



Facteur humain et réussite des fusions acquisitions : quels rôles et contribution de la fonction RH ?

Marie-Christine BOLOGNA

Marie-Claude BRUNEEL-AUFFRET

Hélène LE BRUN

Nacima ZERRIATTE

31 Octobre 2011

Remerciements

Nous adressons nos remerciements à toutes les personnes sans lesquelles notre travail n'aurait pas pu aboutir et en particulier à :

Fabien BLANCHOT, qui a tout d'abord validé notre candidature au MBA RH de Dauphine, nous permettant ainsi de nous enrichir grâce à ce parcours de formation. Il nous a également accompagnées dans la réalisation ce mémoire d'expertise, en nous guidant de ses précieux conseils.

Christiane ISSERTE et Brigitte DE TARLE, toujours disponibles et de bonne humeur. Le soutien logistique et moral qu'elles ont su nous apporter tout au long de cette formation ont grandement facilité notre travail. Nous leur en sommes particulièrement reconnaissantes.

Tous les professeurs et intervenants de Dauphine pour la qualité de leur enseignement. Ils ont contribué à l'enrichissement de notre travail en nous faisant partager leurs connaissances.

Nos camarades de promotion dont la bonne humeur et l'ouverture d'esprit ont contribué à faire de ce parcours de formation une belle aventure humaine.

Nous souhaitons également témoigner notre sincère reconnaissance, à l'ensemble des professionnels qui par leur récit de situations vécues de fusions-acquisitions, ont rendu possible cette étude. Leur accueil, l'authenticité et la liberté de ton avec laquelle il nous ont fait partager leurs expériences ont constitué des éléments indispensables pour nous permettre de mieux cerner la complexité de notre sujet et pour nous remotiver dans les moments de découragements inévitables que nous avons traversés.

Pour respecter la demande de confidentialité de certains de nos interlocuteurs, nous avons fait le choix ici de ne nommer personne.

Enfin, nos pensées vont tout particulièrement vers nos proches, conjoints, enfants, parents et amis qui ont su faire preuve de patience et de compréhension, et qui nous ont soutenues et encouragées dans cette période dense et difficile.

Nous vous remercions tous très sincèrement pour votre disponibilité, votre bienveillance, votre écoute et votre sens du partage.

Résumé et mots clés

Les fusions acquisitions constituent un mode de croissance auquel les entreprises ont recours depuis de nombreuses années. Ces opérations revêtent des enjeux majeurs en termes de performance et de création de valeur. Or, de nombreuses études montrent que le facteur humain constitue une clé du succès (ou de l'échec) de ces opérations.

Il s'avère donc particulièrement important de prendre en compte cette dimension dans la gestion de telles opérations.

La littérature scientifique s'est d'ailleurs largement intéressée à ce sujet et fournit un ensemble de recommandations sur les rôles de la fonction RH tout au long du processus qui conduit à l'intégration d'une cible. Les organisations peuvent donc s'appuyer sur cet « état de l'art » pour conduire efficacement leurs projets.

Pourtant, notre étude terrain nous conduit à constater une insuffisante prise en compte du facteur humain dans les fusions-acquisitions. La DRH semble s'en tenir à un rôle d'expert technique (gestion des contrats de travail et convergence des systèmes de rémunération, harmonisation des accords d'entreprise, adaptation des procédures RH, gestion des IRP, ...). Les opérationnels témoignent de son absence au moment délicat de l'intégration, les dirigeants ne perçoivent pas l'intérêt de l'associer en amont, dans le processus de décision.

Notre étude tente d'analyser, à chacune des étapes du processus global d'une fusion acquisition, les éléments clés du facteur humain susceptibles de favoriser ou de limiter la mise en œuvre efficace du projet. Nous avons cherché à mettre en lumière les réactions naturelles des opérationnels dans ces « grandes manœuvres » et la façon dont ils vivent les changements qui les accompagnent. Parallèlement, nous avons voulu identifier quels peuvent être les rôles et contributions de la fonction RH (portée par toute personne en prise avec la gestion des hommes dans l'entreprise) pour accompagner et faciliter la traversée de cette « zone de turbulences » que constitue une fusion-acquisition.

Enfin, nous avons également accordé une attention particulière au cas des opérations réalisées par des entreprises de pays émergents en France. Ce phénomène encore récent ne devrait cesser de s'amplifier. Comment ces entreprises gèrent-elles un processus d'intégration ? Passent-elles par les mêmes phases que les autres ? Rencontrent-elles les mêmes difficultés ? Les traitent-elles de la même manière ou apportent-elles un savoir-faire nouveau ? Quelle place accordent-elles par ailleurs à la fonction RH et à la DRH plus précisément ?

Mots clés

Fusions-acquisitions ; Facteur humain ; Fonction RH ; Rôle de la fonction RH ; Intégration ; B.R.I.C.S. ; Pays émergents

Sommaire

Introduction	7
Le choix du sujet : de la motivation initiale à l'émergence de la problématique	9
Méthodologie	13
1 Les apports théoriques	13
2 Les apports du terrain : l'enquête qualitative	13
3 Questionnement et problématique	15
3 Méthode d'analyse des données	16
4. L'échantillon	16
5 Les limites, biais et difficultés de notre étude	17
Partie 1 : Fusions acquisitions : approche du phénomène	19
1.1 Les types de fusions acquisitions	19
1.2 Historique et ampleur du phénomène	22
1.2.1 Historique	23
1.2.1.1 La première vague de fusions acquisitions à la fin du XIXème siècle	23
1.2.1.2 La deuxième vague de fusions acquisitions : les années 1920	23
1.2.1.3 La troisième vague de fusions-acquisitions : de 1950 à 1970	24
1.2.1.4 La quatrième vague des fusions acquisitions : les années 1980	24
1.2.1.5 Cinquième vague : 1992-2000	25
1.2.2 L'ampleur actuelle du phénomène des fusions	25
1.3 Les motivations et enjeux des fusions acquisitions	28
1.3.1 Les motivations de ces opérations à travers les résultats de l'enquête PwC 2011	28
1.3.2 Typologie des motivations des fusions acquisitions selon Meier et Schier (2009) :	30
1.3.2.1 les motifs stratégiques offensifs	30
1.3.2.2 les motifs stratégiques défensifs	32
1.3.2.3 La recherche de synergies	33
1.3.3 Les fusions acquisitions comme stratégie de reconfiguration de l'acquéreur et de la cible	35
1.4 Description générale du processus	37
1.5 Evaluation de la réussite d'une opération de fusion acquisition	44
1.5.1. L'évaluation basée sur des données financières	45
1.5.2. L'évaluation basée sur des données plus qualitatives	46
1.5.3. L'évaluation du capital humain et du capital social	47
Partie 2 : Rôle « prescrit » de la fonction RH	52
2.1 Les enjeux pour la fonction RH	52
2.2 Mission de la fonction RH	54
2.2.1 Définition de la fonction RH	54

2.2.2 Cadre d'analyse : Le modèle de Dave ULRICH	55
2.2.2.1 Le rôle d'expert administratif - expert fonctionnel	56
2.2.2.2 Le rôle de champion des salariés : développeur du capital humain et avocat des salariés	56
2.2.2.3 Le rôle de partenaire stratégique ou business partner	57
2.2.2.4 Le rôle d'accompagnateur du changement	58
2.2.2.5 Le rôle du DRH, leader	58
2.3 Conduite du changement	59
2.3.1 Le changement : définition et typologies	60
2.3.2 Le processus psychologique d'acceptation du changement	62
2.3.3. Résistance au changement : les facteurs déclenchants	64
2.3.3.1 L'aversion naturelle de l'homme pour le changement	65
2.3.3.2 La peur de l'inconnu	65
2.3.3.3 La crainte de perdre ce que l'on possède	65
2.3.3.4 La crainte d'une remise en cause de ses compétences	65
2.3.4. La conduite de changement dans une fusion-acquisition	66
2.3.4.1. Réconcilier deux niveaux d'intégration : organisationnel et individuel	66
2.3.4.2 Conduite du changement : points clés	69
2.4 La phase de Due Diligence	76
2.4.1 Définition de la due diligence	76
2.4.2 Due diligence : création, acteurs et data room	76
2.4.3 Risques liés à la due diligence	78
2.4.4 Le rôle de diagnostic : apport des RH dans la phase de due diligence	79
2.4.4.1 L'analyse des compétences des collaborateurs de la société cible	80
2.4.4.2 Le chiffrage des coûts de personnel	81
2.4.4.3 L'évaluation chiffrée des risques sociaux individuels et collectifs	82
2.4.4.4 L'évaluation des coûts sociaux de rapprochement des sociétés	82
2.5 La phase de transition	84
2.5.1 Gestion des conséquences de la reconfiguration, liées à l'emploi	84
2.5.2 L'harmonisation des systèmes, dispositifs, processus et équipes RH	85
2.5.2.1 Les SIRH	85
2.5.2.2 Les dispositifs RH	86
2.5.2.3 Le « staffing » des futures équipes	86
2.5.2.4 L'équipe RH	86
2.5.3 La gestion des compétences	87
2.5.4 Le transfert des contrats de travail de l'entité absorbée	90
2.5.5 Les négociations collectives	91
2.5.6 La communication	92
2.6 Phase d'intégration	94
2.6.1. Le passage de relais aux managers pour la mise en œuvre du projet	94
2.6.2. Introduction au rôle clé des managers lors de l'étape d'intégration	96
2.6.3. Les rôles et missions des managers intermédiaires dans la phase d'intégration	97
2.6.4. Le Day One et la phase de consolidation	106
Partie 3 : Constats sur l'insuffisante prise en compte du facteur humain	109
3.1 Notre échantillon	109
3.2 Présentation de nos constats	115

3.2.1 Première série de constats _____	115
3.2.2. Seconde série de constats _____	123
3.3 Les pays émergents _____	138
3.3.1 Les investissements étrangers en France _____	138
3.3.1.1 Point de vue de l'AFII _____	138
3.3.1.2 Cas d'un Indien en France _____	142
3.3.1.3 Cas d'une fusion hostile entre deux groupes métallurgistes _____	143
3.3.1.4 Cas d'une société industrielle rachetée par un groupe chinois _____	144
3.3.2. Stratégie de développement des entreprises françaises dans les BRIC _____	145
3.3.2.1 Motivations stratégiques _____	146
3.3.2.2 Difficultés spécifiques _____	147
3.3.2.3 Exécution des transactions _____	148
3.3.2.4 Les principaux défis à relever post-acquisition dans ces opérations. _____	148
3.3.2.5 Les Ressources humaines _____	149
Partie 4 : Pistes pour une meilleure prise en compte de l'humain dans les fusions acquisitions _____	152
4.1 Créer et maintenir une dynamique managériale _____	154
4.1.1 La dimension personnelle du dirigeant et de l'équipe de Direction _____	155
4.1.2 Les cellules de pilotage et de soutien _____	157
4.1.3 Des spécificités à intégrer dans le plan de changement _____	158
4.1.4 La dynamique de communication _____	160
4.1.5 La résilience et l'agilité des organisations _____	164
4.2 Epauler la ligne managériale _____	169
4.2.1 Donner vie au changement _____	169
4.2.2 Intégrer les différences culturelles _____	171
4.2.3 Valoriser le « day-one » _____	173
4.3 Renforcer le pilotage RH _____	175
4.3.1 Mieux identifier les risques culturels de l'opération _____	175
4.3.2 Intégrer le management culturel dans le plan de changement _____	177
4.3.3 Mieux valoriser le capital humain _____	179
4.3.4 Capitaliser et gérer l'expérience des opérations de rapprochement _____	182
4.3.5 Réduire les freins par la sécurisation des parcours professionnels _____	184
4.3.6 Renforcer le leadership du DRH _____	188
Conclusion _____	190
Liste des annexes _____	193

Introduction

Les fusions-acquisitions sont des opérations assez répandues et souvent privilégiées par les dirigeants qui y voient un mode de croissance et une perspective de création de valeur beaucoup plus rapide que ce que leur permettrait une croissance organique.

Ils réagissent ainsi à la pression exercée par les actionnaires dont la préoccupation est essentiellement l'amélioration de la performance globale de l'entreprise. La présence de plus en plus importante de fonds d'investissements privés au capital des entreprises n'est ainsi sans doute pas neutre dans cette orientation.

Par ailleurs, les effets de la mondialisation ont contraint les entreprises à trouver de nouvelles stratégies pour rester compétitives, prendre position sur de nouveaux marchés, pérenniser leurs activités, acquérir une taille critique, de nouvelles ressources ...

Alors que jusqu'à présent ces opérations émanaient le plus souvent d'entreprises issues de pays matures, un phénomène encore récent semble d'ailleurs apparaître. Ainsi, les investissements étrangers réalisés par des entreprises issues de pays émergents dans les économies matures du vieux continent, semblent prendre une ampleur nouvelle.

Quelque soit le secteur d'activité (même si les fusions acquisitions concernent majoritairement des secteurs traditionnels comme la sidérurgie, les télécommunications, ou l'énergie), les opérations de rapprochement sont devenues une expérience que les salariés connaîtront, pour la plupart, une à plusieurs fois dans leur vie professionnelle. Selon la revue *Entreprise et Personnel* « tout salarié de grand groupe Européen participe en moyenne à une fusion tous les trois ans »¹.

Or, ces opérations s'accompagnent le plus souvent de changements organisationnels importants qui peuvent constituer une véritable épreuve pour les hommes et les femmes. Cette difficulté des organisations à appréhender le facteur humain serait, selon les différentes études conduites sur le sujet, à l'origine des nombreux échecs de ces opérations.

Selon F. Ceddaha cité par Bancel et Duval-Hamel (2008)², « les grands cabinets de conseils en stratégie (Bain, BCG, McKinsey, etc.) concluent sur l'échec de 50 à 85 % des opérations de rapprochement qui ne permettraient pas d'atteindre les objectifs annoncés ».

¹ *Entreprise et Personnel* n°484 - novembre 2007

² F. Bancel et J. Duval-Hamel, « Fusions d'entreprises : comment les gérer, comment les vivre », Eyrolles, Editions d'organisation, 2008, p. 126

Les nombreuses études qui ont cherché à expliquer les raisons de ces échecs évoquent une possible surévaluation des synergies attendues, une erreur stratégique, une insuffisante préparation, ... et notamment une raison majeure qui serait donc induite par une mauvaise prise en compte de la dimension humaine.

Nous nous sommes ainsi interrogées sur l'impact de ce facteur humain dans la réussite d'une fusion acquisition : constitue-t-il un élément déterminant et stratégique pour assurer la réussite de l'opération ?

Alors que la littérature fournit un cadre précis sur la façon de mener à bien une fusion-acquisition, nous avons souhaité comprendre en quoi les pratiques des entreprises seraient susceptibles d'expliquer ce si faible taux de réussite.

Dans la mesure où la fonction RH est la première concernée par le facteur humain, nous avons orienté notre recherche sur les rôles et contributions de la fonction RH dans ces opérations.

Pour ce faire, nous avons tenté d'explorer les différentes dimensions induites dans les opérations de rapprochement à la fois sur un plan théorique, mais aussi un plan empirique à travers divers interviews de professionnels ayant eu une expérience dans ce domaine.

Après une approche générale du phénomène, nous avons consacré la deuxième partie de notre mémoire, à décrire, à travers une revue de la littérature, les rôles prescrits de la fonction RH, tout au long du processus de la fusion-acquisition. Nous avons considéré la fonction RH dans son acception large, englobant tous ceux dont la mission principale dans l'entreprise est de s'occuper de l'humain : les DRH d'une part et la ligne managériale de l'autre. Dans la troisième partie, nous présentons l'analyse que nous avons réalisée sous forme d'une étude qualitative auprès de différentes parties prenantes à de telles opérations et les constats que nous avons pu en retirer. Un focus particulier y est fait sur les acquisitions de pays émergents pour tenter de cerner les spécificités qui pourraient y être attachées.

Enfin, nous terminons par une présentation des recommandations qui pourront, nous l'espérons, permettre une meilleure prise en compte du facteur humain par la fonction RH à l'occasion des fusions acquisitions, en vue de la réussite des opérations.

Le choix du sujet : de la motivation initiale à l'émergence de la problématique

Notre motivation pour le sujet est née lors du séminaire environnement juridique de la fonction RH dispensé par François COUTARD à Dauphine. L'échange que nous avons eu avec Monsieur COUTARD, le vécu de l'une d'entre nous dans les opérations d'acquisitions et de cessions d'activités et l'actualité toujours marquée par ces opérations, nous ont donné envie de traiter du thème de l'application de l'article L 1224-1 et des rôles du DRH . Nous avons développé l'idée que dans les opérations impliquant le respect de l'article L 1224 -1 du code du travail, le DRH doit certes se montrer expert juridique mais également stratège et négociateur.

A travers les études de cas vécues par l'une d'entre nous en qualité de DRH, il est apparu que ces deux derniers rôles avaient été à la fois d'autant plus difficiles à tenir que les opérations de cessions ou acquisitions d'activités n'avaient pas été anticipées d'un point de vue RH, parce que ce DRH pourtant membre du comité de direction n'avait été impliqué que tardivement dans les prises de décision, et n'avait pas eu les moyens de réaliser la due diligence sociale nécessaire à ces opérations. A ce stade de nos travaux, nous avons alors mis en cause la configuration organisationnelle de l'entreprise en question, s'agissant d'une PME, familiale.

Dans la continuité de ce travail, nous avons décidé de poursuivre par un examen de la littérature sur les fusions acquisitions à travers le prisme du rôle de la fonction RH. L'abondante littérature sur le sujet renforçait alors notre confiance dans la parfaite maîtrise de ces opérations par les acteurs puisque tout y est décrit : de la phase de due diligence à la phase post intégration, en passant par les méthodologies d'évaluation du capital humain, la dimension culturelle, la gestion des compétences, la communication, le rôle de la gouvernance, des réseaux, etc...

Nous avons supposé que la pratique était conforme aux prescriptions, et avons alors voulu explorer un phénomène nouveau susceptible d'influencer le rôle, les pratiques des DRH, à savoir les opérations de fusion acquisition réalisées par les pays émergents.

Si le volume que représente ce type d'opérations en France aujourd'hui n'est pas encore très significatif, c'est son augmentation qui laisse penser que ce phénomène n'en est encore qu'au tout début et devrait aller en s'intensifiant.

Il nous a donc paru pertinent de nous intéresser à ce type d'opérations : obéissent-elles aux mêmes mécanismes et génèrent-elles les mêmes problématiques que des rapprochements entre entreprises de pays matures ? Présentent-elles des spécificités induites par la culture et les pratiques managériales sans doute différentes, des entreprises de ces pays ? Quels sont les points forts et points faibles des modèles de gestion de ces firmes ? Comment nos organisations (et nos employés) pourront s'adapter à cette nouvelle concurrence ? Ces pays sont-ils apporteurs de pratiques innovantes ?

Le nombre d'opérations menées en France par ces entreprises reste encore insuffisant et trop récent pour offrir un vaste champ d'investigation. A cela s'ajoute la « frilosité » dont font généralement preuve les organisations sollicitées pour témoigner de leur pratique récente ou d'actualité, en matière de fusion-acquisition. L'accès aux données terrain que nous recherchions pour alimenter notre étude, dans le temps imparti, s'est révélé pouvoir être compliqué. Nous avons dû nous rendre à une première évidence que notre démarche était sans doute un peu prématurée au regard du nombre de situations observables, ce que nous a confirmé Madame M. économiste d'un établissement public.

Cependant, bien qu'ayant pris la décision d'élargir notre sujet, nous avons considéré ne pas devoir écarter le phénomène des pays émergents et avons poursuivi des entretiens en ce sens.

Lors d'un échange avec Monsieur R., au titre de son expérience au moment de la fusion de deux groupes de la métallurgie et son expérience actuelle de consultant, nous avons dessiné une première piste d'élargissement de notre sujet.

Dans le cas de l'acquisition par un groupe chinois d'une société industrielle en 2010, un des éléments majeurs dans le choix de ce groupe plutôt qu'un autre groupe concurrent, de même nationalité chinoise, accompagné par Monsieur R, a été la rapidité de déploiement de la stratégie d'acquisition : la rapidité et la clarté dans l'énoncé de la stratégie, de ses objectifs, de ses moyens auprès des salariés, la maîtrise de la communication et le jeu d'influences auprès des représentants du personnel et notamment des membres du CE avant la signature de l'accord.

Dans le même temps, Le DRH France et Directeur des relations sociales du Groupe Alstom nous a fait part de l'expérience récente que le groupe a vécue dans le cadre du rachat de l'activité T&D d'Areva. Le consortium Alstom – Schneider Electric constitué à cette occasion pour se porter acquéreur conjointement de cette activité a été confronté à un enjeu majeur pour la réussite de l'opération : sécuriser le personnel d'Areva et susciter son adhésion au projet de reprise eu égard aux enjeux stratégiques majeurs de cette acquisition dans le portefeuille d'activités d'Areva (et ce, avant même la ratification officielle de l'accord entre Alstom-Schneider et Areva.

Ces témoignages ont mis l'accent sur les solutions à inventer par les DRH dans la période qui court, de l'annonce de l'intention d'achat, jusqu'à la prise de contrôle officielle. Aucun

dispositif légal ne prévoit d'instances de dialogue social, dans cette période pourtant délicate au cours de laquelle l'impact psychologique et les effets de l'annonce peuvent être anticipés.

L'un des facteurs clés de réussite d'une opération de fusion-acquisition reposerait ainsi sur la capacité de l'acquéreur à organiser et maîtriser le dialogue avec les salariés de la cible et à les rassurer, dans toute la phase qui précède le bouclage définitif du « deal ».

Nous avons alors centré notre étude autour du sujet : « du seuil de la porte...à la remise des clefs ». Quels sont les défis RH qui se jouent durant la période de pré acquisition ? Les jeux d'influence ? Les réseaux d'information et de communication ? Quelles relations sociales se mettent en place ? Quels facteurs clés de succès ou d'échecs ? Les impacts de cette période après l'acquisition ? Quelles instances mettre en place ?... Existe-il des difficultés, des différences propres à une acquisition par un pays émergent durant cette phase transitoire du fait des différences culturelles ?

