

Loïc Lenoir de la Cochetière, président de l'Imprimerie

« M'appuyer sur l'aristocratie »

► Après quelques mois de réflexion, Loïc Lenoir de la Cochetière dévoile sa stratégie pour l'un des premiers groupes graphiques français.

Le 12 juin dernier, Loïc Lenoir de la Cochetière a succédé à Jean-Luc Vialla à la présidence du conseil d'administration du groupe

Imprimerie nationale. Une arrivée qui a suscité espoirs et inquiétudes chez des salariés démoralisés. L'entreprise, qui accumule les pertes depuis des années et a consommé ses fonds propres, a de surcroît perdu le marché de l'annuaire de France Telecom, ce qui condamne l'activité rotatives du site de Douai. Engagée dans un plan social, l'Imprimerie nationale, dont les locaux parisiens ont été vendus, doit aussi rapidement trouver une solution pour déménager ce site à un coût raisonnable. Autant de dossiers sur le bureau de Loïc Lenoir de la Cochetière qui répond aux questions de *Caractère*.

« **Caractère** » : Comment analysez-vous la situation de l'entreprise ?

Loïc Lenoir de la Cochetière : Lorsque je suis arrivé à l'Imprimerie nationale, j'ai d'abord découvert une entreprise qui avait fait de grosses erreurs stratégiques, au premier rang desquelles l'investissement dans la rotative offset, supposée être un secteur porteur. La reprise d'Istra pour gagner du temps et pouvoir parler d'autorité sur ce marché s'inscrivait dans cette stratégie. Mais les synergies espérées n'ont

L'invité

Loïc Lenoir de la Cochetière

(52 ans), Institut d'études politiques de Paris, maîtrise et doctorat de 3^e cycle en sciences économiques, CPA Paris. Loïc Lenoir de la Cochetière a été responsable du département « Financement imprimeries » au Crédit d'équipement des petites et moyennes entreprises (1978-1982) puis chargé de mission au Comité interministériel de restructuration

industrielle (1983-1986). Conseiller technique en charge de l'industrie lourde et des biens de consommation au cabinet d'Alain Madelin au ministère de l'Industrie (1986-1988), il a été par la suite conseiller auprès du président du groupe François-Charles Oberthur, avant de prendre, en 1990, la direction générale du groupe d'imprimerie JL (1990-1996). Loïc Lenoir de la Cochetière a présidé la société Edipro avant d'être nommé, en 2002, directeur associé de la société de conseil en stratégie Lamco.



jamais joué. J'ai ensuite trouvé une entreprise dans une totale impasse organisationnelle. Cette société était gérée de façon archaïque, avec un seul compte de résultats global, une structure en grand réseau, de grandes directions horizontales et de multiples réunions, sans doute longues et peu utiles. En outre, une mauvaise culture ouvriériste conduisait au « chacun-chez-soi », les cols blancs dans les bureaux, les ouvriers dans les ateliers, au détriment de toute communication. Enfin, cette entreprise pâtit de certains mauvais côtés de la culture syndicale, qui

cherche à protéger le moins productif. Les meilleurs devant rester dans le rang, c'était la « médiocratie » contre le mérite. Mais tout ceci va changer. Et à côté de cela, beaucoup d'efforts dispersés et de nombreux salariés très attachés à leur maison et au service public.

C : Quelles décisions avez-vous déjà prises ?

L.L.d.I.C. : J'ai commencé par remettre en cause des projets, notamment immobiliers, que j'estimais dangereux à long terme pour l'entreprise. J'ai cassé le pro-

jet initial de déménagement des locaux parisiens sur lequel je reviendrai, confirmé que le fiduciaire parisien irait bien à Douai et remis en cause le projet immobilier prévu pour l'accueillir. Il était en effet prévu de construire un bâtiment pour abriter le fiduciaire, cela alors qu'un grand hall (celui réalisant le façonnage des annuaires) devait se libérer six mois plus tard. J'ai donc décidé d'externaliser ce façonnage ainsi que la Sheridan 40 postes et ses périphériques chez un sous-traitant parisien.

J'ai également fait très vite le ménage chez des auditeurs multiples qui se sentaient comme chez eux...

C : Vous avez choisi de réorganiser complètement l'Imprimerie nationale ?

L.L.d.I.C. : Je veux recentrer l'activité de l'Imprimerie nationale sur son cœur de métier, que sont le fiduciaire et le continu à haute valeur ajoutée. Le reste relève du devoir de l'employeur actionnaire par rapport à l'existant. Mais je n'assumerai pas des pertes sans perspectives de rentabilité. J'ai divisé l'entreprise en onze *business units* qui se substituent aux trois grandes familles d'activité précédentes, la rotative, la feuille et le continu. Ces divisions sont désormais toutes pla-

