



PROJET « SHIFT » DE RÉORGANISATION ARIANEGROUP

AVIS DES ÉLUS CFE-CGC

CSE CENTRAL DU 4 JUIN 2021

Les élus du CSE Central sont aujourd'hui consultés sur le projet de réorganisation appelé « SHIFT ».

Pour reprendre ce que la CFE-CGC avait dit lors de la consultation sur le projet Agile : « *C'est une prérogative de la Direction que de tracer les voies permettant à l'entreprise d'évoluer positivement et de progresser tout en consolidant ses parts de marchés* ». En effet, c'est bien à la Direction de définir une stratégie économique-fonctionnelle adéquate aux lois du marché. Mais celle-ci doit se faire avec un cap précis et une certaine « sécurité » pour les salariés de la société.

Il est de notre responsabilité de représentants des salariés d'analyser l'impact que cette stratégie a sur les salariés en termes d'emploi et de risques psycho-sociaux par exemple. Pour cela, les élus CFE-CGC s'appuient sur les rapports d'experts LEGRAND et AMETIST Conseil qui ont conduit l'expertise diligentée par le CSE Central. Nous tenons ici à remercier ces experts pour le travail de qualité qu'ils ont réalisé et les éclairages qu'ils ont pu donner au CSE Central pour la compréhension de ce projet.

Pour commencer, rappelons que, sans compter les changements d'organisation effectués et spécifiques à certains domaines d'activité (achats, Programmes...), la Direction en est déjà à la 3^{ème} réorganisation d'ampleur touchant toute la société en 5 ans ! La CFE-CGC y voit plusieurs problèmes, notamment ceux cités ci-après :

- La Direction souhaite ce nouveau changement, dicté par un besoin impérieux d'adaptation, pour répondre à nos clients, au marché, au newspace ; dont acte. Elle souhaite envoyer un message aux acteurs de l'Espace (Clients, Agences, Politiques, Concurrents, ...) et, cela s'entend, gommer l'image de « oldspace » dont nos détracteurs nous affublent. Cependant aucun bilan factuel de résultats, positifs ou négatifs, de la ou des précédentes réorganisations n'est fait. Ainsi et comme l'expert mandaté par le CSE

Central le dit : « **Les problématiques sont listées mais sans diagnostic précis des causes de ces « défauts » et « ... les grandes réponses apportées par SHIFT relèvent davantage d'une volonté que de la démonstration.** »

- Chaque réorganisation génère, et c'est normal, sa part de désorganisation liée aux nombreux changements qui nécessitent un temps d'adaptation des salariés (nouvelles hiérarchies, nouveaux découpages fonctionnels, nouvelles interfaces, nouveaux sigles, nouvelles méthodes de travail...). Ainsi dans ArianeGroup, la CFE-CGC constate que, à peine une organisation a-t-elle atteint son régime, tout juste stabilisé, qu'une nouvelle arrive avec son lot de perturbations avant même d'avoir pu constater durablement les « bénéfices attendus » de l'organisation précédente. Ce qui génère de nouveau de l'entropie supplémentaire, non avouée et dont le coût n'est bien évidemment pas évalué.
- L'expert signale également que ce « changement perpétuel » est une source d'anxiété et de précarité pour les salariés. Comment alors ne pas s'interroger sur le timing décidé alors que notre priorité est de lancer la première Ariane 6 avec succès.
- Sous couvert « d'amélioration », chaque réorganisation a été l'occasion pour la Direction de supprimer des postes, notamment ceux de managers. SHIFT n'échappe pas à cette règle en prévoyant la suppression de 125 postes de managers. Managers à qui la Direction a tout de même demandé de « vendre » le projet.

Au regard de ce qui est proposé par SHIFT il apparaît que cette « nouvelle organisation » n'apporte rien de réellement nouveau. Le type de réorganisation proposé n'est pas inconnu car il constitue un quasi copier/coller d'une organisation déjà vécue par le passé sur le périmètre ex-ADS. On reste donc bien dans des sentiers battus qui sont autant de domaines déjà explorés dans un contexte qui était nettement plus « confortable » qu'aujourd'hui. Ainsi la CFE-CGC pose la question suivante : **la réorganisation portée par SHIFT est-elle pertinente ?**

Nous assistons depuis des années à ces mouvements de balanciers organisationnels : une fois en clusters/produits, une fois par métiers, le seul paramètre invariable de ces réorganisations étant l'impact sur les salariés et les baisses d'effectifs induites. Cette nouvelle réorganisation ne semble apporter aucune garantie quant à l'efficacité qu'elle va générer. Elle apportera sans doute quelques bénéfices, comme le stipule l'expert, mais la Direction compte la déployer « à vue », notamment vis-à-vis de la question des doublons et des redondances de postes.