Alors que nous en étions à ce stade de notre réflexion, nous avons obtenu un entretien avec Madame D., Sales Development Director France au sein de la filiale française d'un groupe indien. L'expérience de Madame D. s'est forgée essentiellement dans le cadre de projets de reprise d'activités auprès de clients et particulièrement dans des accords de gré à gré. Néanmoins le processus amont à ce type d'opérations est similaire aux étapes du processus de fusion. Selon Madame D., c'est à cette étape que se joue en grande partie toute la réussite de l'opération, à commencer par le succès de la négociation. La mise en œuvre (alors que le *deal* n'est pas encore signé) de l'intégration doit être imaginée avec la plus grande précision. C'est ce qui permet à l'acquéreur de présenter la proposition la plus rassurante et convaincante possible aux dirigeants de la cible. Ceux-ci accordent notamment selon elle, une grande importance aux propositions concernant les hommes. Madame D. l'explique par le fait « *qu'en France, la plupart des directions d'entreprises sont très sensibles au risque social et choisiront d'autant plus facilement un acquéreur ou un partenaire que celui-ci aura bien pris en compte cette dimension dans le projet.* »

L'analyse de Madame D., ayant eu à conduire plusieurs opérations de reprises d'activités avant de rejoindre la filiale française du groupe indien évoqué ci-dessus, repose sur une très bonne connaissance du processus d'intégration et une vision très commerciale. Elle a intégré la maîtrise du facteur humain comme un élément clé de différenciation commerciale.

En revanche, nous avons été interpellées par le fait que ce ne serait pas systématiquement des professionnels de la fonction RH qui construisent la proposition dans sa dimension sociale. Ils sont consultés sur « *la clause de mobilité, les langues maîtrisées, etc....* », mais le projet est essentiellement construit par le management.

Pour Madame D., l'explication est simple : « *Pour construire le projet et le « vendre » à la cible, il faut impérativement des équipes qui disposent d'une bonne sensibilité commerciale et stratégique* », qualité que n'auraient pas forcément toujours les DRH.

Alors que les facteurs humains sont cités comme les facteurs clés de succès ou d'échecs de ces opérations, alors que les rôles et contributions de la fonction RH sont largement décrits dans la littérature, le DRH ne serait ainsi pas l'homme de la situation ?

Nous avons, à ce stade de la définition de notre sujet, émis différentes hypothèses :

- les compétences du DRH seraient-elles en cause ? Est-ce qu'effectivement les DRH ne sauraient pas suffisamment prendre en compte la réalité commerciale de ce type de transaction, ayant ainsi des difficultés à se positionner dans un rôle de business partner ?
- La perception du DRH de son rôle et son positionnement dans l'entreprise par lui-même et la gouvernance ? Comment investissent-ils leur fonction au sein des organisations et particulièrement dans ces opérations ?

Concomitamment à ces réflexions, nous avons été particulièrement interpellées par le témoignage d'un manager et sa vision de la fonction RH dans les opérations de fusion acquisition vécues au sein d'institutions bancaires.

Notons par exemple :

- L'impact psychologique de ces opérations à titre personnel et en tant que manager d'équipes est « violent ».
- L'accompagnement de ses collaborateurs dans ces moments difficiles. « Il se sent démuné, il n'ose pas l'avouer, ni à sa hiérarchie, ni à ses pairs »
- « L'absence du DRH à cette phase du processus ».

Les propos tranchés de ce manager, « la grande absente... » nous ont laissé penser que le DRH n'était certes pas dans le rôle « prescrit » par la littérature, sans doute pas non plus dans le rôle « réel » exercé par la fonction RH notamment en raison de l'envergure nationale des opérations qu'il a vécues, mais que nous assistions au rôle « perçu » du DRH.

Nous avons donc décidé d'orienter nos investigations sur la perception de la fonction RH par les parties prenantes dans les opérations de fusion acquisition, à la lumière du rôle « prescrit ».

La diversité des opérations et des organisations, la multi dimensionnalité de celles-ci et du rôle que la fonction RH peut y jouer au cas par cas des situations rencontrées, ne nous permettaient pas, par ailleurs, de décrire de manière exhaustive le rôle « réel » de la fonction RH.

Méthodologie

Après avoir détaillé, au point précédent, l'évolution de notre sujet, de la motivation initiale jusqu'à sa définition, nous préciserons, dans cette partie, la méthode que nous avons retenue tout au long de la recherche. Nous avons fait le choix de partir d'une revue de littérature pour identifier l'état des connaissances.

1 Les apports théoriques

La revue documentaire professionnelle et de recherche que nous avons entreprise, nous a donné les supports théoriques indispensables à la réflexion sur le sujet. Cette première étape nous a conduites à mieux cerner nos perspectives d'analyse et à nuancer nos représentations et nos a priori sur le sujet. Elle nous a également permis de mesurer l'ampleur du sujet et sa difficulté de mise en œuvre. C'est à l'appui de ces lectures que nous avons construit notre guide d'entretien³ et affiné notre problématique.

2 Les apports du terrain : l'enquête qualitative

Afin de valider la réalité de notre sujet, nous avons commencé par réaliser trois entretiens exploratoires. Nous avons tout d'abord rencontré trois acteurs ayant respectivement une vision économique, stratégique et sociale des fusions acquisitions. Cette démarche nous a permis de confronter notre problématique au terrain, d'étayer un certain nombre de constats et de repenser notre guide d'entretien avec les différents thèmes que nous souhaitons voir explorer par les professionnels.

Notre sujet de mémoire étant complexe (les champs de recherche sont divers et touchent de nombreuses disciplines : la stratégie d'entreprise, l'organisation, le management, l'économie, le juridique, la psychologie...), nous avons utilisé une enquête qualitative pour traiter cette question avec des regards croisés. Nous avons ainsi conduit des interviews auprès d'un échantillon d'une vingtaine de professionnels.

³ Annexe n°9 : Guide d'entretien

Ceux-ci ont conduit ou vécu ce type d'opération en tant que membre de l'équipe projet ou salarié. Au paragraphe 3.1 de cette étude, sont répertoriés les profils des professionnels interviewés, le secteur d'activité et la taille de l'entreprise dans laquelle ils exercent. Il s'agit à la fois d'opérations anciennes qui permettent de prendre du recul sur la dynamique de l'opération et des plus récentes.

Tous les professionnels ont été contactés dans un premier temps par un courriel qui présentait succinctement notre projet de mémoire, les objectifs poursuivis et en quoi leur contribution nous permettrait de répondre à notre problématique. Nous avons respecté un délai d'une semaine avant de prendre contact avec eux par téléphone, pour discuter des modalités de l'interview. Pour cibler les professionnels, nous avons tiré parti de notre réseau personnel et professionnel, ainsi que de celui de Dauphine.

Pour conduire nos entretiens, nous avons présenté à tous nos interlocuteurs, le cadre et le thème général de notre étude de recherche, posé les règles déontologiques, d'anonymat et de confidentialité. Nos entretiens ont duré en moyenne de 90 minutes chacun.

L'entretien semi-directif été selon nous l'outil le plus approprié pour notre mémoire d'expertise. A l'issue des premières interviews, nous avons éprouvé l'intérêt d'enregistrer les entretiens pour garantir toutes les informations et éviter toute interprétation.

Notre guide d'entretien a été construit avec une consigne de départ permettant ainsi le recueil des données. Il comprenait par ailleurs quelques « questions de relance » couvrant les idées directrices de notre sujet que nous voulions voir aborder par les personnes interviewées. Ce format, structurant tout en étant souple, nous a ainsi permis de recueillir de nouvelles pistes de réflexions.

Il nous faut par ailleurs ajouter que les nombreuses conversations informelles menées au sein de nos entreprises, ont été pour nous l'occasion de prolonger et d'ajuster notre connaissance du sujet. Nous avons eu deux échanges avec Monsieur Fabien BLANCHOT pour encadrer nos travaux, ce qui nous a permis de mieux cerner notre sujet et d'affiner notre problématique.

Les allers et retours entre l'empirique et le théorique, nous ont permis de dégager plusieurs constats :

- Dans les situations où la fonction RH est impliquée dans un processus de rapprochement d'entreprises, elle ne l'est généralement que sur des points techniques, juridiques, sous l'angle du devenir des salariés ; mais très rarement sur la gestion de la dimension opérationnelle (aspects organisationnel et psychologique de l'opération...),

- La dimension RH est souvent négligée au profit de la dimension financière et de production, même si on s'accorde à dire que les compétences détenues par les salariés sont toutefois une clé de la réussite de l'entreprise,
- Les différences de cultures organisationnelles et intégration du capital humain est souvent cité comme les principaux écueils des opérations de rapprochement.

3 Questionnement et problématique

Les constats cités ci-dessus nous ont permis de décliner les questions suivantes :

- Sous quels angles la fonction RH participe-t-elle aux mouvements de rapprochement d'entreprises ?
- Quels sont les facteurs clefs de succès d'un rapprochement d'entreprises ?
- Dans quelle mesure les RH peuvent-ils faciliter ces opérations ?
- Les rapprochements d'entreprises modifient-ils les pratiques RH ?
- Quelle est la valeur ajoutée de la fonction RH dans les opérations de rapprochement d'entreprises ?
- Quel est le rôle perçu, le rôle réel et le rôle souhaitable de la fonction RH dans les opérations de rapprochement ?
- Les CODIR perçoivent-ils l'utilité de la fonction RH ?
- Le business model (mode d'organisation, de gestion des relations sociales...) des pays émergents est-il différent de celui des entreprises plus « matures » ?
- Les pays émergents influent-ils sur la gestion d'opérations d'acquisitions actuellement menées en France ? Génèrent-ils de nouveaux défis ?
- Comment caractériser ces nouveaux modes de gestion ? Quels sont leurs points forts et leurs points faibles ?
- Comment s'adapter à cette nouvelle concurrence ?

Les réflexions conduites autour de ces questionnements nous ont permis de cerner une problématique formulée en ces termes : alors que les fusions acquisitions ne sont pas un phénomène récent, alors que les enjeux de ces opérations sont majeurs pour l'entreprise, alors que la littérature sur les rôles de la fonction RH est abondante, les analyses et notre étude terrain nous montrent une insuffisante prise en compte du facteur humain dans les fusions acquisitions.

Au vu de ce constat, nous nous sommes interrogées sur le rôle et la contribution de la fonction RH à la prise en compte du facteur humain au cours des différentes phases des opérations de fusion acquisition. Un focus particulier a été réalisé sur les fusions acquisitions des BRICS.

3 Méthode d'analyse des données

Tous nos entretiens ont été retranscrits mot pour mot, de façon à éviter tout risque d'interprétation plus particulièrement à l'étape de la rédaction, même si on ne saurait prétendre à une objectivité infaillible. Lors de nos entretiens, il a été quelquefois difficiles pour nous de pouvoir guider nos entrevues selon les objectifs de notre recherche et non pas en fonction de nos attentes tout en acceptant de ne pas tout contrôler pour suivre l'interviewé sur son chemin tout en sachant le « recentrer » s'il s'éloigne de la question.

Les données ont été travaillées en 3 étapes :

- Collecte des données, par enregistrement,
- Retranscription intégrale pour garantir l'exactitude du propos,
- Exploitation, au moyen d'une grille, permettant d'analyser, de façon identique, d'un entretien à l'autre.

Le phénomène de saturation

Pour l'élaboration de notre mémoire d'expertise, nous avons mené une vingtaine d'entretiens, et les cinq derniers entretiens ne nous ont rien apporté de véritablement nouveau par rapport à notre sujet d'étude. C'est à ce moment là que nous avons décidé d'arrêter les entretiens, la variable temps nous a également contraintes à arrêter ce travail pour passer à la phase d'exploitation.

4. L'échantillon

Pour que notre analyse puisse porter sur le rôle réel de la fonction RH, il nous aurait fallu recueillir une information dépourvue de toute subjectivité par une observation au jour le jour des personnes porteuses de cette fonction, en situation. Cette démarche étant impossible à mettre en œuvre pour nous dans le cadre de cette étude, nous nous sommes donc orientées vers le recueil, via des interviews, de la perception par différents acteurs (DRH, managers, consultants, organisations syndicales) des rôles et contributions de la fonction ressources humaines.

Nous sommes conscientes des limites de cette étude qui repose ainsi sur des « discours », et non des données parfaitement objectives. Les constats que nous pourrions en tirer et les recommandations que nous formulerons donc, seront à considérer avec toute la prudence qui découle de ce mode de collecte des données.

Toutefois, nous avons pensé que des personnes ayant vécu des opérations de fusion-acquisition en étant dans des positions différentes les unes des autres, porteraient des regards complémentaires sur ce phénomène. Si nous parvenions à dégager des points de vue convergents de leurs témoignages, nous pourrions alors considérer que les données obtenues livreraient bien une part de vérité exploitable pour notre étude.

Nous avons constitué notre échantillon en conséquence, de façon à pouvoir croiser les « discours » en interrogeant :

- les différents acteurs, parties prenantes à une opération de fusion acquisition à savoir : des managers, des dirigeants, des organisations syndicales, des consultants, des professionnels RH
- des acteurs en position de cible et en position d'acquéreur
- plusieurs salariés au sein d'une même opération, pour identifier les opinions ou points de vue « **convergents** » ;
- les acteurs d'opérations vécues récemment, ou déjà plus anciennes, pour tenter de définir des opinions et points de vue « **stables** ».

Parallèlement, nous avons tenté d'enrichir nos interprétations en les soumettant au débat avec des consultants, que nous avons sollicités ainsi un peu comme des médiateurs entre « concepts » et « corpus empirique ».

5 Les limites, biais et difficultés de notre étude

Nous avons conscience que l'élaboration d'un mémoire comporte un certain nombre de limites et de biais qui sont inhérents à ce type d'exercice. Nous citerons ci-après ceux qui nous semblent être les plus significatifs.

Les interactions et la subjectivité des interlocuteurs

Nous avons conscience de l'importance de ne pas sous-estimer les interactions entre nos émotions et celles de nos interlocuteurs ainsi que la subjectivité et la non-exhaustivité des témoignages, qui peuvent varier en fonction du temps et des événements.

Par ailleurs, l'interprétation des événements ne sera pas la même en fonction de l'ancienneté de l'opération, certaines étaient plus anciennes que d'autres. Il nous paraît également important de distinguer notre interprétation de celle des acteurs interviewés.

La taille, le secteur d'activité, le contexte géographique et culturel des entreprises.

Nous avons rencontré des professionnels ayant une expérience au sein de PME, d'autres au sein d'entreprises cotées. Il ressort des entretiens que nous avons menés, une différence dans la manière d'aborder les problématiques RH dans le cadre d'une fusion acquisition.

Le contexte géographique impose également des éléments qui sont davantage liés à l'environnement juridique, une opération de rapprochement ne se fera pas de la même manière si elle se situe en France ou à l'étranger, il en est de même pour la dimension culturelle.

Partie 1 : Fusions acquisitions : approche du phénomène

1.1 Les types de fusions acquisitions

Nous consacrons un paragraphe un peu plus avant dans notre étude, à l'analyse des différentes motivations des fusions acquisitions, telles qu'elles sont le plus souvent présentées par les dirigeants.

Nous n'entrerons donc pas ici dans une description détaillée de ces enjeux. Précisons simplement que le plus souvent, les fusions acquisitions offrent une alternative à la croissance organique des firmes. Qualifiées d'opérations de croissance externe, elles permettent en effet plus rapidement aux organisations d'accéder à de nouveaux marchés, de renforcer leur positionnement concurrentiel, de disposer de nouvelles compétences, ...

Entre deux sociétés d'un même groupe, elles peuvent également viser à rationaliser la gestion des activités.

Ces opérations qui consistent dans la prise de contrôle (par achat ou échange d'actions) d'une firme par une autre, peuvent néanmoins prendre différentes formes.

Les opérations de fusion au sens strict se traduisent par la mise en commun, au sein d'une même personnalité morale, de l'ensemble de l'actif et du passif des deux sociétés. Les deux entreprises qui fusionnent s'unissent pour n'en former qu'une seule.

Dans une fusion-absorption, la société A par exemple disparaît, son patrimoine étant alors transféré à la société B qui demeure.

Dans une fusion par création d'une société nouvelle, les deux sociétés A et B disparaissent, leur patrimoine étant alors confondu au sein d'une nouvelle société, C.

Les acquisitions « simples » se traduisent par une prise de participation majoritaire au capital d'une société A par une société B, la personnalité morale des deux entreprises pouvant subsister.

Au-delà de ces dispositions juridiques, les typologies de fusions acquisitions sont extrêmement variées selon les caractéristiques des organisations initiales, leurs métiers et secteurs d'activité respectifs, le niveau d'intégration visé entre l'acquéreur et la cible, etc.

Afin d'en faciliter l'étude et la comparaison, différentes classifications ont été établies. La plus communément utilisée est celle de la « Federal Trade Commission » qui organise les fusions acquisitions en quatre catégories, selon les métiers des deux entreprises et leur position au sein d'une filière économique : horizontales, verticales, concentriques et conglomerales.

- Les fusions acquisitions horizontales s'opèrent entre entreprises d'un même secteur d'activité, directement concurrentes. L'acquéreur cherche généralement à réaliser des économies d'échelles, à augmenter rapidement sa taille et ses parts de marchés, à élargir son offre ou à s'internationaliser plus facilement. Ces fusions acquisitions sont les plus répandues.
- Les fusions acquisitions verticales concernent des entreprises positionnées au sein d'une même filière économique, en amont ou en aval. L'acquéreur peut en retirer un avantage concurrentiel grâce à la réduction des coûts liés à la suppression d'intermédiaires et s'assure le contrôle de l'accès aux matières premières ou aux canaux de distribution (barrières pour les concurrents)
- Les fusions acquisitions concentriques (ou reliées) intéressent des entreprises qui ne sont pas directement concurrentes, mais qui cherchent à exploiter des synergies essentiellement technologiques ou commerciales. Elles peuvent mettre en commun certains actifs (technologie, matières premières, logistique, force de vente, canal de distribution, achats, administration centrale, ...).
- Enfin, la dernière catégorie concerne les fusions acquisitions conglomerales dans lesquelles les entreprises qui se rapprochent exercent des métiers totalement différents. Il s'agira pour l'acquéreur de diversifier le risque, d'équilibrer son portefeuille d'activités.

Ces différentes opérations ont naturellement un impact sur les parties prenantes des deux firmes :

- Les actionnaires subissent une modification de la répartition du pouvoir de contrôle
- Les dirigeants sont confrontés à une modification de la répartition du pouvoir managérial avec notamment des suppressions de postes justifiées par les doublons issus du rapprochement des deux organisations
- Les salariés bien sûr, supportent souvent très largement les modifications de leurs conditions de travail, de certains statuts, des conventions collectives, des organes de représentation du personnel...

Au-delà du fait qu'elles sont les plus répandues⁴, les fusions acquisitions horizontales sont également celles qui ont généralement l'impact le plus important sur le plan humain. Le

⁴ Entre 1986 et 1990, 69% des opérations de fusions-acquisitions sont des opérations horizontales. Source : Derhy, 1995 cité par O. Meier et G. Schier, 2009, « Fusions Acquisitions : Stratégie – Finance – Management », 3^e Edition – Dunod

périmètre des emplois touchés par les doublons ou les modifications des conditions de travail est souvent plus large que pour les opérations verticales, concentriques ou conglomérales.

Pour cette raison, nous avons essayé d'orienter notre étude terrain vers ce type d'opérations, à l'exception du cas Areva T&D – Alstom. Cette opération s'avère un peu hybride, à la fois de type concentrique et conglomérale.

Fin 2009, le groupe Alstom décide, dans le cadre d'un accord avec le groupe Schneider, de se porter acquéreur des activités T&D mise en vente par Areva.

Les deux groupes français souhaitent se répartir ces activités, Alstom reprenant la transmission (20 000 personnes) et Schneider la distribution (10 000 personnes).

Pour Patrick Kron, le président d'Alstom, cette opération permet à l'entreprise d'acquérir une nouvelle et troisième activité. Les deux premières étaient alors son activité de construction de centrales (à travers sa branche Power) et son activité de construction ferroviaire (à travers sa branche transport). Cette diversification est plutôt de nature conglomérale, toutefois, le groupe dispose ainsi d'une offre allant de la production d'énergie à sa transmission en haute tension, ce qui peut lui permettre d'exploiter des synergies commerciales notamment. On relève ainsi une caractéristique des opérations concentriques.

Nous n'avons cependant pas étudié véritablement ce cas. Nous nous sommes uniquement intéressées à la façon dont le consortium Alstom- Schneider avait mis en place, de façon relativement innovante, des instances provisoires de dialogue social européen, pour sécuriser les salariés d'Areva T&D, éviter les départs et réduire le risque majeur de perte de compétence.

Parallèlement, nous avons eu l'occasion d'observer, au travers du témoignage d'un consultant, une situation originale dans le cadre d'une opération horizontale, le cas du rachat d'une entreprise française par une entreprise chinoise.

Nous aurons l'occasion de développer ces observations dans les parties relatives au cœur de notre étude sur les rôles et contributions de la fonction RH dans les fusions acquisitions.

1.2 Historique et ampleur du phénomène

Généralement, les spécialistes découpent le mouvement de fusions acquisitions en quatre, voire cinq vagues distinctes :

- Pour certains, le développement des opérations de fusions acquisitions peut être classé en quatre périodes, s'échelonnant de 1895 à 1995⁵ : la « première vague se situe à la fin du XIX^{ème} siècle, la seconde à la fin des années 1920, la troisième à la fin des années 1960 et la dernière au cours des années 1980⁶ ».
- D'autres auteurs préfèrent découper le mouvement des fusions acquisitions en cinq périodes. Dans ce cas, la quatrième période est réduite pour laisser place à une cinquième période. La cinquième période court alors à partir des années 1992 jusqu'en 2000.

Le mouvement des concentrations est beaucoup plus ancien aux USA qu'en Europe⁷, à l'exception de la Grande-Bretagne. Nous verrons que les deux premières vagues de fusions sont un phénomène exclusivement anglo-saxon. C'est seulement à la troisième vague, après la Seconde Guerre Mondiale, qu'on assiste au réveil des pays d'Europe continentale. Ces fusions acquisitions présentaient alors essentiellement une dimension stratégique⁸.

Les tous premiers mouvements de concentration assimilables à des opérations de fusion acquisition peuvent être décelés vers 1650 en Grande Bretagne dans le secteur agricole avec le développement du phénomène des « enclosures » qui entraîna d'importants regroupements d'exploitations agricoles jusqu'alors mal délimitées et très fragmentées. Déjà, ces regroupements visaient à l'obtention d'une taille suffisante seule susceptible de répondre à l'explosion de la demande de produits agricoles et de générer des revenus pour les exploitants. Le même phénomène de regroupement se produisit dans l'industrie, sous une forme différente. Il était principalement dû à la conjonction du progrès technique d'une part, et de la fin des contraintes liées aux corporations de l'autre, permettant de concentrer main d'œuvre et capital.