L'entreprise

Une institution depuis Richelieu

Née en 1640 à l'initiative de Richelieu qui souhaitait concurrencer les presses vaticanes, sans d'ailleurs qu'aucun acte n'officialise sa création, l'Imprimerie royale est devenue l'Imprimerie nationale à la fin du XIX^e siècle. En 1910, elle est passée, par décret, de la tutelle du ministère de la Justice à celui des Finances. Le 1^{er} janvier 1994, l'Imprimerie

nationale a changé de statut. Elle n'est plus une direction du Budget mais une société nationale, c'est-à-dire une société anonyme à capitaux publics soumise aux dispositions de la loi n° 66-537 du 24 juillet 1966

sur les sociétés commerciales. Elle a désormais à sa tête un président et non plus un directeur d'adminis-



tration centrale. Le privilège général d'impression des actes administratifs est abandonné mais l'article 2 de la loi modifiant le statut

de l'Imprimerie nationale maintient le monopole pour tout ce qui concerne la sécurité publique.

ra tie ouvrière »

cées sous la responsabilité d'un patron, elles disposent de leur propre équipe commerciale et auront toutes leur compte de résultats. Citons le fiduciaire, le continu, la rotative, la feuille, la logistique, la VPC, les concours et examens, le prépresse central (qui donnera lieu à des facturations virtuelles aux divisions recourant à ses services) et l'édition éclatée en trois départements : beaux livres, éditions juridiques et techniques et enfin, bibliophilie/atelier du Patrimoine. Désormais, aucune de ces divisions, hormis l'atelier du Patrimoine, ne peut déroger à l'obligation de faire du résultat. Pour les divisions relevant de l'article II de la loi de 1993, je n'exclus pas, si c'est l'intérêt de l'entreprise, de nouer des partenariats ou des accords de *back up* avec des concurrents, français ou étrangers. Pour les autres, s'il fallait les céder pour accélérer leur redressement et préserver davantage d'emplois, je n'hésiterais pas. Des industriels m'approchent et la conjoncture, notamment en rotative, finira bien par se redresser.

C : Quels ont été vos premiers contacts avec le personnel ?

L.L.d.I.C. : Contrairement à mes prédécesseurs qui – m'a-t-on dit – ne descendaient pas ou très peu dans les ateliers, j'ai rencontré un maximum de personnes. J'ai passé trois ou quatre jours sur chaque site, à plusieurs reprises, en immersion totale, de jour comme de nuit. J'ai vu chaque équipe, j'ai parlé avec les salariés. Ce n'est pas un effort, cela me passionne. J'ai besoin de comprendre comment les choses fonctionnent, de sentir l'entreprise. C'est le seul moyen d'y faire la révolution qui s'impose, celle de la rigueur et de la responsabilisation. J'ai ainsi déplacé les directeurs des sites de Strasbourg et d'Évry, à qui j'ai confié d'autres missions. Je ne leur reprochais pas leurs pertes, mais comme je l'ai dit publiquement, un déficit de galvanisation de leurs équipes. De même, il n'y aura plus de présence en fonction du statut, suivant que l'on est ouvrier d'État ou salarié de droit privé. Enfin – et c'est un de mes principes fondamentaux – j'ai décidé de m'appuyer sur ce que je considère comme l'aristocratie ouvrière de l'imprimerie, à savoir les premiers conducteurs. Ils deviennent mes interlocuteurs incontournables, ce sont eux qui gagnent ou perdent les clients. Ils auront

désormais la responsabilité totale de choisir leurs équipes.

C : Comment avez-vous réorganisé Istra ?

L.L.d.I.C. : J'y ai découvert des gens de 30-40 ans qui tous souffraient d'un grand déficit de pouvoir et de communication. Ce pouvoir, je leur ai donc demandé de le prendre et de l'assumer, en définissant clairement les enjeux. J'ai néanmoins chargé les cadres d'Istra les plus expérimentés de continuer à les former et de les aider à s'imposer. Comme l'a dit Julos Beaucarne, le poète, « *l'homme qui connaît la date de sa mort est interdit de médiocrité* ». Concrètement, ils ont quelques mois pour redresser la barre.

C : Votre prédécesseur ne cachait pas que l'imprimerie nationale était en sureffectif. Où en est le plan social engagé avant votre arrivée ?

L.L.d.I.C. : Lorsque je suis arrivé, le projet en cours de négociation prévoyait, hors filiales, le passage des effectifs de 1 454 personnes début 2003 à 1 214 fin 2004 et à 1 202 fin 2006. Suite à l'avancement de mon état des lieux, j'ai successivement ramené ce chiffre à 1 063 puis à 923 dès fin 2004. Pour l'instant, nous avons reçu 152 demandes fermes de départ volontaire. Reste à négocier les modalités du plan et l'enveloppe correspondante avec l'actionnaire.

C : Quelle décision avez-vous prise quant au déménagement du site parisien ?

L.L.d.I.C. : Le coût du projet initial, qui prévoyait le déménagement à la fois de l'usine parisienne, de l'atelier du Patrimoine et d'une partie du siège, avait été ramené de 46 à 42 millions d'euros. Je défie quiconque d'amortir une telle somme dans l'imprimerie feuilles. J'ai, depuis, ramené ce budget à 10,5 millions, limitant les activités transférées à l'usine feuilles et aux concours. Je dois désormais trancher entre Choisy-le-Roi, dans une version reconfigurée du projet initial, et Alfortville, où nous pourrions disposer de bâtiments déjà existants. Je trouverai ensuite des bureaux à Paris ou dans la première couronne, pour un siège qui, de toute façon, sera considérablement réduit.

PROPOS RECUEILLIS PAR DOMINIQUE FRANÇOIS