comité d'entreprise

La réduction des effectifs a été réalisée de façon traditionnelle par le biais de dédommagements économiques et de contrats de fin de relations de travail. Ceci dit, l'offre de services illimités en matière de réintégration professionnelle est une proposition qui a eu beaucoup de succès, du fait de l'étendue de l'offre de services proposés et de la liberté de choix relative dont ont pu bénéficier les personnes licenciées, ainsi que de la possibilité qu'elles ont eu d'analyser l'offre au cours d'une consultation. Le fait de faire appel à ce type de services sans l'implication d'un comité d'entreprise ou sans bénéficier des dispositions du code de la sécurité sociale allemande (§216a SGB III) reste plutôt une exception, même si cet outil d'accompagnement des personnes licenciées devient de plus en plus populaire dans les entreprises qui n'ont pas de comité d'entreprise. Mais il ne faut pas oublier que, dans ce cas, l'engagement personnel du responsable des ressources humaines concerné a été essentiel. On a tenté de trouver les offres qui convenaient aux employés, en matière de conseil et d'accompagnement. Cet exemple nous montre que cela peut fonctionner, même sans comité d'entreprise et sans faire appel à l'aide prévue à l'article §216 du code SGB III.

A ce jour, aucun impact de cette restructuration n'a pu être observé sur le marché du travail local, la région, ou les dix pays européen.

Potentiels innovants et applications possibles

Cette étude de cas montre une autre façon de restructurer une entreprise : les restructurations ne sont plus limitées à une région, mais elles dépendent d'un grand nombre d'acteurs internationaux et d'une multitude d'objectifs.

Dans cette étude destinée au projet MIRE, on peut relever plusieurs éléments intéressants qui peuvent se formuler de la façon suivante :

- Au moment d'étudier une restructuration européenne, il faut se poser la question de savoir si tous les acteurs se trouvent effectivement en Europe. Et, dans le cas contraire : comment

expliquer aux acteurs étrangers les différences de calendrier entre les pays hors Europe et ceux de l'Union européenne ?

- Du fait de l'internationalisation, il est nécessaire de donner une nouvelle orientation aux employés des entreprises nationales. La gestion d'une entreprise ne doit plus se restreindre aux limites régionales. Comment peut-on communiquer ces enjeux aux effectifs des entreprises régionales ? Quels sont les obstacles des deux cotés, c'est-à-dire, du côté des directions qui s'internationalisent et du côté des employés européens ?
- Quels sont les outils et les directives relatives à la formation professionnelle que l'Union Européenne pourrait mettre en place pour aider à augmenter les chances professionnelles des employés dans le contexte de la concurrence globale (par exemple, en mettant en place des formations pour apprendre des langues, ou par des programmes d'échanges d'employés dans la zone Europe, et au-delà, ou par l'envoi de formateurs pour expliquer les directives de l'UE aux acteurs qui se trouvent en dehors de l'Europe) ?

Perspectives d'avenir

La restructuration des filiales européennes selon le modèle américain n'a pas été trop problématique en raison des expériences de restructuration du même type qui avaient déjà été vécues. Ainsi, la restructuration et la mainmise grandissante de la direction américaine n'ont pas rencontré de véritable opposition, en tout cas, dans le cas étudié de la filiale allemande.

Par ailleurs, aucun changement n'a été imposé aux filiales européennes concernant leur orientation sur les marchés et leur gamme de services, même si celles-ci divergeaient légèrement de celles qui étaient envisagées par la direction américaine (les filiales ne proposent aucune prestation aux particuliers, et l'ensemble de leurs prestations vise des entreprises installées en Europe, comme les banques par exemple). Ainsi, le savoir-faire des européens n'a-t-il pas été remis en question, ce qui a sans doute aidé à éviter des conflits. Depuis la restructuration, une coopération positive s'est installée entre les filiales américaines et européennes, ce qui témoigne du succès de la nouvelle société transnationale Zephron Marketing au-delà des frontières.

Les changements d'effectifs, et la redistribution des responsabilités et du reporting international ont pu être mis en œuvre avec l'aide des cadres dirigeants des filiales, qui étaient à la fois qualifiés, très engagés et qui avaient une expérience internationale. Les licenciements n'ont eue aucune conséquence négative sur le dévouement des employés restants, grâce à l'accompagnement exemplaire et aux supports que les personnes licenciées ont reçus de la part des responsables des ressources humaines (réintégration professionnelle illimitée). Par conséquent, il est probable que l'on fasse appel aux mêmes outils lors de futures restructurations éventuelles, ce qui devrait rassurer les employés qui continuent à travailler dans l'entreprise.

Etant donné que les filiales européennes de *Zephron* ont, pour la plupart, une taille moyenne, le partenariat avec l'investisseur *Bricks* a représenté un soutien complémentaire important pour chaque filiale. Parallèlement, cette association a entraîné un nouvel ordre hiérarchique entraînant la soumission des filiales qui ont perdu en importance, tout comme l'échelon local. Cette question pourrait être beaucoup plus problématique lors des futures restructurations, et particulier, si les conditions de ces restructurations ne sont pas aussi favorables qu'elle l'ont été pour celle de 2005.