Nous développerons dans ce qui va suivre, les quatre périodes identifiées par Philippe Kohler et Jean-Louis Mucchielli entre 1895 et 1995, pour nous attacher ensuite à l'ampleur du phénomène à l'époque actuelle.

⁵ P Kohler & JL Mucchielli, « Déterminants et conséquences des fusions acquisitions », RFG, Nov.-Déc. 2000

⁶ Ibid.

⁷ « Fusions acquisitions : les chemins périlleux de l'intégration », G Layolle, E&P185, juin 1999 ; Voir L. CAPRON « les vagues de fusions acquisitions aux Etats-Unis », Entreprises et Histoire n°10, déc. 1995. Voir aussi Armand DEHRY « Fusions acquisitions, la logique sectorielle », RFG n°112, Jan.-fév. 1997

⁸ L Briciu & L Nivoix, « Mise en perspective d'un siècle de fusions acquisitions en Europe et aux Etats-Unis », Management & Avenir, n°26, 2009

1.2.1 Historique

1.2.1.1 La première vague de fusions acquisitions à la fin du XIXème siècle

Aux USA, cette première vague de concentrations horizontales entre concurrents aboutit à la création de monopoles. Chandler⁹ en a montré les impacts sur la grande distribution, la production de masse. Les premiers mouvements conséquents de concentration sont effectivement étroitement liés à l'apparition de nouveaux modes de production, à la révolution des transports ainsi qu'au renforcement d'un capitalisme en plein essor. Comme l'indiquent Philippe Kohler et Jean-Louis Mucchielli, cette période est marquée par le « *développement de nouvelles formes d'organisations d'entreprise (Konsen et Trust en Allemagne et aux Etats-Unis) caractérisées par l'apparition de la grande entreprise issue du progrès technique* »¹⁰.

Ces premiers mouvements de regroupements d'entreprise se traduisent par une « *concentration économique importante*¹¹ » ainsi que tend à le démontrer l'exemple de la Standard Oil Trust créée par John Rockefeller en 1865, et aboutissant en 1883 à une holding qui détenait 90% du marché de raffinage de pétrole de la côte Est des Etats-Unis. On pourrait citer d'autres cas comme celui d'Alfred Krupp qui put constituer son empire sidérurgique grâce aux commandes de canons et à l'amitié du roi de Prusse ou encore celui de la United States Steel qui contrôlait alors 65% du marché interne de l'acier aux Etats-Unis.

Cette situation de concentration déjà perçue comme préjudiciable pour le marché, la concurrence ainsi que pour le consommateur conduisit au démantèlement de groupes d'entreprises. Aux Etats-Unis, le Scherman Act, promulgué en 1890, stoppa cette vague de concentrations. La Standard Oil fut démantelée en 1911.

Ce premier mouvement de fusions connut un coup d'arrêt avec la Première Guerre Mondiale.

1.2.1.2 La deuxième vague de fusions acquisitions : les années 1920

En 1914, la Première Guerre Mondiale marque un ralentissement du mouvement de fusions. Mais, dès 1916, ce mouvement de concentration prend forme, essentiellement au sein du secteur de l'énergie. Ce mouvement est étroitement lié au développement de la Bourse aux

⁹ La main visible des managers, Economica, Paris, 1988

¹⁰ P Kohler & JL Mucchielli, « Déterminants et conséquences des fusions acquisitions », RFG, Nov.-Déc. 2000

¹¹ Ibid.

Etats-Unis et se traduit alors principalement par l'émergence de holdings détenant d'autres sociétés, holdings ne « *disposant pas de moyens techniques d'exploitation appartenant en effet aux sociétés contrôlées* »¹². La structure de ce second mouvement de fusions acquisitions, essentiellement caractérisée par l'essor de la Bourse et un accès plus aisé aux liquidités, explique sa chute en date de 1929, marquée par le non moins historique « jeudi noir ».

1.2.1.3 La troisième vague de fusions-acquisitions : de 1950 à 1970

La troisième vague de fusions acquisitions est issue des années 1960 et marque l'avènement de conglomérats à la structure de portefeuille des plus diversifiés. Cette phase de développement est là encore liée à l'essor des bourses ainsi qu'à l'émergence et aux innovations de « *l'ingénierie financière* »¹³.

Selon P Kohler et JL Mucchielli, ce troisième mouvement se caractérise en Europe par une « *hausse du taux de concentration dans le secteur manufacturier en raison du caractère relativement permissif des législations antitrust européennes en vigueur à cette période* ». En France, les concentrations ont été encouragées par l'Etat. La période 1966-1972 voit la première vague des fusions acquisitions en France qui s'effectue dans l'agro-alimentaire, la chimie, la sidérurgie.

1.2.1.4 La quatrième vague des fusions acquisitions : les années 1980

A la différence des précédentes toutes associées à des périodes de développement économique, cette vague de fusions acquisitions apparait dans un contexte économique morose. En France, avec la crise pétrolière de 1974, les restructurations deviennent des rationalisations (sidérurgie, textile) et non plus des acquisitions. Après 1980, les bénéfiques reviennent, accompagnés de concentrations. Après 1984, en Europe, l'augmentation annuelle des rapprochements passe de 17 à 45% entre 1984 et 1988. La deuxième vague française (correspondant à la 4^{ème} vague, pour les USA) s'étendra de 1986 à 1992. La France prend le contrôle d'entreprises étrangères. Durant la même période, des filiales non rentables sont cédées, pour se recentrer sur les métiers de base.

Ce quatrième mouvement marque le développement d'opérations à caractère transnational. En effet, à cette époque, les entreprises comprennent les potentialités de développement hors de leurs frontières originelles. Ainsi, les marchés s'ouvrent, la déréglementation est à

¹² Ibid.

¹³ P Kohler & JL Mucchielli, « Déterminants et conséquences des fusions acquisitions », RFG, Nov.-Déc. 2000

l'œuvre, les liquidités sont plus accessibles, etc. Cette vague se prolonge jusqu'à nos jours, avec plus ou moins de vigueur selon les années.

Le début des années 1990 est marqué par un tassement des opérations de fusion en raison de la guerre du Golfe. Dès 1995, le mouvement connaît un regain touchant l'ensemble des secteurs de l'économie, et plus particulièrement : industrie pharmaceutique, Télécommunications, banques ; mais aussi assurances, sociétés informatiques, communication, etc. Ce fort développement des opérations de croissance externe est, comme précédemment, lié au développement sans précédent des marchés financiers ainsi qu'à l'accès à des taux d'intérêt bas favorisant l'accès au crédit et donc au rachat d'entreprises.

1.2.1.5 Cinquième vague : 1992-2000

Ceux qui isolent la période 1992-2000 comme 5^{ème} vague des fusions acquisitions insistent sur la mondialisation, le boom du marché boursier et la déréglementation comme faits majeurs de cette vague. Ce qu'il convient, en tout état de cause, de retenir, est l'ampleur actuelle du phénomène.

1.2.2 L'ampleur actuelle du phénomène des fusions

Les opérations de fusion acquisition représentent un volume financier considérable, mais il convient de préciser que les données chiffrées ne sont pas des plus fiables du fait de l'ampleur du phénomène mais également en raison des nombreuses transactions transnationales.

Jusqu'à la crise de 2007, les fusions acquisitions transnationales sont devenues des opérations fréquentes, de plus en plus « banalisées ». Cependant, les chiffres masquent des réalités fort différentes, selon le niveau géographique (régional, national, mondial) et selon le nombre de salariés impactés (de l'unité jusqu'à plusieurs dizaines de milliers de collaborateurs).

L'absence d'appareil statistique fiable peut en partie s'expliquer par le caractère secret entourant ces transactions dont on ignore souvent les montants et leurs implications, du fait de clauses de confidentialité qui y sont attachées.

Par ailleurs, la nature même des opérations (allant de la prise de participation à l'absorption totale) complexifie toute démarche de comparaison et d'évaluation des volumes de transaction.

Aucune base documentaire multi-sectorielle ne permet, à notre connaissance, de cerner avec précision les données relatives à l'ensemble des opérations de rapprochement, à la fois nationales et transnationales. Nous nous sommes donc attachées à extraire de quelques études, des tendances qui nous paraissent factuelles, pertinentes et fiables.

- Eléments issus de la revue « Fusion & Acquisitions magazine » : éléments 2008, 2009 et 2010

Après la crise de 2007, 2008 fut, en France, une année « attentiste »¹⁴, avec un seul méga deal : la fusion de GDF avec SUEZ. En retrait par rapport à 2007, l'année peut être divisée en deux périodes¹⁵ : au 1^{er} semestre, les opérations d'envergure étaient encore réalisables et finançables, au second semestre, l'activité fut beaucoup plus réduite.

En France, l'année 2009 a été marquée par un fort ralentissement de l'activité « Fusions-acquisitions » car l'environnement économique était trop incertain pour que la plupart des dirigeants d'entreprise se lancent dans des opérations d'envergure, représentant à l'évidence trop de risques pour eux¹⁶. Après un premier semestre qui a vu une contraction sensible des volumes d'activité¹⁷, le second semestre a vu l'espoir revenir tout doucement¹⁸. Un des banquiers d'affaires a même affirmé que « 2009 est une année à oublier : elle a été difficile pour les banquiers, les fonds d'investissement et les industriels... ».

Citons quelques opérations de taille en 2009, et par exemple :

- la fusion entre les Caisses d'Epargne et les Banques Populaires qui a donné naissance à BPCE, à hauteur de 18,74 milliards d'euros,
- la reprise de British Energy par EDF pour un montant de 15,8 milliards d'euros.

2010 aura été une année « sans », aucune opération supérieure à 10 milliards d'euros enregistrée en France¹⁹, le deal International Power ayant été finalisé en Janvier 2011.

Toutefois, quelques opérations d'envergure ont été réalisées et notamment :

- l'opération Areva T&D pour un montant de 4,09 milliards d'euros,
 - la vente par EDF de son réseau de distribution britannique au chinois CKI pour 6.9 milliards d'euros.
- En 2011, l'activité depuis le début de l'année marque un net recul. Les opérations de fusions acquisitions ont, selon DEALOGIC, reculé de 23% dans le monde sur un an. En

¹⁴ Marina Guérassimova, Fusions & Acquisitions magazine, n°222-223 jan-fév. 2009

¹⁵ Séverin Brizay, JP Morgan

¹⁶ Thierry Varène, BNP Paribas

¹⁷ Alban de la Sablière, Morgan Stanley

¹⁸ Charles-Henri Le Bret, UBS

¹⁹ Marina Guérassimova, Fusions & Acquisitions Magazine, Janvier/février 2011, n°246-247

Europe la baisse est encore plus marquée : les montants ont baissé de 32% sur un an.
Dans les pays émergents, ils ont diminué de 31%.

Nous renvoyons ici à notre annexe n° 2.

1.3 Les motivations et enjeux des fusions acquisitions

Après les différentes vagues de fusions que nous venons de voir, le 6^{ème} printemps de l'ARFA a intitulé sa conférence du 17 juin 2011 « les motivations et défis des M&A en sortie de crise ». René Nicol, commissaire général à l'investissement, a conclu cette journée en affichant sa conviction que « *la période de sortie de crise est une opportunité pour une refondation* » et a exprimé ses attentes pour « *l'émergence de projets innovants, durables et performants* ».

Créée en octobre 2003, l'ARFA a pour objectif de favoriser les échanges d'idées et de mettre en commun les expériences et les bonnes pratiques dans le domaine des Fusions-Acquisitions. Elle regroupe les personnes qui exercent une responsabilité dans ce domaine dans les entreprises industrielles et commerciales, à l'exclusion des sociétés fournissant des prestations de conseil liées aux Fusions-Acquisitions.

Grâce au contact pris avec Monsieur Patrick Deloche De Noyelle, Président de l'ARFA, nous avons eu le plaisir d'assister à la conférence du 17 juin 2011 .

Pour cet évènement, une enquête a été réalisée conjointement par PwC et l'association des Responsables de Fusions-Acquisitions (ARFA) entre janvier et mai 2011 auprès des responsables de fusions-acquisitions de groupes français. L'enquête a été réalisée au moyen d'un questionnaire auquel ont répondu 37 entreprises de tous secteurs, et d'entretiens directs. Parmi les 37 participants figurent 11 entreprises du CAC 40, 12 entreprises du SBF 120, 3 entreprises du SBF 250 et 11 entreprises non cotées.

Les résultats de cette enquête sur les motivations des M&A en sortie de crise sont présentés dans notre étude. Nous illustrerons la présentation théorique de ces opérations par les témoignages recueillis lors de cette conférence, auprès des intervenants et des responsables de fusion acquisition présents.

1.3.1 Les motivations de ces opérations à travers les résultats de l'enquête PwC²⁰ 2011

- Accélération de l'activité M&A

Après une période d'attentisme pendant la crise, l'enquête menée par PwC révèle que l'intérêt des entreprises françaises pour les M&A est en légère évolution puisque 47% des

²⁰ PriceWaterHouse Cooper

répondants à l'enquête estiment mener une politique M&A volontariste soit un niveau supérieur à celui d'avant crise (44%).

Dans leur ensemble, les entreprises reconnaissent avoir manqué des opportunités d'acquisition, la crise les obligeant à être particulièrement sélectives et prudentes dans leur politique d'acquisition.

- 80% d'entre elles estiment qu'une accélération de l'activité M&A est prévisible dans leur secteur d'activité. Pour 47% de ces entreprises, cette accélération pourrait représenter entre 10% et 25% de leurs chiffres d'affaires, soit un niveau supérieur à celui constaté sur les 5 dernières années.

Seulement 33% des entreprises interrogées estiment ne rien avoir changé dans leur stratégie par rapport à la situation d'avant crise.

- La recherche de relais de croissance et de technologies innovantes au cœur des priorités

Deux tiers des entreprises françaises ont infléchi leur stratégie M&A suite à la crise, et utilisent les fusions-acquisitions comme levier de transformation continue de l'entreprise. Parmi elles, 56% recherchent d'abord de nouveaux relais de croissance et 28% des technologies innovantes. Les entreprises réalisent des acquisitions pour se renforcer géographiquement - soit dans un nouveau pays (pour 78% des répondants), soit dans un pays où elles sont déjà présentes (pour 61%), les BRIC étant cités comme prioritaires - et pour enrichir leur core business via l'acquisition de nouvelles compétences ou technologies. 72% des répondants envisagent d'ailleurs de réaliser l'acquisition de sociétés innovantes ou ayant développé des technologies complémentaires aux leurs.

- Des acquisitions plus petites, mais plus nombreuses

En période de sortie de crise, les entreprises cherchent en priorité à réaliser l'acquisition de sociétés de petite ou moyenne taille revêtant une importance stratégique (59% des répondants).

« De plus en plus d'entreprises privilégient l'approche « string of pearls » consistant à réaliser successivement plusieurs acquisitions de taille relativement modeste, plutôt qu'une seule opération d'envergure susceptible de modifier de manière significative leur organisation» explique Stéphane Meffre, associé PwC responsable du pôle Transactions.

La réalisation de mega-deals ne semble ainsi pas prioritaire (14%) et devrait se faire principalement par opportunisme (54% des répondants).

Par ailleurs, les entreprises françaises (74 % des répondants) ne voient pas aujourd'hui les acteurs des pays émergents comme des concurrents pour réaliser des acquisitions en Europe, excepté dans certains secteurs spécifiques comme l'automobile.

- Des équipes prêtes à agir

Aujourd'hui, les prises de décision M&A des entreprises sont plus rapides qu'avant la crise, et 69% de celles interrogées s'estiment suffisamment sous tension pour capter rapidement des opportunités d'acquisition. De plus, les entreprises se sont réorganisées, les trois quarts disposant d'une cellule M&A centralisée qui, dans 89% des cas, travaille en étroite collaboration avec la fonction stratégie.

En synthèse, la majorité des entreprises interrogées affichent une volonté accrue pour à la fois réaliser des acquisitions et procéder à des mouvements de recentrage stratégique

1.3.2 Typologie des motivations des fusions acquisitions selon Meier et Schier (2009)²¹ :

Monsieur B., consultant au sein d'un cabinet de conseil en RH que nous avons interrogé, a longuement insisté sur l'importance d'une stratégie clairement définie et communiquée dans une opération de fusion acquisition. Ce dernier commence systématiquement ses missions de conseil par la réunion du Comité Directeur et la question suivante « *c'est quoi votre projet ?* » définissant son rôle comme étant ensuite, de définir la déclinaison RH de la stratégie annoncée par la direction de l'entreprise.

Les principaux motifs de la croissance par fusions acquisitions, d'un point de vue stratégique sont généralement présentés sous trois angles.

1.3.2.1 les motifs stratégiques offensifs

Il s'agit pour l'entreprise acquéreur :

- soit, d'augmenter son pouvoir de domination et d'influence sur les concurrents, les clients ou les fournisseurs. Nous aurons l'occasion de présenter en détail le témoignage d'un manager d'une compagnie aérienne dont la fusion avec une autre, en 2004 repose sur ce motif.

- soit, de capter des ressources spécifiques comme un achat de marque. Le témoignage d'un manager d'une société de parfumerie/beauté, lors de l'acquisition d'une grande marque par son entreprise, est particulièrement intéressant pour illustrer ce cas, s'enrichir de nouvelles compétences métier ou de nouvelles technologies. Cette motivation s'est retrouvée dans l'un des témoignages du 6^{ème} printemps de l'ARFA.

Ainsi, le Vice Président Europe d'Ingenico, Pierre Antoine Vacheron a illustré le résultat de l'enquête PwC selon lequel, l'enrichissement du core business est la seconde motivation des

²¹ O Meier et G. Schier, 2009, p. 21 et suivantes

entreprises. Par croissance organique et externe, Ingenico est devenu N°1 sur le marché hardware des terminaux de paiement qui ne comporte plus ainsi que deux concurrents. Parallèlement, la société s'est interrogée sur ses possibles relais de croissance futurs.

En 2009, Ingenico a identifié la cible Easycash N°1 sur le marché allemand des transactions bancaires retails et s'en est porté acquéreur à l'automne. Cette acquisition est un projet d'extension radical du core business, délicat à mener selon Monsieur Vacheron parce que « *c'est l'ADN du groupe qu'il faut changer* ». En 2013, d'autres « petites » acquisitions tactiques en France et en Espagne, participeront à l'atteinte de l'objectif : que cette activité représente 50% du CA Européen d'Ingenico.

- soit de prendre position sur un nouveau marché, par exploration sur un nouveau métier ou par développement à l'international.

Selon l'étude PwC, la principale motivation des entreprises pour réaliser des acquisitions est de renforcer leur position dans un nouveau pays pour 78% et dans le pays où elles sont déjà présentes pour 61% d'entre elles.

Le groupe GDF SUEZ a acquis International Power en 2011 (constituant la deuxième plus importante transaction mondiale sur la période 2010-2011) pour, selon M. Sven De Smet, Deputy Director Acquisitions Investments and Financial Inventory, devenir le leader mondial dans la production d'énergie et pour accélérer son développement à l'international. International Power ne réalise que 2,6% de croissance en Belgique mais est très présent en Australie. GDF Suez a identifié sa cible depuis 2006, l'a approchée en 2009 quand celle-ci endettée avait quelques difficultés à financer son expansion à l'international, a entamé le processus de fusion en 2010 et en a pris le contrôle en février 2011.

Nonobstant la présentation de cette opération, il semblerait que la réalisation de mega deals ne soit plus une priorité puisque 59% des entreprises interrogées par PwC s'intéressent prioritairement à l'acquisition de plusieurs sociétés de petite taille. Cette stratégie « string of pearls » serait considérée comme étant la stratégie idéale pour installer une présence progressive dans les pays émergents (c'est le cas notamment de Sanofi Aventis) ou se doter de technologies innovantes. A cet égard, citons le témoignage de Christopher Viehbacher, Président de Sanofi.

« Je suis expert comptable de formation, très intimidé par le prix Nobel et cette « arrogance scientifique » mais au bout de 10 ans passé chez Sanofi, j'ai dû constater que nous avons la science mais pas beaucoup d'innovations. Monsieur Viehbacher a expliqué par la « panne d'innovation » la remise en cause du modèle économique de Sanofi et la réorientation des axes stratégiques du groupe, pour transformer Sanofi Aventis en un leader global et diversifié. Depuis 2008, l'axe stratégique du groupe est d'accroître l'innovation (64% des projets de recherche sont aujourd'hui externalisés contre 27% en 2008), mais aussi de diversifier ses activités. Le groupe entame sa mutation de l'activité chimique vers les biotechnologies. Il déclare peu de temps après la dernière acquisition réalisée de la société

Genzime au printemps, que « *les acquisitions seront le levier de l'innovation, en Chine, dans les pays émergents, dans les start-up...* ».

En ce sens, 67% des interrogés (enquête PwC) perçoivent les MA comme un levier très approprié pour favoriser le développement de nouvelles technologies au sein d'un groupe et 28% considèrent qu'elles le sont pour le développement de nouveaux métiers ou de nouvelles compétences.

72% des répondants déclarent leur intention de réaliser l'acquisition de sociétés innovantes ou ayant développé des technologies complémentaires aux leurs et plébisciteront l'acquisition à 100% avec la possibilité de retenir et motiver l'équipe dirigeante au moyen d'une participation aux résultats futurs (clause d'earn out).

1.3.2.2 les motifs stratégiques défensifs

67% d'autres répondants ne négligent pas les opérations « par opportunisme » éventuelles.

Monsieur C, Directeur de la transformation dans l'industrie a énoncé que malgré un vaste projet de redressement du groupe ayant nécessité la cession de certaines de ses activités (verrière d'art, manuelle en Roumanie, fabrication de bijoux, filière de distribution en Pologne, Hongrie, d'un site de production espagnol...) il a néanmoins accru de 60 à 70% ses capacités de production en Chine.

Les M&A peuvent néanmoins aussi répondre à des objectifs défensifs tels que :

- consolider des positions dans des secteurs à maturité (exemple d'Ingenico avant l'acquisition de Easycash),
- s'adapter aux évolutions technologiques (risques d'obsolescence de certains produits, perte d'avantages concurrentiels, émergence de nouveaux compétiteurs). A titre d'exemple entre 2010 et 2012, 30% du chiffre d'affaires de Sanofi va disparaître sous l'effet des génériques,
- acquérir une taille critique afin que l'entreprise ne se marginalise pas dans un secteur qui se concentre et dans lequel le choix est d'acquérir ou d'être acquis,
- entraver les actions d'un concurrent gênant : Monsieur Christopher Viehbacher a expliqué que quatre autres sociétés pharmaceutiques auraient pu se porter acquéreurs de Genzime et que SANOFI a profité de ce qu'elles étaient occupées à d'autres opérations pour lancer son opération sur Genzime,
- limiter les entrées au sein du secteur.

