

# Giat Industries : les clés du changement

Luc Vigneron (73),  
président-directeur général de Giat Industries

Avec l'annonce de ses premiers bénéfices en 2005, Giat Industries, le spécialiste français de l'armement terrestre, concepteur du char Leclerc, relève enfin la tête après quinze années de graves difficultés économiques et sociales.

**C**RÉÉ EN 1990 par apport des arsenaux d'armement terrestre de la Délégation générale pour l'armement à une société anonyme entièrement détenue par l'État, Giat Industries a dû affronter une baisse continue et sévère de ses marchés, consécutive à la fin de l'affrontement Est-Ouest et aux réductions budgétaires qui ont affecté l'équipement des forces terrestres non seulement en France, mais aussi dans de nombreux pays étrangers.

L'ampleur de l'adaptation à laquelle l'entreprise a été contrainte de se plier se résume en quelques chiffres : l'effectif de Giat Industries à sa création représentait environ 15 000 personnes, il est aujourd'hui de 3 600 personnes et descendra à 2 880 personnes d'ici fin 2007.

Aucune entreprise industrielle ne peut traverser une telle mutation sans faire profondément évoluer son organisation, ses processus de fonctionnement et son management.

L'équipe de direction en a pris conscience à la fin des années quatre-vingt-dix, après avoir déjà réduit de

30 % la taille de l'entreprise : la poursuite de la réduction n'était plus compatible avec un *statu quo* organisationnel. Nous avons donc décidé d'accompagner les phases suivantes de réduction d'effectif par une action en profondeur visant à faire naître une nouvelle entreprise, radicalement transformée.

Cette action s'est déroulée en deux projets successifs : le premier, appelé "Refondation", a couvert la période 1999-2002 et était associé à un plan social qui réduisait de 40 % l'effectif ; le second, appelé "Giat 2006", a été lancé en 2004, parallèlement à un dernier plan social réduisant l'effectif de 50 % ; il s'achèvera fin 2006.

Avant de rentrer dans le détail de cette action de transformation, je voudrais d'abord souligner combien elle a joué un rôle majeur dans le maintien du moral des équipes, tout particulièrement des cadres, malgré un contexte très difficile.

Le destin apparent de Giat Industries, limité à l'époque à une série de plans sociaux successifs, n'était évidemment pas favorable à un climat

interne positif et dynamique. Il fallait combattre l'épidémie de pessimisme qui gagnait le corps social de l'entreprise, en proposant à tous ceux qui ne refusaient pas le changement, de s'atteler à la construction d'un nouveau Giat au milieu des décombres de l'ancien.

Les projets, au-delà de leurs objectifs opérationnels et concrets, ont bien rempli ce rôle moteur. Et j'ai souvent été frappé, au cours de ces années sombres pour l'entreprise, par la détermination, parfois même l'enthousiasme de nombreux collaborateurs pour la faire avancer vers de nouveaux horizons.

Revenons maintenant vers les résultats concrets de ces projets. Comme dans toute construction, nous avons commencé par les fondations, d'où le projet "Refondation", en nous interrogeant sur l'essence même de l'organisation de l'entreprise.

Il faut savoir que Giat Industries était alors organisé de façon très hiérarchique et cloisonnée, et était marqué par une culture interne très orientée "production", avec une priorité clairement donnée à la charge des usines. Sans doute un héritage de l'époque des arsenaux terrestres.

Le premier réflexe a donc été de comprendre comment fonctionnaient

les concurrents étrangers les plus performants, ainsi que des entreprises françaises exerçant des métiers similaires sur d'autres marchés.

Et la conclusion a été qu'il fallait changer à 180° les fondamentaux de l'organisation de Giat Industries :

**a)** passer d'un fonctionnement vertical basé sur les hiérarchies à un fonctionnement horizontal basé sur une organisation matricielle mobilisant les acteurs de l'entreprise sans souci de hiérarchie,

**b)** réorienter la culture interne de la "satisfaction des usines" à la "satisfaction des clients",

**c)** décloisonner l'entreprise en introduisant les méthodes modernes de l'ingénierie simultanée pour le développement des nouveaux produits.