L'expert ajoute : « *cette identification des doublons nous paraît un élément majeur de la compréhension du projet* ». Comment pourrait-il en être autrement ?

Cette « non anticipation » ou « prévision » des doublons pose plusieurs questions : comment est-il possible qu'une société telle que la nôtre, qui connaît son plan de charge sur plusieurs années, qui est aussi structurée (parfois trop, hélas !), ne soit pas capable de dire aujourd'hui où seront les sureffectifs/sous-effectifs générés par SHIFT ? Ceci conduit à questionner la gestion des compétences, tâche immense pour nos collègues des Ressources Humaines. La Direction nous présente un plan de GPEC mais dans ce terme il y a le mot « Prévisionnel » : comment réaliser une bonne GPEC sans avoir préalablement identifié les points faibles de la société en terme de compétences ? Notons qu'il fut un temps où les notions de GPEC n'existaient pas et pour autant les grandes entreprises industrielles géraient leurs compétences avec grande attention et anticipation. Le tutorat, par exemple, était considéré comme un investissement pour le futur et pas un coût à court terme ! Quant à la notion de polyvalence, mise en avant par la Direction comme aptitude nécessaire du salarié, peut-on raisonnablement penser qu'elle se décrète ? Il faut de l'appétence et certaines aptitudes pour cela, des salariés avec des profils particuliers. Le danger de décréter cette polyvalence, c'est de mettre les salariés experts métiers ou futurs experts en situation de perte de sens. Certains disent déjà : « *si je dois être polyvalent, je ne serai plus bon à rien* ».

Toutes ces questions/interrogations sur la réelle visibilité du projet quant aux effectifs en doublon, à la charge prévisionnelle et aux compétences nécessaires à la bonne marche de l'entreprise, sont accentuées par le manque de fiabilité des chiffres donnés au sujet du nombre de personnes concernées dans chaque direction, ou sous-direction, et les mouvements de personnel. Des incohérences fréquentes ont pu être décelées entre les organigrammes prévisionnels et le livre 2.

Pour la CFE-CGC SHIFT n'a donc rien d'innovant. Ce n'est qu'une énième réorganisation qui, sous couvert de prophéties se voulant auto réalisatrices, cache un projet de diminution d'effectifs qui semble là encore être la seule variable d'ajustement pour restaurer notre EBIT. D'ailleurs, l'expert le signale en des termes clairs : « ... ***la réussite du projet semble reposer sur la capacité qu'il aura à faire baisser les effectifs.*** »

Si la Direction affirme que « tout le monde aura un poste au 1^{er} juillet 2021 », date de mise en œuvre de SHIFT, personne n'est dupe et SHIFT a bien pour ambition, comme l'a d'ailleurs dit notre CEO en introduction du projet en janvier 2021, de baisser les effectifs.

Notons-le : SHIFT n'entraîne pas les salariés, et pour cause, leur préoccupation principale est **la réussite du 1^{er} vol A6 !**

Dans ce contexte, le fait de déployer cette réorganisation maintenant interroge ; et fait aggravant, elle le sera dans un contexte de crise sanitaire et d'APLD imposée. Ceci nous inquiète d'autant plus quant aux « dégâts » que cela va générer : charge de travail, RPS, perte de confiance, etc...

Aussi, le fait que l'étude d'impact approfondie, au plus près du terrain, permettant de Planifier la prévention n'ait pas été menée à bien par la Direction, ou trop partiellement, manque aux élus pour appréhender cette réorganisation de façon totale, détaillée et étayée.

La CFE-CGC aurait pu trouver des moyens légaux pour freiner le projet mais nous en avons décidé autrement.

En effet, nous n'avons pas voulu rajouter du stress au stress de tous les salariés ArianeGroup en repoussant une réorganisation dont notre expérience nous fait dire qu'elle est inéluctable. Nous aurions tout au plus pu la retarder, et à quel prix, mais pas la bloquer ni la modifier, qui plus est dans un contexte où les récentes évolutions légales ont renforcé les droits des employeurs et affaibli ceux des représentants des salariés.