1.3.2.3 La recherche de synergies

Le concept de « synergies » se situe au cœur du concept des fusions acquisitions, comme outil stratégique d'échanges et de création de valeur. Il est caractérisé dès 1965 par Ansoff comme l'effet 2+2= 5.

Les recherches sur les synergies concernent trois axes essentiellement :

- les caractéristiques des deux entités en amont de l'opération (taille, similarités ou complémentarités etc..),
- l'étude du transfert des ressources entre l'acquéreur et la cible,
- certains types de ressources (financières, techniques, commerciales).

Les opérations de fusions acquisitions (et particulièrement les fusions horizontales) entraînent des synergies permettant des économies de coûts et des échanges de ressources (Capron, 1999). On identifie généralement trois sources de création de valeur lors de ce type d'opération : l'amélioration des revenus de la firme qui se caractérise essentiellement par une augmentation du pouvoir de marché, les économies de coûts issues des diverses rationalisations et économies d'échelle, et enfin les opportunités de croissance correspondant à de nouvelles créations de ressources, de produits, de marchés (Sudarsanam, 2003).

Le troisième axe stratégique du groupe Sanofi Aventis est d'adapter la structure du groupe tout en saisissant les opportunités de croissance externe, mais avec la précaution suivante avancée par Monsieur Chris Viehbacher qu' *« aucune stratégie M&A ne fait sens si on ne s'appuie pas par avance sur des fondamentaux d'entreprise très solides. Une acquisition ne dispense jamais un groupe de maximiser les atouts qui sont les siens. L'acquisition de Genzyme est naturellement motivée sur le plan stratégique par la volonté d'en tirer des bénéfices (coût de la transaction 20 milliards de dollars). Un autre enjeu essentiel doit être cité, la transformation de notre approche R et D »*. Cet exemple résume assez bien le rôle des synergies décrit dans la littérature.

Les dirigeants motivent souvent leur choix de réaliser une croissance par fusion-acquisition plutôt que par d'autres types d'opérations, parce qu'elles seraient de nature à favoriser des synergies. Mais l'important, selon Andrew Campbell²², serait de s'assurer que « le gain généré par une acquisition (...) soit supérieur au gain que génèrerait une joint venture ou une alliance avec l'entreprise cible ».

²² Andrew Campbell, Directeur Ashridge Strategic Management règle N°5 préface de « réussir une acquisition »

Les synergies de réduction de coûts sont les plus sûres parce que généralement plus faciles à chiffrer et à exploiter. L'obtention d'économies d'échelle est associée à l'effet dimension créé par le rapprochement d'entreprises. Ces synergies peuvent également provenir du partage des ressources (le regroupement de réseaux de distribution, la rationalisation de certains services ou fonctions....).

Néanmoins selon Meier et Schier (2009), ces synergies ne relèvent pas du motif stratégique mais de la logique économique et ce d'autant plus qu'elles ne peuvent être évaluées qu'une fois les négociations démarrées. Elles ne constituent pas la finalité première de la manœuvre.

En ce sens, Christopher Viehbacher cite (et nous les reprenons ci-dessous) les trois paramètres essentiels à l'acquisition de Genzyme. Le premier relève de la logique économique, les deux suivants d'une réelle motivation stratégique :

- un coût du capital bas
- la volonté de renforcer leurs positions dans les biotechnologies (60% des médicaments seront issus de la biotechnologie et non plus de la chimie)
- l'accès au réseau de recherche du Massachusetts (siège de Genzyme) et la transformation de la RetD de Sanofi.

En synthèse, nous présentons un tableau récapitulatif permettant de différencier ces différentes catégories en fonction du contexte et des motifs stratégiques de l'opération de fusion-acquisition (Meier et Schier, 2003, p. 229).

Contextes et motifs de l'opération de Fusion acquisition				
Modalités d'intégration	Enjeux	Justification	Politique	Contexte
Intégration par préservation	Exploration de nouveaux domaines ou nouveaux porteurs	Diversification des risques pour l'entreprise	Rentabiliser des activités mûres par le financement d'activités nouvelles	Emergence de nouveaux métiers Apparition de technologies nouvelles
Intégration par rationalisation	Exploitations des synergies opérationnelles	Recherche d'effets de taille et réalisation d'économies d'échelle	Rechercher des sociétés à activités connexes ou similaires	Menace de concurrents directs sur un marché en voie de concentration ou de globalisation
Intégration de type symbiotique	Renouvellement des compétences clés de l'entreprise	Recherche d'avantages nouveaux ou distinctifs	Rechercher des entreprises susceptibles de développer des innovations conjointes	Contexte de survie ou de changements rapides nécessitant un renouvellement des pratiques managériales et commerciales

Tableau 1 : Contexte et motifs des fusions-acquisitions (Meier et Schier, 2003, p. 229)

1.3.3 Les fusions acquisitions comme stratégie de reconfiguration de l'acquéreur et de la cible

En tant que facteur de reconfiguration de l'acquéreur et/ou de la cible, chaque opération de fusion acquisition est unique et à chaque fois se pose la question du degré d'intégration optimal, c'est-à-dire le degré de changement technique, administratif ou culturel d'une ou des organisations.

Lorsque les ressources financières, physiques, humaines, les processus et systèmes de fonctionnement, les structures fusionnent, le degré d'intégration est fort²³.

Il est considéré comme moyen lorsque les ressources physiques et les savoirs-faire sont échangés et les systèmes de fonctionnement et de reporting se trouvent légèrement modifiés.

Il est dit faible lorsque les ressources financières sont partagées, les changements administratifs et techniques légers et les systèmes de fonctionnement et les procédures sont homogénéisées pour une meilleure communication. Le rapprochement Air France / KLM en est une illustration.

Quand Jean Cyrill Spinetta et son homologue Leo Von Wijk ont scellé l'accord Air France/KLM en 2003, ils ont résumé leur vision par la formule « *un groupe, deux compagnies* ». Le mot « fusion » aurait même été proscrit. Le journaliste Grégoire Silly, dans un article de la revue Capital du 28 mars 2003, accorde au groupe la paternité du concept de « fusion light ».

²³ Certains auteurs notent que trop d'intégration peut entraîner la disparition de certaines compétences, d'autres que l'accroissement se fait grâce à un degré d'intégration élevé.

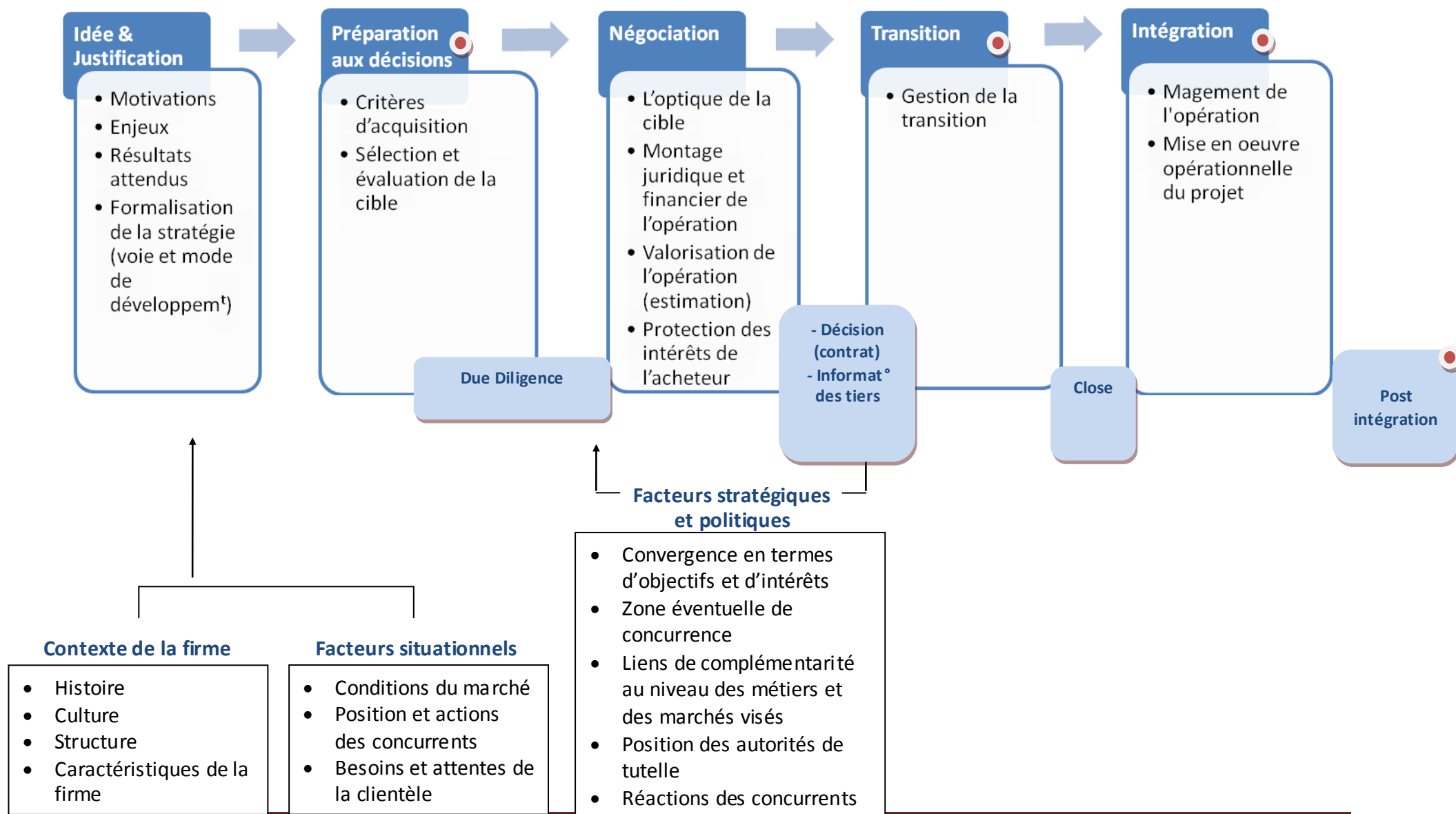
1.4 Description générale du processus

Nous avons consacré les précédentes parties de cette étude à décrire les typologies de fusion-acquisition, l'ampleur de ces opérations, leurs motivations stratégiques ainsi que les critères de leur évaluation.


Nous poursuivrons par la description générale du processus qui sous-tend leur mise en œuvre.

Une opération de fusion acquisition obéit à un processus séquentiel, que nous nous proposons de décrire en adaptant le modèle développé par Meier et Schier (2009).

Source : Meier et Schier (2009).



Pour simplifier la représentation de ce processus global d'intégration, nous avons reproduit et adapté le schéma de Meier et Schier qui donne à penser que les différentes phases s'enchaînent strictement, une nouvelle phase ne démarrant que lorsque la première est achevée. Dans la réalité, il existe le plus souvent des recouvrements de phases. A titre d'exemple, le processus de négociation peut être déjà engagé tandis que la due diligence est en cours. Ou encore, la phase de transition pourra être démarrée avant la signature officielle du deal.

Sur le schéma ci-dessus, nous avons représenté par une puce  les étapes du processus auxquelles la prise en compte du facteur humain peut s'avérer déterminante pour la réussite globale du projet.

C'est donc naturellement à ces étapes que nous avons étendu notre étude. Nous décrivons succinctement ici l'ensemble du processus, mais nous reprendrons et développerons dans la suite de notre mémoire, chacune de ces phases clé sur le plan du facteur humain.

- L'idée et la justification du projet de croissance externe

Les opérations de fusions acquisitions naissent généralement d'une réflexion de la direction générale sur les possibilités de développement de l'entreprise, compte tenu de son contexte propre et de son environnement (ce que Meier et Schier nomment les « facteurs situationnels »). Nous avons développé les principales motivations de ces opérations à partir de la page 29 de cette étude.

Le projet doit être motivé par le dirigeant (recherche de ressources complémentaires ou nouvelles, opportunités de croissance, possibilités de synergies, ...). A cette étape du processus, les enjeux sont estimés et les résultats attendus formalisés.

- La préparation aux décisions

Une fois le mode de croissance par acquisition retenu, l'étape suivante consiste à définir les critères d'évaluation d'une cible, à identifier (si ce n'est pas déjà fait) cette cible et à mener un premier niveau d'analyse de son potentiel.

Cette étape débute véritablement par la déclaration d'intention. Elle va correspondre à une phase de compréhension de l'environnement de l'autre, de découverte un peu générale centrée surtout sur l'analyse des enjeux stratégiques : quels sont les atouts de cette cible, au regard de la stratégie de développement de l'acquéreur ? Que lui apporte-t-elle en termes d'implantation sur un marché (réseaux de distribution ? force de vente ? portefeuille clients ? ...), d'acquisition de compétences ou de ressources spécifiques, de stratégie

d'intégration (logique de chaîne de valeur : j'intègre une entreprise qui produit par exemple des produits semi-finis et m'assure ainsi un approvisionnement sécurisé, ...) ? Cette étape est également marquée par un premier niveau d'audit de la cible : la due diligence.

La due diligence est une mission clé au cœur de la phase de préparation à la décision. Bien souvent centrée sur des éléments financiers (évaluation de la valeur de la cible notamment) et l'analyse de données stratégiques et politiques comme le présente le schéma ci-dessus, elle n'intègre hélas pas toujours de volet social. Et lorsqu'elle le fait, c'est essentiellement en termes d'évaluation des risques financiers liés aux hommes (rémunérations, engagements de retraite, litiges, etc ...) mais beaucoup plus rarement d'un point de vue qualitatif (audit des cultures et des modes de management par exemple). Les commentaires de la consultante du Cabinet Mercer que nous avons rencontrée dans la phase terrain de notre étude, est éloquent à ce sujet. « *Quand nos clients voient le prix, ils disent que ce n'est pas la priorité* ». Mais nous aurons l'occasion de revenir sur la réalisation de la due diligence dans le chapitre que nous y avons consacré.

- La négociation

C'est l'étape au cours de laquelle les parties recherchent une entente sur les conditions dans lesquelles l'opération va pouvoir se réaliser. C'est également à cette phase que vont se décider les montages juridique et financier ainsi qu'un certain nombre de garanties permettant de sauvegarder autant que faire ce peut, les intérêts de l'acheteur. Cette étape se conclue généralement par la signature de l'accord entre les parties et c'est alors seulement que l'annonce officielle de l'opération est faite. Notons cependant que le processus est un peu différent dans le cas d'acquisition d'une société cotée. Le mécanisme doit alors obéir aux procédures légales d'offres publiques et comme leur nom l'indique, celles-ci supposent que l'ouverture de la procédure est portée à la connaissance du grand public.

Nous n'avons pas retenu cette phase de négociation parmi celles au cours desquelles la prise en compte du facteur humain pouvait s'avérer déterminante. Cela serait néanmoins une erreur de considérer qu'en effet, cette composante n'est pas importante à cette étape du processus global. Deux des situations réelles pour lesquelles nous avons pu obtenir des témoignages démontrent en effet le contraire. Selon Madame D., de la filiale française d'un groupe indien, dans cette étape, l'équipe projet de l'acquéreur doit séduire et rassurer en même temps. Elle doit définir le projet tant sur les aspects juridiques, marketing/stratégie, financier, que RH. Selon Madame D., une bonne compréhension et des engagements précis sur le plan des ressources humaines constituent souvent un élément déterminant pour obtenir l'accord du vendeur ou du partenaire. En France, la plupart des directions d'entreprises sont très sensibles au risque social et choisiront d'autant plus facilement un

acquéreur ou un partenaire que celui-ci aura bien pris en compte cette dimension dans le projet.

Dans le cas du rachat, devant le tribunal de commerce de Chaumont, d'une société industrielle de Saint Dizier, l'un des candidats chinois au rachat a su obtenir le soutien de sa candidature par les salariés du site. La capacité étonnante qu'il a démontrée à engager un dialogue social avec les représentants syndicaux et avec les salariés eux-mêmes a fait la différence face à son concurrent, une autre société chinoise.

Les deux exemples que nous venons de décrire démontrent l'importance d'une bonne prise en compte du facteur humain, pour remporter l'adhésion du vendeur. Nous ne nous intéressons pas quant à nous à cet aspect. L'ensemble de notre questionnement est en effet focalisé sur le facteur humain comme élément déterminant de la réussite ou de l'échec d'une intégration, donc sur ce qui va se jouer après le succès de la négociation.

A cet égard, les deux étapes suivantes du processus sont donc majeures.

Mais avant de nous y intéresser, notons tout d'abord que l'aboutissement de la phase de négociation consiste dans la signature du contrat définitif entre les parties.

Un préalable est souvent nécessaire : l'obtention des autorisations administratives et d'information des parties prenantes concernées. Dans l'attente, un protocole d'accord clôt en principe la négociation en tant que telle. Ainsi, il est indispensable d'obtenir la ratification du projet par le conseil d'administration et les actionnaires de l'acquéreur et de la cible. Parallèlement, la loi prévoit une obligation de consultation du comité d'entreprise au cours de laquelle la fonction RH, et plus particulièrement la DRH est alors amenée à intervenir. De même parfois, pour certains clients ou fournisseurs (en cas de clause de changement de contrôle). Enfin, les autorités de contrôle de la concurrence (voire, certaines autorités de tutelle pour des activités réglementées comme les banques, l'armement, ...) doivent donner leur autorisation à la réalisation de l'opération. Il s'agira des services dédiés du Ministère des Finances pour les opérations franco-françaises, et de la Commission Européenne pour les opérations trans-européennes.

- La phase de transition

Nous avons relevé diverses appellations pour cette phase : « do by close » ou encore pré-intégration. Nous utiliserons indifféremment les unes ou les autres.

La phase de transition s'étend entre le moment où l'opération est officialisée par la signature d'un protocole d'accord et le moment où les équipes vont commencer à travailler ensemble. C'est une période dans laquelle des diligences complémentaires pourront être réalisées et où une première communication va pouvoir être faite en direction des salariés, dans l'attente des autorisations citées précédemment.

Ce serait dans cette phase, d'après nos premières observations, que les DRH commencent le plus souvent à être mobilisées. Mais elles le sont essentiellement sur des points assez techniques, juridiques comme par exemple pour harmoniser les accords d'entreprises, analyser les conventions collectives et réaliser les arbitrages nécessaires, étudier les contrats de travail, etc.

Plus globalement, c'est dans cette phase que doivent être établis les plans d'intégration à mettre en œuvre dans la phase d'intégration proprement dite. Des groupes de travail composés de représentants de l'acquéreur et de la cible sont généralement constitués pour traiter de l'ensemble des problématiques fonctionnelles et organisationnelles de l'entreprise : gestion des clients, relations fournisseurs, intégration physique des ressources, audit et sélection des procédures et des outils, etc ...

C'est aussi l'une des phases les plus difficiles à vivre pour les salariés qui savent désormais que leurs organisations vont fusionner, mais qui ne savent pas encore les conséquences que cela pourra avoir pour eux. Les rumeurs vont bon train, les gens ne parlent que de cela (les personnes que nous avons pu interroger en témoignent) et le risque est alors à la démobilisation et à la baisse de performance.

C'est généralement l'une des premières marches vers le processus d'intégration en tant que tel, et dans le processus individuel et psychologique d'acceptation du changement par lequel devront passer les hommes. Nous y reviendrons un peu plus avant dans ce mémoire.

La période des incertitudes et des craintes démarre en revanche plus tôt dans le cas d'opérations touchant des sociétés cotées, puisque l'information est diffusée dès le lancement de l'offre publique d'achat.

- L'intégration

L'intégration est la phase « presque » ultime du processus. Cette étape qui peut durer plusieurs mois doit permettre de concrétiser le projet. C'est à partir de là que la nouvelle organisation née de la fusion prend effectivement vie. Les structures commencent à travailler ensemble. Les équipes sont mixées éventuellement.

Là encore, les interviews que nous avons réalisées nous ont quelque peu surprises. Nous pensions en effet que les Directions des Ressources Humaines étaient très impliquées dans cette phase. Elles le sont en effet sur des aspects assez techniques : transfert des contrats de travail, mise en place de plans sociaux, organisation des relations sociales, ... Pour autant, elles semblent intervenir très peu en soutien des managers pour accompagner l'intégration des salariés de l'entreprise absorbée, d'un point de vue organisationnel (qui sera positionné à tel ou tel poste ?), mais également dans sa dimension humaine et psychologique. C'est pourtant cette dimension qui est capitale pour la réussite de l'opération, selon l'appréciation même des managers ou des opérationnels qui subissent ces situations.

Nous consacrerons donc une partie de notre étude à cette phase particulière.

Enfin, l'intégration qui relève d'un mode de fonctionnement transitoire de l'organisation, au cours duquel la nouvelle structure doit se mettre en place progressivement, cède la place à un nouveau mode de fonctionnement « normal ». L'accompagnement du changement est alors terminé. L'enjeu pour la nouvelle organisation est de maintenir la mobilisation de ses salariés, après une période de perturbation entraînant le plus souvent une suractivité. C'est la phase post-acquisition qui doit permettre la consolidation de la nouvelle entité.

1.5 Evaluation de la réussite d'une opération de fusion acquisition

Nous avons choisi de centrer notre travail sur l'étude du rôle et des contributions de la fonction RH à la réussite des fusions-acquisitions, par une prise en compte adaptée du facteur humain.

Il nous semblait donc indispensable de connaître et comprendre les critères qui permettent d'évaluer la réussite ou l'échec d'une fusion-acquisition ? De plus, pour mieux cerner l'impact du facteur humain à cet égard, nous souhaitions disposer des indicateurs spécifiques correspondants.

Nous pensions pouvoir trouver des pistes d'actions prioritaires pour la fonction RH, s'il était possible de montrer une éventuelle corrélation entre des indicateurs de réussite (ou d'échec) du projet et des indicateurs spécifiques au facteur humain.

En réfléchissant à la question de l'évaluation d'une fusion-acquisition, il nous a semblé logique de revenir à ce qui avait motivé l'opération.

- S'agissait-il pour l'entreprise de renforcer sa position stratégique sur son marché domestique ? La réussite devrait alors se mesurer au regard de la part de marché détenue après l'opération.
- Le projet était-il motivé par une recherche de synergie de coûts visant à renforcer la position concurrentielle de l'acquéreur ? Ce seraient alors les économies réalisées et les parts de marchés remportées grâce à cela qui pourraient servir d'indicateurs. L'augmentation du niveau de performance de l'entreprise comparée à celle de ces principaux concurrents pourrait également être éclairante.
- L'opération était-elle justifiée par la volonté d'acquérir de nouvelles compétences, d'accéder à une nouvelle technologie ? C'est alors le niveau de diffusion des pratiques et compétences de la cible chez l'acquéreur qui pourrait renseigner sur la réussite ou non de la fusion-acquisition.