Tels ont été les grands axes du projet "Refondation", qui a permis, en trois ans, une transformation complète des modes de fonctionnement du groupe Giat Industries, couronnée par l'obtention de l'agrément ISO 9001 norme 2000 dès 2001.

Le projet "Refondation" nous ayant permis, en quelque sorte, de rattraper notre retard sur l'industrie environnante, le projet suivant, "Giat 2006", a eu pour objectif de nous projeter délibérément vers l'avenir.

Nous avons donc réfléchi à l'évolution des marchés, des besoins des clients, sachant que Giat Industries opère dans un domaine, la défense, où les évolutions peuvent être pressenties nettement plus à l'avance que pour la plupart des marchés civils.

Il en est ressorti une vision stratégique dans laquelle il devenait nécessaire de transformer Giat Industries d'une entreprise à dominante industrielle (en 2002, 50 % de l'effectif était consacré à la production), en une société d'ingénierie et de services, comptant seulement 30 % d'effectif manufacturier. Cela pour passer d'une époque où les séries produites étaient importantes à un futur où les nouvelles productions seront limitées et où il faudra moderniser régulièrement

des engins existants. Cela aussi pour accélérer la réactivité de l'entreprise face aux ruptures technologiques prévisibles (comme l'invasion des technologies de l'information dans les véhicules blindés), et augmenter ses capacités d'innovation. Cela enfin pour concentrer Giat Industries sur son cœur de métier compétitif face à la dérégulation progressive de son marché national.

L'adaptation n'a, là encore, pas été facile car elle représentait un deuxième séisme culturel après la "Refondation", accompagné de restructurations particulièrement lourdes dans l'outil industriel, puisque plusieurs usines devaient fermer. Mais à nouveau, l'énergie positive de ceux qui ne baissent jamais les bras, et ils se sont révélés nombreux à Giat Industries, a permis de mener à bien le projet.

Quels ont été les moyens utilisés pour encourager cette énergie positive ? Au fond, un cocktail d'idées simples.

D'abord une volonté de responsabilisation de tous les collaborateurs de l'entreprise. Depuis les cadres, qui ont tous aujourd'hui une part de rémunération variable sur objectifs alors que ce n'était pas le cas il y a quelques années, jusqu'aux ouvriers dont l'autonomie et la polyvalence ont augmenté avec la mise en place "d'équipes opérationnelles de production" dans les ateliers. Une autre illustration de cette responsabilisation est la réduction des niveaux hiérarchiques dans l'entreprise : cinq niveaux maximums aujourd'hui contre neuf niveaux en 1998.

Ensuite, par une attention particulière apportée aux cadres de l'entreprise. Près de 900 d'entre eux ont reçu une formation spécifique au management, dispensée par un cabinet spécialisé. Une démarche spécifique a été lancée pour préparer les managers à haut potentiel à l'exercice de fonctions dirigeantes, et dans le même temps, l'importance de la filière complémentaire, celle des "experts", a été réaffirmée. La mobilité interne a été fortement encouragée. Et au bilan, envi-

ron 80 % des cadres situés au niveau n-2 par rapport à la direction générale ont été renouvelés, sans recours important à l'embauche.

Et puis, fin 2005, la volonté de relancer la dynamique interne par une vaste opération de motivation, appelée "Opération Chrysalide", destinée à exprimer la métamorphose de l'entreprise et à accélérer son rebond. Le slogan de cette opération, "On a changé, changeons d'avenir", sert actuellement de fil rouge à des groupes de réflexion chargés de faire des propositions à la direction générale sur deux thèmes, le premier orienté vers l'interne "Vision partagée et même désir d'avenir", le second orienté vers l'externe "Rayonner en dehors de l'entreprise".

C'est donc à tous points de vue un "nouveau Giat" qui vient d'annoncer ses premiers bénéfices depuis quinze ans d'existence...