Transférabilité

Certaines pratiques illustrées par cette étude de cas seront sans nul doute à reconduire pour de futures restructurations :

- Proposer une réintégration professionnelle illimitée en plus des mesures conventionnelles applicables en cas de réductions d'effectifs.
- Elaboration et mise en œuvre des programmes de formations nécessaires pour les coordinateurs d'équipes de projets internationaux et pour les responsables (par ex. : formations transculturelles, entraînement d'équipes de projets virtuelles).
- Mettre en place une communication claire et proposer un support adéquat aux employés pendant la restructuration (par exemple, l'implication de tous à l'aide d'Intranet, ou encore, l'organisation de réunions du personnel régulières et des séances d'information dans les entreprises qui n'ont pas de représentants du personnel)
- Proposer des aides aux cadres dirigeants lorsque leur champs de responsabilité s'élargit considérablement, afin qu'il puissent, à leur tour, aider leurs employés.

Conclusion

Le cas de restructuration analysé s'inscrit dans le cadre de la création de l'entreprise internationale Zephron Marketing. Il décrit les effets de la restructuration sur les succursales régionales en Europe suite à la fusion (de trois entités) et suite à la vente de Zephron Marketing à un nouveau propriétaire. Les effets internes et les enjeux régionaux auxquels les sièges européens ont dû faire face en raison suite à cette fusion et à cette restructuration des services est décrit au travers de l'exemple de la filiale allemande. Certaines réflexions de cette étude font référence à la problématique de la restructuration en général et décrivent les conséquences potentielles de ces dernières ainsi que les différentes possibilités pour restructurer des entreprises internationales.

L'introduction de nouvelles structures hiérarchiques internationales : à l'échelle européenne mais aussi au niveau national dans les différents pays, nous a offert d'une certaine façon la possibilité d'étudier les effets de la globalisation et d'identifier les tendances qui se font jour en Europe. Une excellente formation nationale et européenne est nécessaire pour que les cadres dirigeants qui ont des responsabilités régionales et internationales puissent faire face aux nouveaux enjeux. Ces cadres sont d'ailleurs les meilleurs interlocuteurs pour analyser les applications possibles de certaines innovations.

Une même culture de gestion a pu se développer aux Etats-Unis et au Canada au-delà des frontières en raison de la taille de ces pays et de leur langue commune, alors qu'en Europe, cela n'a pas été le cas, du fait de la grande diversité culturelle et des spécificités nationales de nombreux pays. De ce fait, l'étude du cas *Zephron Marketing* permet-elle de faire le lien entre les restructurations innovantes qui ont lieu au niveau régional et les restructurations d'énormes conglomérats à l'échelle mondiale, qui ne peuvent tenir compte des contraintes d'un seul pays, comme pour celle qui a été conduite par les sociétés Corporate Group de *Aaronson* et *Bricks* et qui a servi d'exemple dans cette étude.

Cette étude montre également que le champ d'influence des responsables nationaux et européens a diminué, dans la mesure où le calendrier international, et dans ce cas précis, celui de la direction américaine, l'a emporté sur le calendrier des filiales européennes qui ont perdu en importance. Malgré cela, ici, les responsables locaux ont été les interlocuteurs parfaits pour discuter des restructurations sur le plan national. Au-delà de leur visibilité du contexte national, ils ont également été capables de mettre ce contexte national en rapport avec le contexte international. Trop souvent, les responsables qui s'orientent uniquement sur le plan régional, ne prennent pas conscience des évolutions de leur secteur et ne peuvent donc pas analyser la situation de manière globale. Par ailleurs, l'exemple de l'encadrement intense offert par les mesures de réintégration professionnelle illimitées proposées par la filiale allemande aux personnes licenciées nous montre que « globalisation » ne rime pas forcément avec « perte d'influence de la politique régionale » en matière de ressources humaines. Ces éléments ajoutés à une bonne communication et au climat de confiance entretenu entre les responsables locaux et les employés peuvent faire la différence lors de la restructuration et de l'internalisation d'une entreprise.

Bibliographie

Kieselbach, T., Bagnara, S., Birk, R., De Witte, H., Jeurissen, R., Lemkow, L. & Schaufeli, W. (2006). Social Convoy and Sustainable Employability : Innovative Strategies for Outplacement/Replacement Counselling. Final Report. University of Bremen, May 2006, pages 30 à 34.

Bundesverband Deutscher Unternehmensberater

http://www.bdu.de/_www.muehlenhoff.de/pressespiegel_de/2003_11_01.html

Ingold, E., Koch, S., Perrin, I. & Schoch, K. (2004). Outplacement – ein lohnendes Angebot? Wie die verbleibenden Mitarbeiter darüber denken. Fachhochschule Solothurn Nordwestschweiz.

<http://www.fhso.ch/pdf/human/SNP24-DA-Outplacement.pdf>

Annexes

- Aucune mesure spécifique visant à améliorer la santé n'a été proposée.
- L'agence pour l'emploi et les organisations syndicales n'ont pas été impliquées lors de la restructuration.
- L'ensemble des frais liés à l'encadrement des licenciés a été pris en charge par l'entreprise.
- Toutes les informations sont anonymes