Bien évidemment, cette première approche de l'évaluation, prenant en compte la spécificité de chaque situation, nous a semblé devoir être complétée d'un questionnaire plus transverse. En effet, quelles que soient les motivations initiales d'une opération, la logique économique impose quand même de faire en sorte que la nouvelle organisation génère suffisamment de valeur pour rentabiliser le coût d'acquisition de la cible.

Quand bien même les premiers indicateurs que nous avons imaginés seraient positifs, si la valeur globalement dégagée par l'opération restait inférieure au coût de l'acquisition et de l'intégration, la fusion-acquisition pourrait-elle être considérée comme une réussite ?

Par ailleurs, quelle est l'échelle de temps à considérer pour décider qu'une évaluation est pertinente ? Certaines opérations peuvent peut-être atteindre leurs objectifs en six mois ou

un an, alors que pour d'autres, dix ans ne suffisent pas. Doit-on parler d'échec pour les secondes ?

1.5.1. L'évaluation basée sur des données financières

Nous nous sommes alors reportées à la littérature pour essayer d'identifier et de comprendre les méthodes d'évaluations le plus souvent mises en œuvre.

Il en est ressorti que la « tendance » est à considérer l'indicateur financier comme principal indicateur. Sans doute cela s'explique-t-il par ce qu'il permet d'obtenir une évaluation chiffrée, alors que le facteur humain quant à lui, en tant qu'élément intangible, reste difficile à valoriser ?

Certaines études considèrent qu'une opération de rapprochement n'est une réussite que si elle rapporte au bout d'au moins trois ans un rendement supérieur ou égal au capital investi. A ce sujet, les auteurs de la Revue Française de Gestion estiment que, dépassée une période de trois ans, une fusion acquisition sur deux est considérée comme un échec et seulement une sur dix parvient à améliorer la rentabilité de l'acquéreur²⁴.

D'après Meier et Schier (2009), la performance d'une fusion-acquisition peut se mesurer selon deux approches : l'approche économique et comptable et l'approche financière.

- L'approche économique et comptable

Elle consiste à comparer les performances de l'entreprise et d'un échantillon de sociétés comparables, avant et après opération, sur la base d'indicateurs de rentabilité (économique ou financière) ou de l'évolution des ventes ou des parts de marché.

- L'approche financière

Elle consiste essentiellement à comparer l'écart entre la rentabilité observée au moment de l'annonce de l'opération (au regard de l'impact sur l'évolution du cours boursier des actions de la cible et de l'acquéreur) et la rentabilité théorique qui aurait été attendu si l'annonce n'avait pas eu lieu. Pour une mesure à long terme, une comparaison peut également être faite entre la rentabilité de l'entreprise et celle d'un échantillon de sociétés comparables.

Selon les auteurs, quelque soit la méthode retenue, les résultats débouchent sur un « bilan mitigé ». La création de valeur attendue de ces opérations ne serait pas au rendez-vous, que ce soit à court ou à long terme.

Bancel et Duval-Hamel (2008)²⁵ évoquent quant à eux des travaux de recherche en finance qui concluraient que « *les fusions créent massivement de la valeur pour les actionnaires des*

²⁴ Revue française de gestion - Fusion-acquisition le tournant de l'an 2000- novembre décembre 2000 - n°131, p. 129.

²⁵ F. Bancel et J. Duval-Hamel, « Fusions d'entreprises : comment les gérer, comment les vivre », Eyrolles, Editions d'organisation, 2008, p. 126

sociétés cibles et ont en moyenne peu d'impact sur le cours de Bourse des sociétés initiatrices ».

En tout état de cause, des résultats financiers satisfaisants suffiraient-ils à considérer que l'opération est réussie ? Un succès du point de vue stratégique et financier peut être vu comme un échec sur le plan humain, si l'intégration se passe mal ou si certains salariés perdent leur emploi. Peut-on estimer l'amélioration de performance globale de l'entreprise post-fusion acquisition avec d'autres indicateurs que les indicateurs financiers ?

1.5.2. L'évaluation basée sur des données plus qualitatives

Matthias Kippling, historien, a travaillé sur un projet de recherche sur les fusions acquisitions et leurs conséquences à long terme. Selon lui, *« nous avons à notre disposition tous les outils statistiques nécessaires pour constater la réussite ou l'échec de telles opérations. Mais pour les comprendre, le problème est qu'on ne fait pas assez appel à des études qualitatives parce les problèmes des mergers sont des problèmes « soft » de personnels ! Ce ne sont pas des problèmes de chiffres ! On ne prend pas assez en compte le profil des dirigeants ; on ne réalise pas assez d'études historiques des sociétés, et on ne le fait pas, parce que tout particulièrement dans les fusions acquisitions, la culture dominante est une culture de chiffres. Il ne faut certes pas abandonner les approches quantitatives, mais il est indispensable de les compléter par une approche qualitative qui puisse nous apporter une autre vision ».*

Nous n'avons pas vraiment trouvé, à travers la littérature sur les fusions-acquisitions à laquelle nous avons eu accès, de méthode d'évaluation plus qualitative des résultats d'une telle opération.

Nous avons alors réfléchi à ce qui selon nous, pourrait constituer des indicateurs intéressants, notamment du point de vue humain.

Un article de F. Blanchot²⁶ sur le manager d'alliance pose la question de l'évaluation de la performance de ces managers. Parmi les dimensions génériques qui sont y présentées, nous en avons relevé trois qui nous semblent pouvoir être transposées avec intérêt à l'évaluation plus globale de la réussite « qualitative » d'une fusion-acquisition. Il s'agit de :

- la qualité de la relation entre partenaires
Pour la situation qui nous intéresse, nous parlerons de la qualité de la relation entre les membres des deux entités fusionnées. Les conflits ou tensions éventuels, l'existence de clans, l'engagement, la coopération entre les salariés, la perception de la justice organisationnelle, l'émergence d'une culture commune... pourraient donner des indications sur la qualité de l'intégration.

²⁶ Blanchot F. (2006), « Qu'est-ce qu'un manager d'alliances ? » — *Cahier de recherche CREPA/DRM*, 2006, n° 2006.3, pp. 3-4

- l'évolution de la relation
Dans le prolongement des indicateurs évoqués précédemment, l'idée de l'évolution du climat social (amélioration ou dégradation) nous semble intéressante également à prendre en compte.
- l'impact de l'alliance sur les partenaires
Nous parlerons quant à nous de l'impact de l'opération sur la nouvelle organisation, notamment sur ses membres, en termes d'apprentissage, de partage de bonnes pratiques, de transfert de méthodes et d'outils, ...

Selon certaines études qui s'attachent à mettre en évidence l'importance du facteur humain dans la réussite ou l'échec d'une opération de rapprochement²⁷, lorsque l'échec est induit par une mauvaise prise en compte du facteur humain, il se traduit principalement par un non engagement des salariés, le départ des ressources clefs, un taux d'absentéisme en hausse, la dégradation des relations sociales... Tous ces éléments, qui sont autant de déterminants dans la baisse de la performance globale de l'entreprise, pourraient sans doute également constituer des indicateurs non financiers à prendre en compte dans l'évaluation d'une opération.

Nous voyons qu'il est donc possible de trouver des indicateurs plus qualitatifs et en lien avec le facteur humain que ceux proposés dans les méthodes d'évaluation financière. Les apports de la littérature sur le capital humain et le capital social y apportent d'ailleurs un complément utile.

1.5.3. L'évaluation du capital humain et du capital social

L'approche gestionnaire du capital humain s'inscrit dans le courant de recherches qui considère qu'une entreprise possédant des ressources de qualité et rares bénéficie d'un avantage concurrentiel sur ses concurrents. Il convient dès lors de le gérer et d'identifier les facteurs qui ont un impact sur ce capital. Dans le cadre d'une fusion acquisition, l'un des enjeux majeurs pour l'acquéreur sera de l'évaluer et de se l'approprier.

- Définitions du capital humain et du capital social

Nous retiendrons ici deux approches du **capital humain**.

La première, proposée par Alexandre Guillard et Josse Roussel le décline à trois niveaux :

²⁷ Fusions acquisitions, la problématique sociale, facteur clé de réussite, Katharina Reiter

- le capital humain général, correspondant à des connaissances génériques accumulées par les expériences et l'éducation (discernement, capacités d'analyse, intelligence de situations)
- le capital humain spécifique à la tâche, correspondant aux connaissances acquises grâce à la formation, à l'expérience professionnelle spécifique au poste de travail occupé
- le capital humain spécifique à la firme, correspondant aux connaissances et compétences acquises par un salarié sur la base d'un corpus de connaissances collectives spécifiques à l'entreprise.

Selon le cabinet Ernst & Young²⁸, le capital humain est une des composantes du capital immatériel d'une entreprise²⁹. Il représente les facteurs qui permettent de mieux cerner ce qui relève des individus dans l'entreprise. Il s'agit par exemple de la compétence professionnelle, des conditions de travail, de l'évolution de la qualification, de la capitalisation des connaissances et de la transmission de la connaissance, des capacités de Direction, de la motivation, etc.

Le **capital social** selon Guillard et Roussel, est quant à lui la somme des ressources actuelles et potentielles résidant dans, accessibles au travers et dérivées du réseau de relations possédé par un individu. Cette définition recoupe ainsi partiellement celle concernant le capital relationnel utilisée par le cabinet Ernst & Young.

Pour Nahapiel et Ghoshal, le capital social se décline selon trois dimensions :

- la dimension structurelle, c'est-à-dire la densité et la force des liens,
- la dimension relationnelle c'est-à-dire la nature des relations sociales, confiance, normes, sanctions,
- la dimension cognitive c'est-à-dire la représentation commune fondée sur des codes, un langage.

Ces trois dimensions influent sur la capacité des individus à échanger et combiner des connaissances et seront-elles mêmes influencées par trois facteurs dans le processus de post fusion influençant directement le processus de transfert et de création de capital intellectuel, essentiel dans une opération de fusions acquisitions.

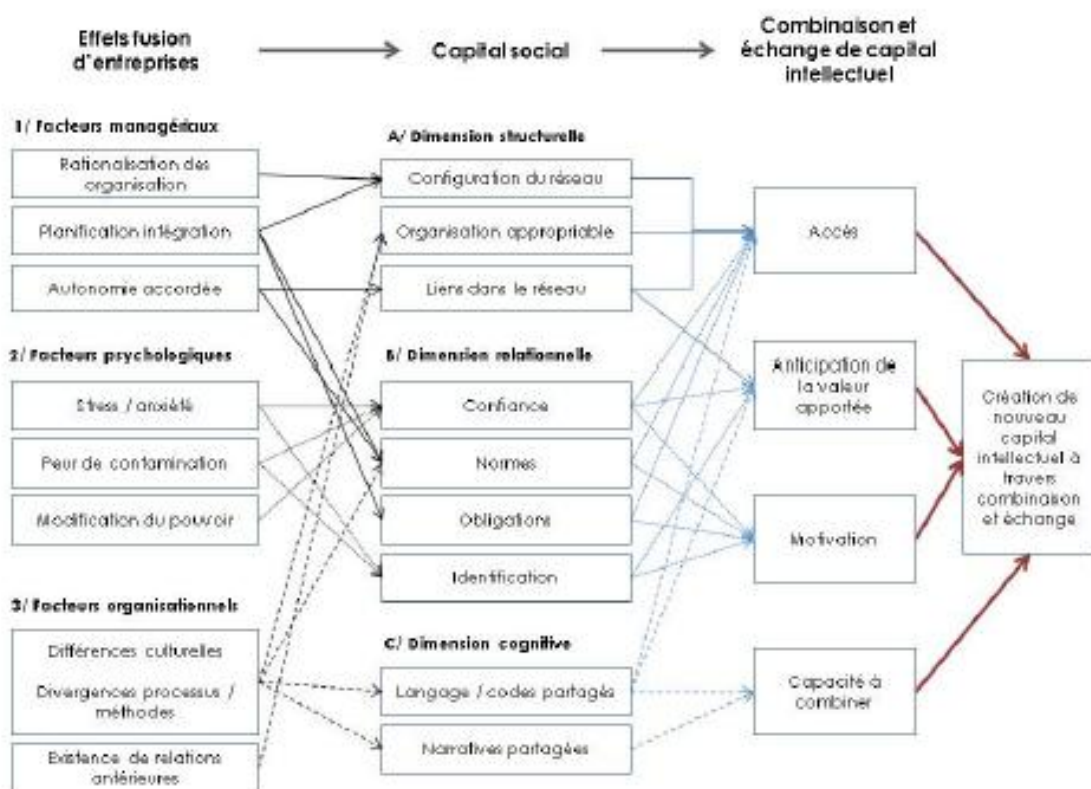
²⁸ Etude conduite en 2007, auprès d'une centaine de groupes européens, selon laquelle le capital immatériel représenterait les 2/3 de la valeur de marché des groupes étudiés.

²⁹ Les autres composantes sont le Capital Structurel (facteurs liés à la structure de l'entreprise et aux processus : la culture d'entreprise, les Systèmes d'Informations, le modèle d'organisation, l'intégration de nouvelles technologies, le degré de protection, l'innovation, etc.) et le Capital relationnel (capital généré par les relations vers l'extérieur de l'entreprise, avec les clients (stratégie, satisfaction, marque, etc.) les actionnaires, les partenaires, les fournisseurs, etc.)

- les facteurs managériaux, c'est-à-dire la façon dont une opération est pensée, gérée et contrôlée par le management central, conditionnent la réussite du transfert de capital social. La façon de penser dépendra elle-même du degré et type d'intégration souhaités, des ressources allouées à la planification et d'autres facteurs que nous étudierons plus en détail dans la présentation du processus,
- les facteurs psychologiques : selon que les salariés manifesteront des résistances à l'opération ou y verront des opportunités de carrières par exemple ils développeront des attitudes d'échanges des savoirs différentes,
- les facteurs organisationnels comme les différences culturelles ou l'existence de relations antérieures, de cultures professionnelles similaires influencent le transfert de connaissances.

Ces niveaux d'influence sont représentés par le schéma ci-dessous.

↓ **Figure 1 : Effets d'une fusion sur le capital social et le processus de création de capital intellectuel des organisations rapprochées**



Source : *Intégration du capital social et transfert de connaissances dans les fusions-acquisitions : quels apports d'une approche en termes de réseaux sociaux ?*, page 8
Nicolas Mirc

- L'évaluation du capital humain et du capital social

De nombreux cabinets développent différentes méthodes d'évaluation de ces différents capitaux notamment l'évaluation au sein du capital relationnel, des « clients » d'une entreprise cible. L'évaluation du capital humain a quand elle fait l'objet de nombreuses études.

L'auteur Samier (1990) a défini plusieurs méthodes d'évaluation du capital humain.

La première méthode d'évaluation du stock de capital humain se base sur le niveau de formation des collaborateurs – la mesure des qualifications – le niveau de rémunération.

Tableau : les mesures du stock de capital humain

Mesures-Approximations	Caractéristiques	Limites
Niveau de formation des 25-64 ans	Pourcentage de formation du secondaire et du supérieur Nombre d'années de scolarité	Ne teste pas les connaissances ni les qualifications, ni l'expérience Ne prend pas en compte les évolutions (formation des adultes)
Qualification initiale	Niveau d'alphabétisation (capacité de lecture et d'écriture)	Ne prend pas en compte l'hétérogénéité des diplômes
Valeur économique sur le marché	Niveau de revenu	Causalité incertaine (marché réglementé)

Source : Evaluation du capital humain et due diligence : apports pour l'investissement socialement responsable (ISR), Josse, Roussel &Guillard, 5 mai 2005

La seconde méthode porte quant à elle sur l'évaluation des dépenses globales en ressources humaines.

Tableau : les méthodes d'évaluation des dépenses globales en ressources humaines

Sources	Base de calcul des coûts	Typologies des coûts des ressources humaines
Pyle (1970); Flamholtz (1972 ; 1985)	Coûts de remplacement des ressources humaines	Coûts d'acquisition (recrutement, embauche, intégration, promotion) Coût d'apprentissage (formation sur le tas et professionnelle, perte de productivité) Coût de séparation (indemnités, perte de productivité, remplacement)
Spencer (1986)	Coûts d'utilisation des ressources humaines	Rémunération totale (directe et indirecte) Dépenses personnelles de travail (transport, hébergement, informatique)
Martory (1980); Savall et Zardet (1989)	Coûts sociaux globaux	Coûts cachés (sursalaire, surconsommation de ressources)

Source : Samier (1999)

Tableau extrait de : Evaluation du capital humain et due diligence : apports pour l'investissement socialement responsable (ISR), Josse, Roussel &Guillard, 5 mai 2005

Cette méthode évalue l'investissement en capital humain en distinguant les coûts de remplacement des ressources humaines, les coûts d'utilisation.

Enfin l'évaluation de la rentabilité de l'investissement en capital humain s'appuie sur la valeur des services rendus par le capital humain c'est-à-dire le prix que les services de l'entreprise sont prêts à payer pour bénéficier de ce capital humain.

Partie 2 : Rôle « prescrit » de la fonction RH

Les opérations de restructuration et notamment les fusions acquisitions génèrent un surcroît de travail pour la fonction RH, opérations dont ils ne sont parfois informés qu'en aval, pour les seules « tâches » administratives et réglementaires : le transfert de contrats et les rencontres avec les instances représentatives du personnel. Cette réalité d'une fonction RH « pompier » interpelle d'autant plus, à ce moment crucial, que la littérature regorge d'écrits sur le caractère stratégique de la fonction RH.

En effet, le rôle du Directeur des Ressources Humaines se décompose en 3 missions principales³⁰ : DRH stratège, DRH expert, DRH manager.

Certains événements comme une fusion acquisition par exemple, nécessitent beaucoup de professionnalisme, mais sur des domaines « hors régime de croisière » de l'activité récurrente d'une fonction RH, donc par définition, sur des activités moins bien cernées, parfois moins bien maîtrisées. Nous nous proposons de mieux cerner ces rôles et contributions de la fonction RH à l'occasion des opérations de fusions acquisitions. Le modèle de Dave ULRICH nous paraît pouvoir être utilement challengé pour cela.

2.1 Les enjeux pour la fonction RH

Le développement des opérations de fusions acquisitions constitue-t-il ou constituera-t-il un facteur économique d'évolution de la fonction RH dans l'entreprise ?

En 2008, Novamétrie a titré la deuxième édition de l'observatoire des DRH et des technologies³¹ « La fin du DRH administratif ». L'observatoire note une évolution marquante de la fonction RH depuis sa première édition en 2003.

³⁰ F Blanchot, éléments issus du séminaire d'introduction du MBA RH Promotion 8, Dauphine, 2010.

³¹ Observatoire réalisé pour Microsoft (40 entretiens auprès de DRH de grandes entreprises françaises)

- Facteurs d'évolution de la fonction RH

1. Des facteurs économiques : mondialisation ; évolution des business models
2. Des facteurs culturels et sociétaux : gestion des diversités ; problématiques socioculturelles
3. Des facteurs technologiques : modernisation des process RH ; hétérogénéisation des outils technologiques

- Nouveaux enjeux de la politique managériale du DRH

Les enjeux d'hier	Les enjeux d'aujourd'hui	Les enjeux de demain
Fonction plus administrative que managériale	Fonction pluridisciplinaire	Vers une fonction <i>business unit</i>
Gestion de la performance du personnel	Management	Développement durable
Gestion des coûts RH	Anticipation des évolutions du marché	Incorporation des technologies
Recrutement et gestion des talents	Maintien du climat social	Vieillessement de la population
	Vieillessement des effectifs	RH Partnership du développement de l'entreprise
	Recrutement et gestion de talents	Industrialisation de la fonction
		Défis technologiques

D'après l'Observatoire Novamétrie « c'est grâce à sa connaissance de l'humain qu'il peut servir la stratégie d'entreprise en accompagnant la politique de changement : le DRH est là pour anticiper les évolutions tout en combinant les contraintes économiques et sociales.

Enfin, particulièrement à l'occasion de modifications organisationnelles ou d'évolutions structurelles, le directeur des ressources humaines a un rôle de conseil en management auprès de la direction générale. Son objectif est de maintenir le lien social et l'équilibre identitaire dans le changement au service de l'enjeu business. Mais il contribue également aux changements sociétaux, en mettant en œuvre des politiques RH nouvelles, telles que la diversité, le développement durable et l'éthique. »

- Les attentes de la direction générale vis-à-vis de la DRH

Ces remarques sont confortées par les attentes de la direction générale toujours selon la même source.

1. Le conseil en management
2. L'accompagnement dans l'enjeu business
3. Une politique de recrutement efficiente
4. Un maintien de l'équilibre social

2.2 Mission de la fonction RH

2.2.1 Définition de la fonction RH

La fonction RH peut être définie de différentes façons : certains l'assimilent au directeur des ressources humaines, d'autres se réfèrent à l'équipe RH, etc.

S'agissant d'approcher la gestion de l'humain dans des opérations de fusions acquisitions, nous nous attachons au positionnement de la fonction RH dans la structure de l'entreprise, telle que définie par la mission dominante donnée aux équipes qui assument cette activité.

En ce sens, le terme de fonction RH englobe non seulement les professionnels RH, mais également les membres de l'encadrement de proximité (incluant l'encadrement intermédiaire) ou encore d'autres acteurs comme les consultants extérieurs et les fournisseurs de services RH.

Pour mieux cerner les différentes contributions, nous nous proposons de décrire le rôle du DRH, tel qu'il est prescrit à travers un des modèles existants : celui de Dave Ulrich. Nous analyserons dans une partie ultérieure la contribution du management à la fonction RH. Enfin, s'agissant des consultants, leur contribution est variable en fonction de ce qui leur est ponctuellement confié dans les opérations de fusions acquisitions, par exemple la due diligence RH, le do by close, etc.