Néanmoins il y a un fait nouveau, et nous mettons cela au crédit de la Direction qui a sans doute pris conscience des lacunes de son projet. Celle-ci s'est engagée officiellement et par écrit à mener des actions qui donneront la possibilité aux élus des différentes instances, centrales et locales, de contrôler l'état d'avancement des travaux qui seront réalisés par la Direction suite au déploiement de cette réorganisation. Malheureusement ce suivi ne permettra pas de traiter la partie prévention des risques, risques dont les premiers retours terrains démontrent qu'ils s'avèrent réels. Nous ne pourrions que suivre les mesures correctives mises en œuvre. Les engagements auraient bien évidemment pu aller plus loin, mais obtenus via un dialogue social exigeant, étroit et dense ces dernières semaines, ils sont à analyser au regard des réorganisations précédentes, que ce soit au sein d'ArianeGroup ou dans nos sociétés d'origine, où ce type d'engagement n'a jamais été pris.

Au final, et l'expert AMETIST Conseil qui accompagne le CSE Central l'a fait remarquer : « ... les avancées obtenues ne sont pas négligeables... », ainsi ce sont : des réunions périodiques pour faire le point sur les doublons et redondances et la méthodologie de traitement, une

enquête spécifique sur le stress « post déploiement SHIFT », pour laquelle les Organisations Syndicales pourront travailler les questions en amont et dont les élus du CSE-C auront une restitution en séance par l'expert, la mise en place d'une cellule de suivi sur la charge de travail comme préconisé par l'expert AMETIST, des bilans spécifiques sur les changements de postes, notamment des 125 managers que la direction s'engage à mettre en œuvre ; autant d'outils de suivi que les élus CFE-CGC de toutes les instances utiliseront pour demander à la Direction de rendre des comptes et de tenir ses engagements.

Gage à la Direction de démontrer que la confiance mutuelle, dont elle parle comme condition « pour avancer ensemble », sera respectée.

La CFE-CGC ne peut conclure cet avis sans citer **le grand absent de cette information-consultation : le COMITE D'ENTREPRISE EUROPEEN** ; car il lui revenait d'être en première ligne. SHIFT concerne tous les établissements allemands et français de la société. L'absence de Comité d'Entreprise Européen permet à la Direction de cloisonner les représentants des salariés alors qu'il eut été pertinent que le Comité d'Entreprise Européen soit consulté sur ce projet. De là à penser que la Direction retarde sa mise en place il n'y a qu'un pas ... Aussi la CFE-CGC pose la question suivante : **comment se revendiquer être une entreprise européenne quand, cinq ans après la création de la société et malgré les demandes répétées de toutes les organisations syndicales allemandes comme françaises, nous ne disposons toujours pas de Comité d'Entreprise Européen ?** Interrogé lors d'une conférence sur le spatial, le CEO d'Airbus Defence and Space Jean-Marc NASR, affirmait récemment qu'« *une vision sans exécution, c'est une hallucination* » ; ceci se passe de commentaires.

En conclusion, le projet SHIFT ressemble à bien d'autres projets de réorganisation. Nous sommes sur du bis repetita et de l'incantatoire. SHIFT n'apporte aucune garantie factuelle de réussite, c'est une orientation, un pari. C'est un changement d'organisation qui repose essentiellement sur les femmes et les hommes de la société qui seront de moins en moins nombreux et à qui il va être demandé de faire la même chose sans changer de logiciel, malgré des ressources en forte diminution et des délais comprimés.

De plus et malgré nos demandes répétées, **SHIFT ne comprend aucune action visant à simplifier les processus et nos façons de faire alors qu'ArianeGroup est en saturation administrative depuis sa création.** Ainsi, SHIFT va imposer à moins de salariés de faire la même chose de façon toujours aussi compliquée. Comment expliquer aux salariés qu'ils seront plus efficaces en étant plus pressurisés ? Ceci semble la ligne droite pour se diriger vers un

nombre de RPS non maîtrisé, soit une catastrophe humaine annoncée mais dont les méfaits ne se constateront que plus tard, et les responsables ne seront ni inquiétés ni considérés coupables...

Par conséquent, et même si la CFE-CGC acte la démarche de la Direction quant au suivi de déploiement inédit qu'elle a accepté de mettre en place, bien incitée tout de même par les organisations syndicales, ce projet, s'il peut faire sens, n'apporte pas suffisamment de garanties quant au traitement social qu'il propose et c'est bien sur cela, qu'en tant qu'organisation syndicale, nous nous positionnons.

Par conséquent, les élus CFE-CGC donneront un avis DEFAVORABLE au projet SHIFT.