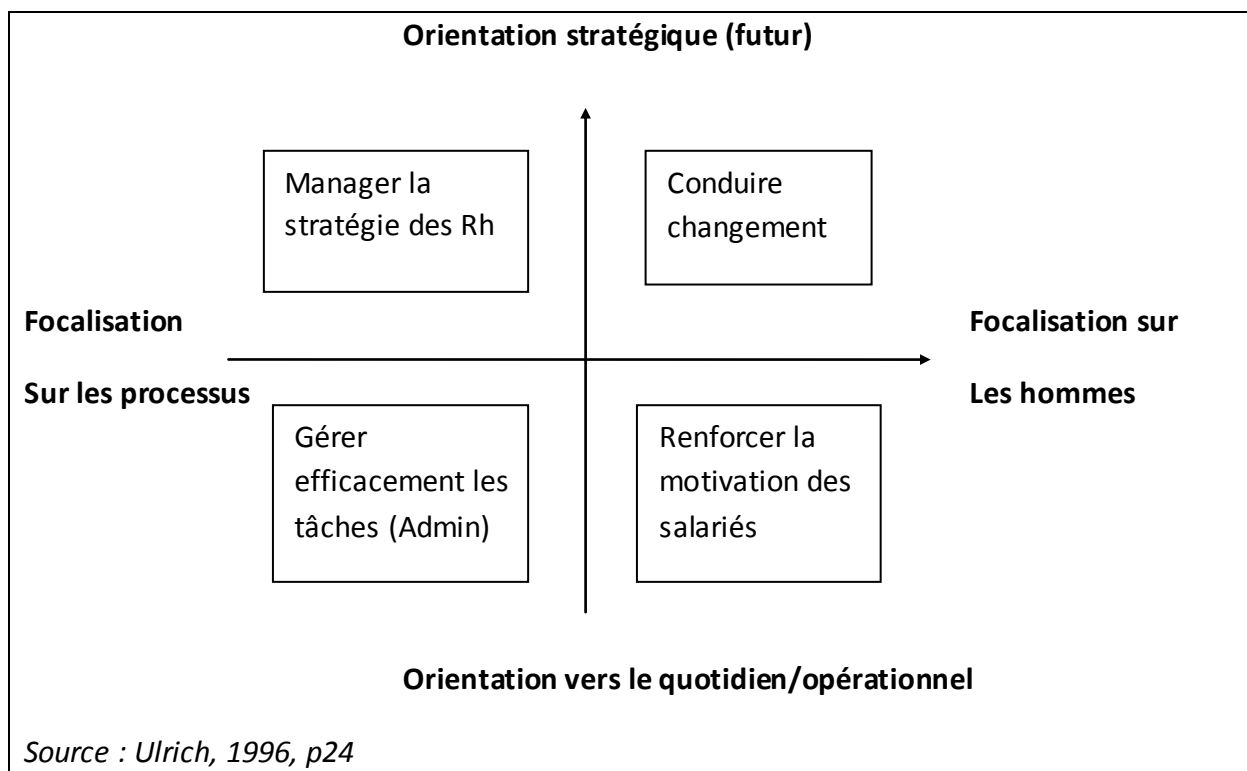
2.2.2 Cadre d'analyse : Le modèle de Dave ULRICH

Initialement, le « modèle de Dave Ulrich » proposait quatre grands rôles à la RH : l'expert administratif, le DRH champion des salariés, l'agent de changement et le partenaire stratégique.

Dans chacun de ces rôles, la RH doit s'efforcer de créer de la valeur pour les employés, les investisseurs et les clients de l'entreprise. Nous avons en effet retenu ce modèle pour sa valeur descriptive, appliquée à la question des fusions acquisitions.

L'objectif initial du modèle visait à se concentrer sur les réalisations des RH. Les quatre missions de la RH peuvent être visualisées sur un schéma articulé autour de deux axes :

- le premier axe, permet de distinguer les missions RH davantage focalisées sur les processus ou, à l'opposé, concentrées sur les hommes,
- le second axe sépare les actions selon qu'elles sont tournées vers la gestion au quotidien, ou, à l'opposé, vers l'atteinte d'objectifs futurs.



Autour de ces deux axes, les principales missions de la RH sont regroupées en 4 catégories :

- manager la stratégie des ressources humaines, activité centrée plutôt sur les processus et sur le futur,
- conduire le changement, mission orientée plutôt sur les hommes et sur l'avenir,
- renforcer la motivation des salariés, en se focalisant sur les hommes et dans un plan opérationnel actuel,

- gérer efficacement les tâches administratives, selon les processus dans une optique quotidienne et présente.

Un des intérêts de ce modèle est donc d'organiser et de mettre la RH en perspective selon deux dimensions :

- focalisations sur les hommes, versus focalisation sur les processus,
- focalisation sur le présent, versus orientation stratégique vers le futur.

Ce modèle initial a évolué dans les années 2005, suite aux résultats de l'enquête « HR Competency Study » qui venait d'être effectuée.

2.2.2.1 Le rôle d'expert administratif - expert fonctionnel

Ce rôle vise à optimiser la gestion des tâches administratives et ainsi contribuer au bon fonctionnement de l'entreprise. Il assigne à la RH l'exigence d'offrir un service de qualité aux salariés avec des coûts aussi faibles que possible. Il s'agit de la dimension originelle de la RH qui regroupe la gestion des contrats de travail, de la rémunération et de l'ensemble des actes administratifs devant permettre à l'entreprise d'être en conformité avec la législation.

Le court terme est ici présent, un ensemble de tâches, parfois chronophages, parfois sans valeur ajoutée mais indispensables à la bonne marche de l'entreprise étant effectué.

Ulrich a modifié son modèle pour prendre en compte les évolutions de la RH. Ce rôle d'expert administratif a ainsi cédé la place au rôle d'**expert fonctionnel**, qui vise non seulement la performance des RH, mais aussi l'expérience concrète et utile. De ce point de vue, le rôle s'enrichit et se densifie.

2.2.2.2 Le rôle de champion des salariés : développeur du capital humain et avocat des salariés

En tant que « champion des salariés », la RH s'attache à améliorer les niveaux d'engagement et de compétences. Sa principale mission consiste à écouter les salariés et à répondre à leur besoin afin de maximiser leur contribution. Dans cette perspective, un lien implicite et sous-jacent (bien que non prouvé dans ce modèle) est fait entre la satisfaction des besoins des salariés, leur motivation et leur performance au travail. La réalisation de cette mission est un enjeu de première importance dans les entreprises à fort capital intellectuel. Dans un contexte de limitation de l'évolution salariale, le maintien de la motivation des salariés peut apparaître comme un défi.

Ce rôle implique que le DRH prenne en compte les attentes des salariés et les fasse remonter auprès du comité de Direction, en vue de maximiser leur contribution aux performances de l'entreprise. Le DRH veille au développement des salariés, à leur niveau d'engagement, à un dialogue social fluide.

Ce rôle de vigie de la satisfaction interne est d'autant plus important que les instances représentatives du personnel sont faibles. A cet égard, les dispositifs de veille RH, l'exploitation des outils d'évaluation sont autant de capteurs pour identifier les sources d'insatisfaction et agir le plus en amont possible.

Quant à la dimension « développement des salariés », elle est fondamentale dans un contexte économique où la dimension « innovation » joue un rôle très important au regard de la compétitivité.

Ce rôle est aujourd'hui scindé en deux en tant que développeur du capital humain et d'avocat des salariés.

Le rôle de développeur de capital humain

Ce nouveau rôle met pleinement au centre des préoccupations une des ressources clefs de demain : le savoir. L'accent est, en effet, de plus en plus souvent mis sur le développement de talents pour le futur.

Le rôle d'avocat des salariés

Ce rôle s'exerce, dans ce modèle, en faveur des salariés employés par l'entreprise.

2.2.2.3 Le rôle de partenaire stratégique ou business partner

En tant que partenaire stratégique, la RH fait tendre ses efforts vers la réalisation de la politique générale de l'entreprise. Sur la base d'un diagnostic organisationnel, elle propose une stratégie fonctionnelle et des plans d'action qu'elle met en œuvre sur le terrain. La RH est ici au service des opérationnels dans le cadre des orientations stratégiques définies par la Direction générale : les autres fonctions de l'organisation attendent de pouvoir compter sur des effectifs optimisés, sur un capital humain adapté et efficient.

Toutefois, « être partenaire stratégique ne se décrète pas ». Des préalables sont nécessaires :

- une stratégie d'entreprise définie et explicitée,
- une RH associée aux prises de décisions, dotée d'une vision stratégique et en capacité d'anticiper pour orienter les décisions dans le sens souhaité,
- une RH alignée sur la stratégie d'entreprise,

- une RH déployant les comportements appropriés à l'orientation stratégique dominante, transformant les options stratégiques en objectifs RH,
- une RH déployant les politiques et pratiques et systèmes de GRH en ligne avec les objectifs dessinés,
- un engagement et un soutien actif de la Direction générale.

2.2.2.4 Le rôle d'accompagnateur du changement

Dans le cadre de ce rôle assigné par D.ULRICH, la RH doit apporter de façon active sa contribution à la transformation des organisations.

L'ambition vise à faire de la DRH la fonction phare du changement : à cet égard, elle doit intervenir en amont de tout projet pour en vérifier sa faisabilité en termes d'effectifs, identifier les conditions de succès (diagnostic & audit RH), préparer le changement (formation) et donner du sens (communication interne). Elle doit également être présente tout au long du processus pour mettre en œuvre, rectifier les trajectoires, encourager, accompagner les hommes et diffuser la culture de changement.

Dans une économie où l'on n'a de cesse de vanter les mérites d'un capital humain seul à même de générer de l'innovation créatrice de richesse, la DRH doit être identifiée comme la référente en matière de changement.

Notons que Dave ULRICH a regroupé le rôle de partenaire stratégique et d'agent du changement qui se confondaient de plus en plus.

2.2.2.5 Le rôle du DRH, leader

A son modèle initial, Dave **ULRICH a rajouté le rôle du DRH leader**, identifiant ce rôle comme celui de leader de la fonction RH³², mais aussi comme apport de leadership au sein de l'organisation, en vue de réaliser les objectifs futurs.

³² Rappelons que la fonction RH englobe non seulement les professionnels RH, mais également les membres de l'encadrement ou encore d'autres acteurs comme les consultants extérieurs et les fournisseurs de service RH.

2.3 Conduite du changement

Le management d'une opération de fusion acquisition consiste en un processus dont les étapes clés sont aujourd'hui parfaitement identifiées et pour lesquelles la recherche et les retours d'expérience nous ont apporté des enseignements précieux³³.

Mais ce processus relève d'une logique macro (c'est le processus planifié par la Direction générale pour parvenir à aligner les organisations sur le projet stratégique), en prenant appui sur l'état des connaissances en économie, en stratégie et en gestion. Dans cette logique, les individus représentent une ressource, presque comme une autre, qu'il s'agira d'orienter dans la direction choisie.

Parallèlement à ce processus qui relève d'un niveau macro, bien conduire une fusion-acquisition exige de prendre en compte le processus vécu à un niveau micro par les individus, à savoir le processus d'intégration du changement.

Les écarts probables entre ces deux processus pourraient expliquer les difficultés liées au facteur humain dans les fusions acquisitions.

Dans cette partie de notre étude, nous nous donc sommes intéressées aux apports des connaissances actuelles sur la conduite du changement et plus particulièrement sur les modèles issus des théories des organisations et de la psychosociologie.

Après avoir donné une définition du changement et de ses différentes typologies, nous nous appuyerons sur le modèle de Carton (2011)³⁴ pour expliquer les différentes phases par lesquelles passe une personne confrontée à une situation de changement et les résistances qu'elle développe.

Nous analyserons ensuite les motifs de résistance générés plus particulièrement par un contexte de fusion acquisition.

Puis nous présenterons le processus d'intégration qui résulte finalement de l'interaction entre l'intégration planifiée par la Direction, et l'intégration vécue par les hommes dans l'organisation.

³³ Ce processus est retranscrit dans le paragraphe 1.4. page 39 intitulé « Description générale du processus ».

³⁴ G.-D. Carton, « Eloge du changement : guide pour un changement personnel et professionnel », Pearson, Collection Village Mondial, 2011

2.3.1 Le changement : définition et typologies

D'après Hafsi et Fabi (1997), cités par Barabel et Meier (2010)³⁵, le changement organisationnel est « *un processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisations* ». Barabel et Meier en déduisent que « *la notion de changement se présente donc comme une modification significative d'un état, d'une relation ou d'une situation dans le contexte politique, économique et social de l'entreprise, dont les éléments affectent les personnes qui y travaillent. Il peut aussi bien concerner l'évolution de la structure et des modes de gestion que la transformation des dimensions culturelle et humaine de l'entreprise (valeurs, normes, comportements).* »

En réalité, « le » changement implique nécessairement « des » changements. Ainsi, Pémartin³⁶ évoque l'idée qu'on n'introduit jamais une seule modification à la fois dans l'équilibre d'un système. Toute modification doit être envisagée à l'intérieur d'une chaîne d'effets, parfois non souhaités et qui entretiennent entre eux des rapports de causalité culturelle³⁷. Toute intention de fusion comporte ainsi une part de risque et d'imprévu, qu'il nomme « l'imprévisibilité résultante ».

Qui peut prédire avec exactitude les économies d'échelle générées par une fusion ? Qui peut évaluer de manière anticipée les problèmes engendrés dans tous les secteurs de l'organisation par une fusion ?

Personne ne le peut vraiment, bien évidemment. C'est d'ailleurs ce qui fait toute la complexité de ce type d'opérations. Pour autant, il reste possible d'anticiper certaines des réactions humaines qu'elles font naître et de concevoir en conséquence des scénarii d'intégration plus adaptés.

Ces réactions seront plus ou moins importantes selon notamment le degré du changement, ou encore le fait qu'il soit subi ou souhaité.

Le schéma ci-après représente une typologie des changements élaborée par Johnson et Scholes (2000)³⁸ sur la base de ces deux critères principaux.

³⁵ Barabel M. et Meier O., (2010), p. 368

³⁶ Daniel Pémartin, IAE Caen, Conférence GARF

³⁷ *ibid*

³⁸ Johnson et Scholes (2000, p. 533-534)

Changement Proactif	AJUSTEMENT	TRANSFORMATION PLANIFIEE
	ADAPTATION	TRANSFORMATION FORCEE
Réactif		
	Changement incrémental	Changement radical
	<i>Changement par « petits pas »</i> <i>Changement évolutif</i>	<i>Changements importants,</i> <i>voire ruptures</i>

Selon ce modèle, les changements de type « proactif » correspondent à des changements choisis par anticipation. Les techniques d'analyse stratégique, la veille réalisée par une organisation sur les évolutions de son marché, de ses métiers, etc, lui permettent d'identifier les adaptations à réaliser.

Au contraire, une organisation qui s'engage dans un changement de type « réactif » le fait généralement en réponse à des pressions de son environnement et dans des conditions qui ne sont donc pas véritablement favorables à la bonne gestion du processus.

Dans les deux cas, le changement peut-être majeur ou modéré, conduit de manière radicale ou par petits pas.

Au regard de cette typologie, le processus d'intégration dans une fusion-acquisition relève le plus souvent du changement radical. C'est donc plutôt à des transformations planifiées ou forcées que nous nous intéresserons.

Selon les témoignages des personnes que nous avons interrogées, les changements à l'œuvre étaient d'ailleurs systématiquement importants au sens où ils ont induit des modifications assez significatives de l'environnement, des méthodes de travail, de la nature des relations entre les individus et où ils ont pu avoir des conséquences sur la vie personnelle des salariés concernés (déménagements, temps de transports allongés notamment).

Gérard-Dominique Carton (2011) propose quant à lui une autre typologie de changement. Il distingue ainsi les changements en adéquation et ceux en contradiction avec les aspirations des individus.

Ainsi, il précise que les premiers, dès lors qu'ils nous permettent d'obtenir ce que l'on désire, ne serait-ce qu'en apparence, sont « *intégrés quasi immédiatement* ».

Ils ne sont pas vécus comme un changement mais plutôt comme une opportunité. Ce qui n'exclut pas qu'en prenant conscience ultérieurement des inconvénients de ce changement que nous n'avions pas perçus initialement, nous puissions éprouver des regrets et une certaine nostalgie pour notre situation antérieure. Mais selon l'auteur, il semblerait que « en règle générale, nous nous adaptions plutôt bien dans des changements que nous avons souhaité ».

Certaines opérations de fusion-acquisition peuvent être vécues comme des changements attendus par les individus. C'est le cas par exemple lorsque l'on voit dans le rachat de son entreprise, une chance d'être sauvé du dépôt de bilan. Dans une telle situation, le changement pourra être conduit avec une certaine facilité et être mieux vécu par les salariés, prêts à accepter quelques désavantages en contrepartie de la sauvegarde de leur emploi.

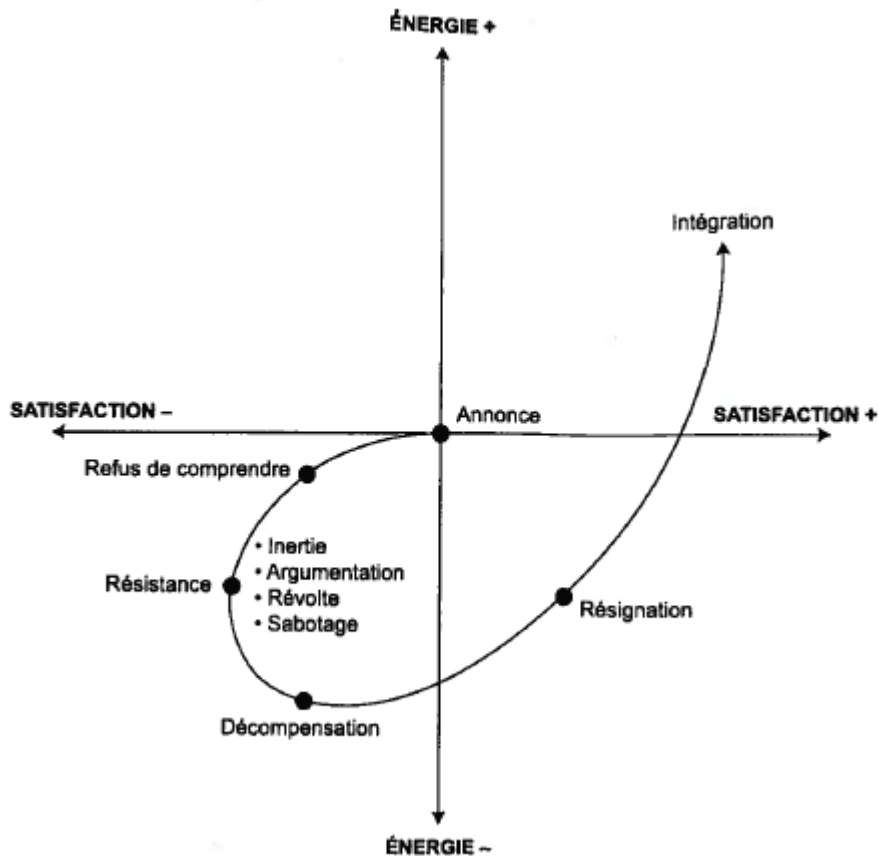
En revanche, les changements qui sont en contradiction avec nos aspirations et qui nous sont par conséquent imposés, ne sont pas intégrés spontanément. Cette catégorie de changements à laquelle appartiennent le plus souvent ceux induits par une opération de fusion-acquisition peuvent ne jamais être totalement intégrés comme nous allons le voir.

Et lorsqu'ils le sont, cela ne pourra résulter que d'un processus que Carton nomme le « swing » du changement, présenté dans le paragraphe ci-après.

2.3.2 Le processus psychologique d'acceptation du changement

La plupart des salariés confrontés à une opération de type fusion-acquisition sont, selon toute vraisemblance, en butte avec le processus de changement caractérisé par la suite des 5 étapes représentées sur le schéma ci-dessous³⁹, baptisé le swing du changement.

³⁹ Swing de Carton extrait de G.-D. Carton, Vers l'éloge du changement, Collection Village Mondial, 2011, p.32



- Etape 1 : Le refus de comprendre
 Déni de réalité, ce refus n'est pas opposable à un quelconque problème d'intelligence, de bonne volonté ou de rigidité, mais il correspond plutôt à une forme de protection que l'individu organise ainsi.
 La durée de cette phase varie en fonction de l'ampleur du changement annoncé.
- Etape 2 : La résistance
 Cette phase permet de prendre conscience de ses à priori en les exprimant, et ainsi de reconsidérer le changement de façon plus objective. Elle favorise aussi l'instauration d'un dialogue susceptible d'apporter des améliorations au projet de changement.
 La résistance se traduit alternativement par l'inertie, l'argumentation, la révolte et le sabotage, sans ordre précis, avec des allers-retours possibles et sans que l'ensemble de ces différentes manifestations ne se produisent systématiquement.
- Etape 3 : La décompensation
 Elle se traduit par les signes classiques de la dépression. Elle marque une sorte de résignation et correspond au processus de deuil. Elle marque la fin de la résistance et d'une certaine façon, l'acceptation de l'individu de s'ouvrir à une autre réalité.
- Etape 4 : La résignation
 L'étape suivante dans le processus est une sorte d'acceptation forcée du changement. On admet ne peut pas pourvoir s'y opposer. Il ne reste donc plus qu'à

l'accepter. Elle ne s'accompagne d'aucune dynamique, d'aucun élan positif. L'utilité et l'intérêt du changement ne sont pas perçus. C'est ce qui devra se faire au cours de cette phase, pour pouvoir passer à la suivante. Dans des opérations de fusion-acquisition, les salariés « bloquent » souvent à cette étape, après avoir dépassé rapidement toutes les autres.

- Etape 5 : L'intégration

C'est la phase d'acceptation du changement. Mais celle-ci peut n'être que conceptuelle, ou plus profonde et dans ce cas, elle sera comportementale. Autrement dit, non seulement l'individu a accepté la nécessité, l'intérêt et l'utilité du changement, mais de plus, il intègre de nouveaux comportements qui lui permettent de s'ajuster à la nouvelle situation.

Ce processus d'intégration correspond à ce que vivent les salariés confrontés à une opération de fusion acquisition, comme à tout autre changement. Soulignons d'ailleurs qu'il peut affecter autant les salariés de la cible que ceux de l'acquéreur, ces derniers étant pourtant généralement moins pris en compte par les porteurs de projet. Les durées de chacune des phases du processus seront plus ou moins importantes selon les individus (l'expérience d'autres changements, l'ouverture d'esprit, ... sont des antécédents qui permettront à un individu d'accepter beaucoup plus facilement) et selon l'importance du changement annoncé, perçue par la personne, (plus le changement est majeur, plus la résistance est grande). La qualité de l'accompagnement qui sera faite pourra également influencer la durée du processus et augmenter les chances de le voir s'accomplir jusqu'à l'intégration.

Carton (2011) prodigue quelques conseils pour réaliser cet accompagnement. Nous avons fait le choix de ne pas les développer ici, mais nous renvoyons utilement nos lecteurs à son ouvrage.

L'un des apports majeur de cette représentation est de souligner le caractère « normal » de résistance au changement développée par les individus et de montrer les aspects positifs que cela peut avoir et qu'il ne faut pas négliger pour piloter au mieux une intégration réussie. Le modèle de Carton permet d'autre part d'identifier les différentes formes que peut prendre la manifestation de cette résistance et nous aide ainsi à les reconnaître le cas échéant.

2.3.3. Résistance au changement : les facteurs déclenchants

Le processus d'acceptation du changement que nous venons de présenter, montre que les individus passent généralement par une phase plus ou moins longue de résistance. Nous avons vu précédemment comment elle se manifeste. Nous nous proposons à présent d'analyser les facteurs psychologiques qui en sont à l'origine. L'analyse psychologique des

facteurs dits de « résistance au changement » révèle des facteurs prépondérants qui reposent essentiellement sur le sentiment de peur. Nous en retenons ici quelques-uns qui nous paraissent déterminants dans une opération de fusion acquisition :

2.3.3.1 L'aversion naturelle de l'homme pour le changement

Par nature, les hommes ont une propension à préférer le maintien du statu quo, la stabilité, les habitudes, la sécurité d'un quotidien dont ils connaissent les contours⁴⁰. Bouleverser le quotidien génère inéluctablement doute, crainte et même angoisse, d'où une légitime aspiration des salariés à un repli sur les méthodes connues et maîtrisées.

2.3.3.2 La peur de l'inconnu

Ne pas savoir à quoi s'attendre exactement, à titre personnel, conduit les individus à imaginer, à supposer les conséquences que l'opération pourra avoir pour eux. « Fantômes » et rumeurs néfastes vont bon train généralement à l'annonce d'une fusion-acquisition. La direction générale devra communiquer sur l'opération et sa traduction opérationnelle en termes d'organigramme, de méthodes de travail, d'environnement, le plus tôt possible pour « sécuriser » les salariés.

2.3.3.3 La crainte de perdre ce que l'on possède

La manifestation ultime est la peur du licenciement. Les doublons sur certains postes ou les restructurations visant à une rationalisation des ressources qui résultent souvent des fusions acquisitions, s'accompagnent de réductions des effectifs. La perte peut aussi concerner des avantages sociaux acquis. Enfin, la dimension immatérielle liée à un « statut », une légitimité tissée au fil du temps, ne doit pas non plus être négligée au regard de « la crainte de perdre ».

2.3.3.4 La crainte d'une remise en cause de ses compétences

Le salarié peut se savoir performant pour un travail qu'il accomplit parfois depuis de nombreuses années, mais douter de sa capacité à intégrer, à s'approprier et utiliser de nouvelles méthodes de travail. Par ailleurs, les salariés peuvent assimiler l'opération de fusion à un constat de leur incompétence, traduite à peu près de la façon suivante : « je pensais bien travailler, étais-je incompétent puisqu'il va falloir travailler autrement ? ».

⁴⁰ François FORT, professeur à l'Université Paris Dauphine, éléments issus du séminaire « conduite du changement » du MBA RH – Promotion 8, 2010.

La prise en compte par les porteurs de projet, de ces facteurs de résistance au changement est particulièrement importante pour adapter leur communication et structurer leur plan de d'actions. Cela permettrait de limiter les comportements de résistance qui en découlent.

2.3.4. La conduite de changement dans une fusion-acquisition

2.3.4.1. Réconcilier deux niveaux d'intégration : organisationnel et individuel

La faible appétence, voire le « rejet » de principe du changement est le résultat d'un ensemble de craintes que nous avons évoquées ci-dessus.

Dans une fusion, la difficulté réside selon Gouali (2009), dans les différences culturelles entre les entités qui se rapprochent⁴¹. Souvent source de divergences, elles « créent des distorsions dans l'organisation » qui détournent les énergies de l'objectif poursuivi : l'intégration. Cette observation démontre à quel point le facteur humain joue un rôle essentiel dans la réussite ou non d'une intégration.

Pour M. Gouali, la conduite du changement doit faciliter « l'établissement d'un continuum entre (...) deux niveaux ». Elle devra favoriser la « création d'un nouvel environnement psychologique et organisationnel après la déconstruction de celui auquel les employés des deux entreprises appartenaient ». Mais en même temps, elle devra aussi permettre à chacun de s'adapter et de s'appropriier les enjeux, méthodes, outils, modes de management, etc., de leur nouvelle organisation.

Pour cet auteur, la bonne gestion de l'interdépendance des éléments respectifs de ces deux niveaux, est un facteur clé de réussite de l'intégration et de l'opération de fusion-acquisition par conséquent.

Cette analyse rejoint les constats formulés par Giroux et Dumas (1997)⁴² dans une restitution d'un travail de recherche qui fournit une explication intéressante de l'écart existant entre l'intégration telle qu'elle a pu être préparée et imaginée par les porteurs du projet (d'un point de vue macro) et l'intégration telle qu'elle se vit effectivement par les opérationnels (d'un point de vue micro).

Ils constatent qu'un processus d'intégration parvient à se mettre en place à un niveau méso : l'intégration conjointe (ou intégration réalisée). Pour les auteurs, ce processus relève d'une perspective constructionniste qui considère « l'organisation comme un groupe d'individus en

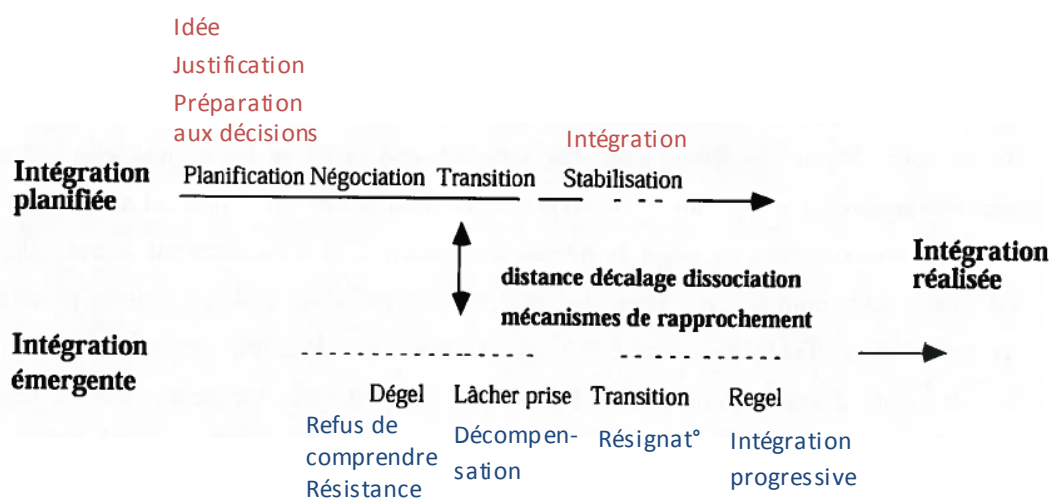
⁴¹ M. Gouali, 2009, p.289

⁴² GIROUX, Nicole, DUMAS, Dany. Trois modalités d'intégration des fusions-acquisitions : l'intégration planifiée, l'intégration émergente et l'intégration conjointe. *Actes de la conférence de l'AIMS*, HÉC, Montréal, 1997.

interaction (Dow, 1989 ; Silverman, 1970)⁴³ ». Selon cette approche, une fusion acquisition est alors un processus de changement auquel les individus (les salariés) doivent s'adapter, qui les pousse à agir de manière rationnelle pour préserver leurs intérêts, ou de façon plus impulsive en fonction des émotions (positives ou négatives) qu'ils éprouvent.

L'intégration prend alors la forme « d'un processus d'expérimentation plus ou moins erratique selon les circonstances et selon le niveau d'information et d'encadrement fourni», qui se confronte à la logique de programmation de l'intégration planifiée. Cette dernière est essentielle car elle offre aux salariés une vision de ce à quoi la direction générale veut aboutir et du comment. Elle reste néanmoins soumise à la libre interprétation que chacun en fera, et devra s'ajuster progressivement selon les effets produits par les actions et interactions quotidiennes des salariés, qui ne s'inscriront pas tout à fait dans le cadre posé.

Ce processus est décrit à l'aide du schéma ci-dessous. Selon ses auteurs, « *la façon dont sera gérée l'interdépendance entre l'intégration planifiée et l'intégration émergente (...) apparaît être le facteur crucial de la réussite de l'intégration réalisée* ».



Le schéma ci-dessus illustre les différentes phases de changement propres au processus d'intégration planifiée et d'intégration émergente. Nous avons reporté en bleu les appellations qui pourraient correspondre à chacune des étapes de ce processus, selon le modèle de Carton, afin de mettre plus clairement en évidence le parallèle entre l'intégration émergente et l'intégration du changement selon Carton. De même, nous avons indiqué en rouge les appellations correspondant aux différentes étapes du processus d'intégration que nous avons développé à partir du modèle de Meier et Schier.

⁴³ Dow, Gregory (1988) Configurational and coactivational views of organizational Structure, Academy of Management Review, vol. 13, no. 1, 53-64
Silverman, David, La théorie des organisations, Dunod, Paris, 1970 p. 110-151

Pour l'intégration planifiée, nous retrouvons ainsi les étapes de *planification* (ce que nous avons appelé idée, justification, préparation aux décisions dans le schéma présenté page 38), *négociation*, puis *transition* et *stabilisation* (étape d'intégration).

Le processus d'intégration émergente repose quant à lui sur les apports de la littérature sur le changement organisationnel. La première étape correspond au *dégel* et commence lorsque les salariés prennent connaissance du projet, officiellement ou par les rumeurs. Elle est suivie *du lâcher prise* (détachement de la situation antérieure), de la *transition* correspondant au temps de la résignation selon Carton, puis du *regel* (étape d'intégration progressive).

L'intérêt majeur de cette «modélisation » est de mettre en évidence les différences entre les deux processus d'intégration, du point de vue des acteurs et de leurs enjeux, et des « temps » propres à chacun.

La conduite du changement, dans le cadre de l'intégration planifiée est pilotée par les dirigeants (ou les porteurs du projet plus généralement). Ceux-ci décident et agissent au regard d'enjeux qui concernent en priorité l'organisation et sa pérennité (niveau macro) et qui auront donc un impact sur un grand nombre de personnes. Le changement correspondant à l'intégration émergente est celui vécu, pour ne pas dire subi du fait des décisions prises par les porteurs du projet, par les opérationnels qui se préoccupent d'abord de leur emploi, de leur rémunération, de leurs conditions de travail, ... Les enjeux et le discours des uns s'avèrent ainsi bien souvent en décalage total avec les enjeux et le discours des autres.

De même, le schéma ci-dessus met clairement en évidence le décalage entre « le temps des uns » et « le temps des autres ».

Le processus d'intégration planifiée est en effet déjà bien engagé lorsque commence celui de l'intégration émergente. Les porteurs du projet disposent d'un niveau d'information déjà très avancé et ils ont eu le temps de s'en approprier les enjeux lorsque les salariés découvrent son existence, et rentrent alors seulement dans la phase de dégel.

Dans le prolongement logique de cela, la mission des porteurs de projet dans l'accompagnement du processus s'arrête au stade qu'ils considèrent de stabilisation, mais qui n'est en fait que le début de la phase de transition pour les opérationnels.

Les premiers (les porteurs de projet) n'accompagneraient donc pas les seconds (les opérationnels) jusqu'au bout de leur processus d'acceptation du changement et dans la mise en œuvre opérationnelle de l'intégration. Le témoignage de la consultante M&A du cabinet Mercer tend à le confirmer. Elle nous a en effet indiqué que l'intervention de son cabinet en tant qu'accompagnateur des fusions acquisitions s'arrête lorsque l'intégration commence.

L'une des difficultés de l'intégration est donc la prise en compte du facteur temps comme l'un des facteurs humains du processus. Cet aspect de la conduite du changement s'avère assez délicat à gérer. Quelle est en effet la « bonne vitesse » pour conduire l'intégration ? Sans doute ne faut-il pas aller trop vite, pour laisser le temps aux salariés de se faire à l'idée du changement. Mais en même temps, il convient de ne pas trop tarder pour éviter de les maintenir dans une longue période de doutes, d'incertitudes.

2.3.4.2 Conduite du changement : points clés

Le volet « conduite du changement » est primordial et délicat dans une opération de fusion acquisition. La capacité de l'organisation à aider ses collaborateurs à traverser le plus rapidement et avec le moins de souffrance possible les étapes d'acceptation du changement pourra avoir un impact positif majeur sur le maintien de la productivité et sur l'implication des salariés dans la mise en œuvre du nouveau projet. Celui-ci ne pourra pas se faire sans eux. Il nous semblait assez intuitivement que la fonction RH en tant que passeur du changement, apporterait de façon active sa contribution à la transformation de l'organisation.

Dans le cas d'une fusion-acquisition, ce dernier rôle, parfois tenu par des cabinets de conseil en appui des Directions Générales, se déroule tout au long du processus, depuis l'amont pour vérifier la faisabilité du changement, en passant par la préparation du changement, tout en se poursuivant en aval pour s'assurer de l'intégration du changement dans les esprits et les comportements.

Dans son modèle relatif au rôle du DRH, D. ULRICH précise qu'il implique des préalables : un diagnostic des conditions de succès que nous décrivons au paragraphe 2.4. (due diligence) ainsi qu'une préparation minutieuse du changement.

Celle-ci suppose que les équipes RH (et/ou l'équipe projet) mettent en place un plan global visant à favoriser le changement, et notamment prennent d'emblée en compte les résistances au changement, sources de blocage potentiel, à tout le moins de frein, lors des opérations de fusion.

Elles devront le faire en gardant bien à l'esprit deux principes majeurs :

- Accepter la résistance au changement qui est une réaction normale
- Savoir changer dans la continuité : associer présent et avenir dans la mise en place du changement

Dimitri Weiss⁴⁴ défend l'idée que « *le mythe de la table rase* » doit être écarté lors de l'introduction d'un changement. Selon lui, « *il faut considérer que les vraies*

⁴⁴ Professeur émérite de l'Université de Paris 1 Panthéon Sorbonne

« révolutions » sont rares, et que de nombreux changements réussis ont su au contraire associer habilement éléments d'innovation et préservation d'acquis antérieurs qui sont rarement tous mauvais. »

Dimitri Weiss conseille :

- d'associer étroitement la réflexion sur le contexte, le contenu et le processus de fusion,
- de veiller à la légitimité des promoteurs
- de partir des enjeux perçus par les salariés concernés
- d'adopter une stratégie claire et adaptée
- de concevoir le changement comme un apprentissage

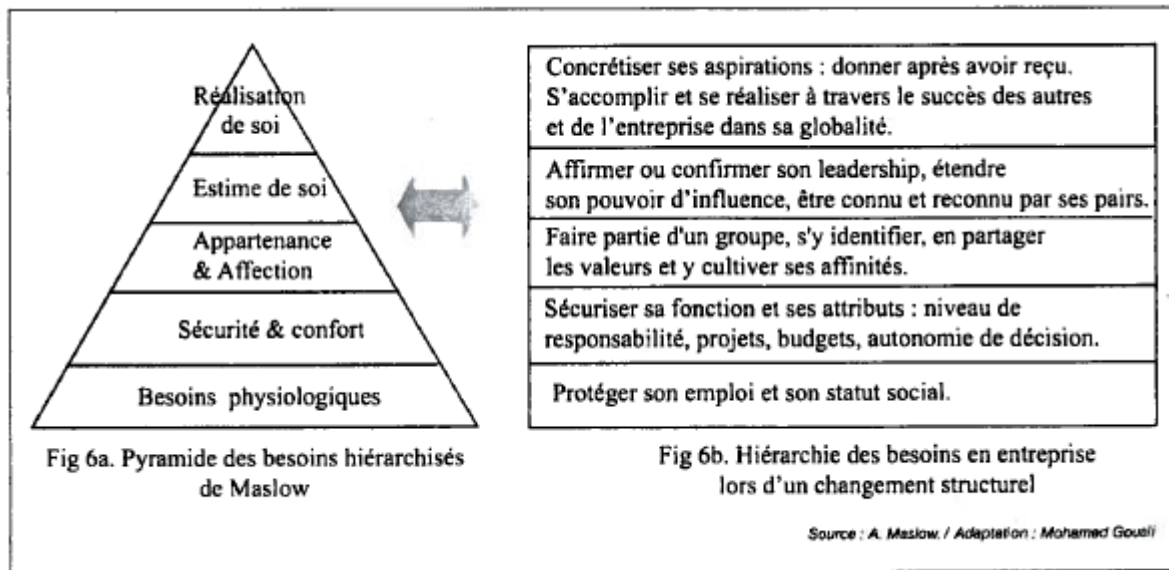
Ces conseils complètent quelques principes clefs que nous présenterons en guise de guide, de boussole pour la fonction RH et les porteurs du projet d'intégration.

- Disposer d'une bonne connaissance des enjeux et des attentes des parties prenantes

Cette connaissance est indispensable pour limiter l'émergence de comportements hostiles au projet. Ceci renvoie au paragraphe « Résistance au changement : les facteurs déclenchants dans les fusions-acquisitions » qui précède. Il conviendra de ne pas oublier non plus d'apporter des réponses concrètes et pragmatiques aux besoins fondamentaux des individus pris dans le changement. Nous reproduisons donc ci-dessous une adaptation de la pyramide de Maslow à la conduite du changement dans une fusion-acquisition empruntée à M. Gouali (2009)⁴⁵.

Ce schéma fournit une représentation intéressante des différents niveaux de besoins à prendre en compte effectivement pour satisfaire aux attentes des individus.

⁴⁵ Mohamed Gouali, 2009, « Fusions Acquisitions : les 3 règles du succès », Eyrolles, Editions d'Organisation, 2009, p. 297



Selon Carton (2011)⁴⁶, analyser les enjeux et attentes de la population concernée par le changement, « permet d'une part de « prendre conscience » de ses caractéristiques (...), et d'autre part de dégager les leviers d'action pour conduire le changement ».

- Identifier des appuis

Les porteurs de projet auront besoin de relais pour communiquer et pour donner l'exemple en s'impliquant très rapidement dans des actions dont les résultats positifs pourront encourager les autres à s'investir à leur tour⁴⁷. Dans le cadre des changements tels que ceux généralement engendrés par une fusion, il convient également d'identifier les acteurs clés et de les « rassurer » pour éviter qu'ils ne quittent l'entreprise.

- Anticiper la phase effective d'intégration par une bonne préparation en amont

Certains facteurs sont contingents et émergeront au cours des opérations. Il n'en demeure pas moins que plus les changements auront pu être anticipés de manière concrète à travers une planification soignée, en intégrant le facteur humain comme frein potentiel ou ressource, moins l'organisation sera confrontée à de mauvaises surprises.

- Favoriser l'implication de tous, membres de la direction comme opérationnels

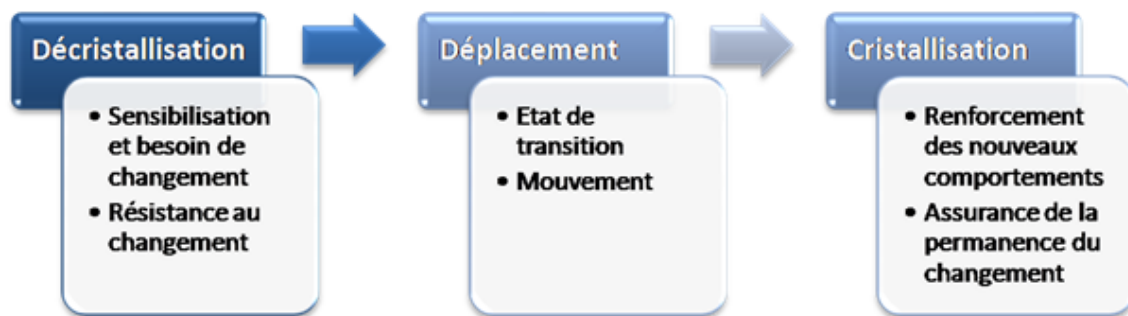
La participation et l'implication doivent être au cœur du projet. Les salariés susceptibles d'être touchés par le changement auront moins de réticences s'ils en sont acteurs. Le plus en amont possible, lorsque l'opération est avérée, la fusion devrait être portée par les salariés

⁴⁶ G.-D. Carton, « Eloge du changement : guide pour un changement personne I et professionnel », Pearson, Collection Village Mondial, 2011, p.105

⁴⁷ Selon les proportions admises, il faut ici se préoccuper de neutraliser les 10% d'opposants, pour s'appuyer sur les 10% d'acquis, en vue de convaincre les 80% restants

eux-mêmes et non se poser comme une décision « venant du siège » et portée par « un seul homme ».

Dans cette perspective participative, nous citerons les travaux de Kurt LEWIN⁴⁸ qui a démontré que les meilleurs changements sont ceux portés par un groupe, du fait de leur réappropriation par les salariés :



Modèle de changement de Lewin

- Impliquer fortement la hiérarchie pour soutenir et accompagner leurs collaborateurs tout au long du processus

L'accompagnement des salariés est décisif et démontre l'implication de l'ensemble du management dans l'opération. Ce soutien hiérarchique peut par ailleurs contribuer à apaiser les craintes collectives ou individuelles. Nous aurons l'occasion de développer plus amplement cet aspect dans la deuxième partie de cette étude, relative à la phase d'intégration.

- Veiller à la diffusion et au partage le plus rapide possible d'une nouvelle culture d'entreprise

Plus la culture des deux entreprises qui se rapprochent est forte et présente des différences importantes, plus l'intégration est aléatoire. Après une étape de diagnostic (faite en principe au cours des due diligences et du « do by close »), il conviendra de mettre en place une communication adaptée, de sensibiliser le management à la dimension culturelle, de piloter la diversité, ...

- Assurer une communication efficace et favoriser l'instauration d'un dialogue social
 - L'importance de la communication dans une fusion-acquisition

⁴⁸ Kurt Lewin, 1890-1947, considéré comme fondateur de la psychologie sociale moderne

« Changer c'est communiquer, communiquer c'est changer : la communication est au cœur du processus de changement ». (Carton, 2011).

Pour Thévenet (1992) en dépit de l'ampleur et de la complexité des opérations de rapprochement, un espace temps pour la compréhension et l'adhésion des salariés et des collectifs touchés par ces transformations est une des conditions indispensable au maintien d'une implication des salariés.

La littérature sur les fusions acquisitions, comme celle sur la conduite du changement évoquent la communication comme un moyen d'information des salariés visant à limiter leur résistance, à leur permettre d'exprimer leur appréhensions ou leurs questions et d'y apporter des réponses.

Rumeurs, bruits, fausses informations, scénarios catastrophe devant la machine à café sont le lot de ces opérations. Lutter contre ces phénomènes, par ailleurs « normaux » et prévisibles, revient à lutter contre les résistances qu'ils ne manquent pas de générer. La communication peut permettre de limiter le développement d'un climat anxigène au sein de l'entreprise dû aux craintes et angoisses ressenties par les salariés. Elle est indispensable pour « rétablir la vérité ». La transparence et l'honnêteté du discours seront alors essentielles pour mettre en confiance les salariés.

La communication est d'abord descendante, la Direction générale exposant sa vision de la nouvelle organisation, en cherchant à y faire adhérer les salariés. Elle constitue ensuite un « processus d'échange » à travers lequel les salariés peuvent émettre des propositions visant à co-construire le projet. Lorsque de véritables modalités d'échange et une démarche participative est initiée par l'entreprise, la transformation organisationnelle se mettrait en œuvre beaucoup plus « naturellement » et participerait de plus au développement d'un climat social positif. Elle permettrait une appropriation du projet, source de motivation pour les salariés comme nous le verrons dans la partie de notre étude relative à la phase d'intégration.

La communication est ainsi également un outil essentiel pour désamorcer le plus en amont possible, toute crise qui pourrait survenir du fait de l'opération.

Dans les situations de crise, (menace de grève, intervention des médias,...) bien communiquer peut faire diminuer l'intensité de l'opposition et augmenter l'adhésion ou du moins, ne pas augmenter les mécontentements des salariés.

Dessler (1999) propose un certain nombre d'actions nécessaires au maintien de l'implication organisationnelle dans le cadre des opérations de croissance externe : « s'engager sur des valeurs phares, clarifier et communiquer sur la mission, garantir une justice organisationnelle, créer un sens communautaire et aider au développement des salariés ».

- Qui doit communiquer et sur quoi ?

Selon M. Gouali (2009), « la nouvelle équipe de direction, y compris le président », gagnerait à être sur le terrain, à se rendre visible et à s'adresser directement aux employés dès les premiers jours de l'intégration ». Cet engagement serait de nature à faciliter l'adhésion des salariés, en montrant la volonté de la direction d'être à leur écoute.

Carton (2011) considère au contraire que la « relation teintée d'autorité » que la direction aura généralement avec les salariés n'est pas la plus favorable à la qualité de la relation. Il estime ainsi par exemple, que l'annonce du changement gagnerait à être faite par les managers intermédiaires qui ont une plus grande proximité avec leurs équipes. Sous réserve qu'ils aient été préparés à le faire et qu'ils ne s'opposent pas au changement.

Si l'on considère l'intégralité du processus de la fusion, sans doute la responsabilité de communiquer devra elle être partagée entre plusieurs acteurs.

En tout état de cause, une fois la décision prise par les dirigeants d'opérer un rapprochement, quel que soit sa forme, il est alors urgent de communiquer largement sur les raisons, le sens et le déroulement de l'opération, en élaborant un plan spécifique avec l'aide du service communication et de la DRH.

Il s'agit de donner des repères aux salariés, de leur permettre de savoir où on va et pourquoi on prend ce chemin, il faut donc que les dirigeants aient une « vision » à communiquer.

- Communication et dialogue social

Il nous apparaît essentiel de s'assurer que les instances représentatives du personnel⁴⁹, n'apprennent pas en différé, de façon déformée et par des sources extérieures, les éléments relatifs à la situation de l'entreprise. Le DRH en lien avec le service communication doit veiller à rendre accessible dans toute la mesure du possible les éléments d'information diffusés, afin que chacun puisse disposer d'une information objective.

En effet, la communication a des vertus en matière de dialogue, d'échange et de négociation entre le sommet hiérarchique et la base, en passant bien entendu par tous les niveaux intermédiaires. Certaines actions devront donc être conçues pour faciliter directement cet échange, via sans doute les managers intermédiaires. D'autres devront favoriser un dialogue social fort, constant et de qualité avec les partenaires sociaux.

Le dialogue social est souvent plus difficile dans le contexte d'une fusion. Les Directions générales des deux sociétés rencontrent des difficultés à faire des syndicats des partenaires forces de proposition.

Ces difficultés ne doivent pour autant pas entraîner un renoncement de la part de la Direction, ni de la DRH : négocier est une exigence constante. Associer les partenaires implique de ne pas pratiquer la « politique de la table rase », mais bien d'associer les parties

⁴⁹ De même, en fonction des situations, de la portée et des conséquences de l'opération, une communication destinée aux médias peut s'avérer indispensable.

prenantes dans un avenir partagé par chacun. Dans la majorité des systèmes juridiques européens⁵⁰ d'ailleurs, les partenaires sociaux doivent être informés et consultés en amont du projet de rapprochement notamment pour les fusions-acquisitions. Au-delà de l'obligation légale d'informer le CE, les différentes expériences ont montré que le rapprochement se passe mieux lorsque les Instances Représentatives du Personnel (IRP) étaient informées en amont du projet.

Néanmoins, les instances représentatives du personnel ne constituent pas le seul vecteur de communication entre les salariés et la Direction. C'est pourquoi il apparaît nécessaire de veiller à la transmission des informations et à leur qualité, par le biais de multiples canaux (affichage, journal interne, réunion d'étape...).

- La gestion des situations difficiles

Un changement organisationnel aura un impact sur les jeux de pouvoir en présence et pourra faire naître des luttes d'influence et/ou des conflits d'intérêts. D'un côté, il peut y avoir des comportements de « gagnant » et de l'autre le sentiment d'être « perdant » à l'occasion de l'intégration.

Ainsi, des oppositions peuvent apparaître du fait par exemple de l'existence de doublons, de conceptions et de pratiques professionnelles divergentes, de positionnement dans le nouvel organigramme, etc. La lutte pour le maintien des mandats au niveau des représentants du personnel est un autre exemple.

Des conflits peuvent naître également lorsque l'acheteur décide d'occuper tous les postes clés pour mieux contrôler la cible.

La communication constitue indéniablement un des outils de la gestion des situations difficiles, tant du point de vue de la communication institutionnelle que de la communication opérationnelle en interne ou en externe. Il apparaît alors important de repenser et d'adapter en permanence la communication interne car elle constitue une dimension stratégique du bon fonctionnement de l'entreprise et de toute organisation en général. Elle doit être opérationnelle et efficiente.

⁵⁰ Dans le système Allemand les partenaires sociaux sont informés et consultés, mais leur avis est également requis.

2.4 La phase de Due Diligence

2.4.1 Définition de la due diligence

La due diligence permet d'apporter un avis objectif sur l'opportunité de l'acquisition. C'est la procédure qui vise à faire un état des lieux rapide et certifié d'une société (aspects comptables, stratégiques, économiques, juridiques, fiscaux, etc., préalablement à une opération de financement ou d'acquisition).

Pour Jérôme Duval Hamel⁵¹, l'audit de due diligence porte sur l'analyse et l'évaluation des risques sociaux encourus, principalement ceux relatifs au climat social, aux contentieux judiciaires, aux conflits du travail, aux engagements en matière de retraite et d'assurances sociales, aux risques médiatiques et aux plans sociaux.

Les consultants du cabinet Deloitte définissent quant à eux cette notion comme étant « l'analyse de l'organisation, des processus, du périmètre cédé et la revue de la qualité de l'information comptable et financière préparée par le vendeur ».

Il existe donc différentes définitions qui s'accordent toutes sur le fait que la due diligence est une phase d'audit de la société cible, réalisée par (ou pour) l'acquéreur potentiel. Elle s'intéresse à la fois au passé, au présent et au futur de la cible. L'objectif est de limiter les risques liés à l'acquisition, ou tout au moins d'en avoir connaissance.

La due diligence s'effectue très souvent par le biais de « data room » et dure de une à trois semaines selon la taille et la complexité de l'entreprise cible.

Contrairement aux pays anglo-saxons, l'audit d'acquisition n'est pas obligatoire en France de même qu'il ne répond pas non plus à des normes précises à la différence par exemple d'une mission de commissariat aux comptes.

2.4.2 Due diligence : création, acteurs et data room

Au stade de la due diligence, l'entreprise désirant acquérir la société cible n'a pas encore décidé d'acheter ou non la cible. La due diligence requiert donc un certain formalisme s'articulant autour de la lettre d'intention des parties prenantes susceptibles d'accéder aux

⁵¹ J. Duval-Hamel, professeur des universités, ancien membre de comités exécutifs et directoires de grandes entreprises.

informations liées à la société cible, ainsi qu'à la data room qui permettra de conduire un diagnostic précis et complet de la cible.

- Lettre d'intention

Dans le cadre d'une fusion-acquisition, la lettre d'intention est un document ayant pour objet de formaliser des pourparlers bien avancés. Elle permet de consigner l'intention d'une partie, souvent celle de l'acquéreur. Elle peut également avoir pour objet de faire respecter certaines règles durant la phase de négociation.

Le recours à cette technique contractuelle n'est aucunement obligatoire mais elle est vivement conseillée en pratique, dans la mesure où les pourparlers entre les parties peuvent avoir une durée relativement longue et où il apparaît prudent, voire essentiel de consigner dans un document écrit les engagements d'une ou des partie(s) en présence.

L'intérêt de cette lettre d'intention apparaît différent selon que l'on se place du côté de l'acquéreur ou du vendeur. Le vendeur a intérêt, d'une part, à se prémunir contre tout risque de fuite, de transfert de savoir-faire de sa société au profit de ses concurrents et, d'autre part, à obtenir de la part du futur acquéreur un premier engagement d'acheter la société à un prix (ou une fourchette de prix) donné. L'acquéreur a, quant à lui, comme objectif principal d'obtenir une exclusivité de négociation ou de signature du vendeur.

La lettre d'intention n'engage en principe pas son auteur. Toutefois, selon la rédaction, celui-ci peut être tenu à certaines obligations contractuelles.

Les projets impliquant une due diligence ont une importance stratégique telle, qu'ils engagent la Direction générale ainsi que les membres du Comité de Direction.

Dans la pratique, c'est une équipe pluridisciplinaire qui intervient, accompagnée le plus souvent de juristes. Cette équipe est soutenue par des experts extérieurs : cabinets d'expertise comptable, avocats, cabinets spécialisés..., en vue d'être conseillée, alertée, aidée ou guidée sur certains points. Dans certains cas, ce sont même ces experts qui réalisent l'ensemble de la due diligence, par exemple dans les cas impliquant des PME qui n'ont pas les services en interne. Autre exemple : cas de grosses sociétés demandant un audit approfondi d'un domaine particulier. Ainsi de grands cabinets financiers se sont-ils ouverts à la « stratégie due diligence » et d'autres sociétés, plus modestes proposent des services plus ciblés comme l'audit de risques et assurances par exemple.

- La data room

Le formalisme d'une phase de due diligence touche également l'aspect informationnel de l'opération puisque la société cible va transmettre des informations la concernant à la société désirant l'acquérir. Ce besoin d'information de la société acheteuse est matérialisé par la mise en place de la data room.

La data room est le lieu où l'acheteur potentiel peut consulter l'ensemble des documents que le vendeur met à sa disposition. La nature de ces documents aura été fixée d'un commun accord au préalable. Ce lieu est le plus souvent un endroit neutre et sécurisé, dans une banque d'affaires par exemple. Mais il pourrait également être situé au sein de l'entreprise cible, même si c'est plus rarement le cas.

L'expression data room désigne également le processus de l'accès physique aux informations.

Cette phase, très sensible, est très contrôlée et les participants s'engagent par écrit à un devoir de confidentialité. Pour les sociétés cotées, l'enjeu est d'autant plus important que la divulgation de certaines informations (comptes non encore publiés, états prévisionnels, plan d'affaires, négociations en cours, etc.) sont susceptibles d'avoir une influence sur le cours du titre.

2.4.3 Risques liés à la due diligence

Trois catégories de risques sont inhérents à la phase de due diligence

- Un risque de fuite d'information en externe

Les risques de délits d'initiés sont réels. Les risques d'espionnage industriel et de fuite d'information vers la concurrence le sont également. C'est pourquoi l'AMF (Autorité des Marchés Financiers) a mis en place une procédure sécurisée par la conclusion d'accords de confidentialité. Par ailleurs, elle réserve l'accès à l'information aux personnes témoignant d'un intérêt sérieux d'acquiescer.

- Un risque de fuite d'information en interne et de délit d'entrave

Il est probable que le rapprochement soit porteur de conséquences pour les salariés et que la Direction Générale ne souhaite pas forcément le leur dévoiler tant que le projet en est à la phase d'étude.

La législation consacre la compétence du comité d'entreprise avant qu'un stade irréversible ne soit atteint dans la négociation ou dans la préparation du projet. La jurisprudence considère que la saisine de l'organe habilité à arrêter le projet marque le point ultime. Dans le cas d'une fusion, préalablement à la réunion du Conseil d'Administration ou du Directoire appelé à arrêter définitivement le projet de fusion, il appartient aux dirigeants de chaque société intéressée de consulter leur comité d'entreprise.

Quelle que soit l'opération visée, la consultation se réalise au sein de chacune des entreprises concernées. Toutefois, dans le cas d'acquisitions ou de cessions de filiales, la consultation du comité d'entreprise de la filiale n'est pas expressément prévue.

Lorsqu'il apparaît délibéré, le caractère tardif de la consultation peut constituer un délit d'entrave. La non consultation du Comité d'entreprise caractérise le délit d'entrave, mais elle n'affecte pas la validité de l'acte juridique. Le Comité d'entreprise ne dispose pas d'un droit de veto pour bloquer les décisions de la Direction. En revanche il peut demander la suspension d'une mesure qui n'aurait pas été soumise à son avis .

- Un risque politique et juridique

Certains projets de fusion doivent être soumis aux autorités publiques et apparaissent des acteurs tels que la DGCCRF (Direction Générale de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des Fraudes) ou le Conseil de la Concurrence. Nombre de projets de fusion ont ainsi été bloqués en raison de distorsions de concurrence qu'ils auraient créées. L'organe équivalent au niveau européen peut également intervenir. Le cadre juridique des opérations de croissance externe est très contraignant. Il impose à ce titre une grande vigilance tant des services juridiques que RH de la société acheteuse auprès des clients internes de l'entreprise comme de son environnement extérieur.

2.4.4 Le rôle de diagnostic : apport des RH dans la phase de due diligence

Quasiment toutes les sociétés en passe d'en acquérir une autre réalisent un audit financier. Les auditeurs vérifient les postes clés comme les capitaux propres, le résultat net, le résultat d'exploitation, qui sont des critères entrant dans la valorisation de la société, quelque soit la méthode utilisée pour l'évaluation.

Elles sont moins nombreuses à demander un audit stratégique, appelé également « full audit » ou due diligence complète. Pourtant, seul l'audit stratégique permet d'évaluer le potentiel de développement et de rentabilité de la cible en étudiant l'efficacité et la pertinence de la stratégie suivie, le positionnement et la stratégie à moyen terme de l'entreprise, le profil et les compétences de l'équipe dirigeante, les perspectives présentées par le business plan, les potentialités du secteur dans lequel évolue la cible, ses parts de marché, son climat social, la compatibilité des deux cultures d'entreprises, etc.

Il est à noter qu'en l'absence de normes obligatoires, l'acquéreur négocie directement avec sa cible, l'étendue de l'investigation conduite.

C'est dans ce cadre de la due diligence stratégique qu'interviennent les RH. Le DRH et son équipe étudient l'intérêt en termes de RH et interviennent dans la valorisation de l'opération ainsi que de ses impacts sociaux sur les coûts de fonctionnement de l'entreprise. Ils veillent également à préparer la réussite de l'intégration, une fois la fusion réalisée.

L'étude par les RH de ces problématiques se réalise par thèmes : statut collectif, statuts individuels, rémunération et conditions de travail, relations sociales, protection sociale, gestion des compétences, SIRH, modes de management.

Une analyse RH, tant quantitative que qualitative nécessite tout d'abord de se procurer, pour le diagnostic, des sources d'information les plus complètes possibles.

Une liste peut à ce titre être établie, dont les documents principaux sont les suivants :

- Sources d'information sur le statut collectif : le bilan social, la convention collective applicable, les accords d'entreprise, accord d'intéressement et de participation en vigueur, le règlement intérieur, un bulletin de paie type, etc.,
- Sources d'information sur le statut individuel et les rémunérations : les CV, contrats de travail et avenants des cadres dirigeants, et toutes autres informations concernant leurs rémunérations (dont programme de stock options), les contrats de travail et avenants des salariés expatriés, un tableau de la rémunération moyenne par catégorie de salariés, etc.,
- Sources d'information sur les conditions de travail et les relations sociales : procès-verbaux des instances représentatives du personnel, historique des relations avec l'inspecteur du travail, liste des contentieux en cours, conflits sociaux, etc.,
- Sources d'information sur la protection sociale : contrats de prévoyance retraite, information concernant les fonds de pension, comptes-rendus des contrôles des organismes sociaux de recouvrement, etc.,
- Sources d'information sur la gestion qualitative des RH (selon le temps alloué à la phase de data room) : modes et grilles d'appréciation du personnel, plans de succession, pyramide des âges, plans de préretraite éventuels, etc.,

A partir de ces documents, les intervenants RH chargés d'étudier les documents contenus dans la data room peuvent apporter une réelle expertise dans l'aspect social de cette phase de diagnostic, en se focalisant notamment sur quatre points majeurs.

2.4.4.1 L'analyse des compétences des collaborateurs de la société cible

Les RH de l'entreprise doivent établir le coût de ces compétences et déterminer à quelles qualifications correspondent les catégories : Il faut donc calculer le coût d'acquisition des compétences-clés, établir une projection des postes maintenus, supprimés ou modifiés ; connaître quelles autres ressources clés on peut retenir et quels *incentives* pourront être mis en œuvre.

Il faut donc analyser les compétences détenues par les collaborateurs et opérer une réflexion des politiques de développement des compétences et des pratiques de la cible.

Cette réflexion doit être orientée en vue de savoir si les ressources clés répondent bien aux attentes.

Il faut, pour cela, dénombrer le nombre de salariés et identifier leurs profils : à cette fin, l'étude du bilan social, la liste des personnes dépositaires de brevets, les plans de succession, le plan de recrutement, la répartition des effectifs par métier, le type de classification des postes, l'évolution des effectifs, les prévisions d'emploi à moyen terme, les organigrammes sont autant d'indices précieux permettant d'évaluer le modèle d'organisation RH de la société. Cette étude permet également d'envisager la complémentarité des métiers, de planifier les besoins en effectifs pour chaque fonction au sein de la future entité économique. Elle permet également de mettre en évidence les « doublons », et alimente les études d'éventuelle restructuration.

Cette phase peut également donner lieu à un audit culturel. Cependant, cet audit est très peu pratiqué alors que la dimension culturelle est un facteur clé du succès ou de l'échec de l'opération : la culture d'entreprise est considérée comme un facteur transversal plutôt qu'une question relevant de la seule fonction RH.

2.4.4.2 Le chiffrage des coûts de personnel

Il est important de chiffrer les coûts de personnel actuels et les coûts sur le long terme. Les normes internationales imposent en effet aux entreprises d'intégrer dans leurs comptes l'ensemble de leurs engagements vis-à-vis des salariés.

Les coûts de personnel immédiats sont faciles à calculer : masse salariale des 10 dernières années, politique de rémunération... Le diagnostic permet d'apprécier l'évolution et le pourcentage d'augmentation moyen annuel.

Il faut également évaluer la rentabilité des salariés : le ratio effectif/CA doit être calculé et comparé à celui du secteur d'activité. Un mauvais ratio rend une restructuration inévitable.

Pour plus de précisions, une décomposition de la rémunération par catégorie de fonctions permet de calculer les impacts sur les coûts de fonctionnement de l'entreprise et de les mettre en perspective avec la politique de la société.

Le chiffrage des coûts de personnel peut avoir par ailleurs un impact sur la valorisation de la société cible et peser sur le prix d'acquisition. Intervient ici l'évaluation des engagements à long terme vis-à-vis des salariés. Par exemple, dans les pays anglo-saxons, les engagements de retraite peuvent être tellement lourds qu'ils peuvent faire échouer une acquisition.

La fonction RH joue alors un rôle majeur qui la place en interlocuteur de poids pour la Direction Générale. Son évaluation des coûts peut d'évidence peser sur la décision. Cette

évaluation devrait entrer en compte pour la détermination du prix d'acquisition, dans l'hypothèse où les engagements seraient d'une ampleur telle qu'ils pèseraient sur le prix de la cible.

2.4.4.3 L'évaluation chiffrée des risques sociaux individuels et collectifs

La due diligence RH nécessite d'évaluer les risques financiers liés au personnel, en distinguant les risques individuels et les risques collectifs.

Les risques individuels sont les suivants : contentieux en cours, contrats précaires susceptibles d'être requalifiés en contrats à durée indéterminée, indemnités de rupture conventionnelle, golden parachutes, coût de départ éventuel des dirigeants, coût de départ des compétences clés, et autres engagements individuels comme des primes de rétention. Bien qu'anodins de prime abord, ces risques individuels peuvent donner des éléments sur le climat social, par exemple dans l'hypothèse où de nombreux contentieux seraient en cours.

Les risques collectifs permettent quant à eux d'appréhender les coûts potentiels de relations sociales difficiles. Ils sont un élément révélateur des relations sociales au sein de la cible : de nombreux conflits collectifs peuvent être source potentielle de blocage de l'opération de rapprochement, à tout le moins de discussion et de négociation.

En fournissant une analyse des risques sociaux individuels et collectifs, assortie d'une évaluation chiffrée, la fonction RH apparaît ici encore comme interlocuteur majeur de sa Direction Générale en amont de l'opération d'acquisition.

2.4.4.4 L'évaluation des coûts sociaux de rapprochement des sociétés

L'objet du diagnostic est ici de comparer les statuts sociaux des deux entreprises.

Il faut étudier la faisabilité des synergies dans le cadre du rapprochement : relations avec les partenaires sociaux, positionnement des syndicats, historique des conflits.

Les acteurs RH doivent calculer les coûts d'unification des statuts sociaux et de restructuration éventuelle. Il convient d'étudier dans le détail les écarts de statut social collectif et les coûts d'unification, pour se rendre compte des impacts financiers des éventuels projets de réorganisation. Au-delà des accords collectifs, une étude des usages est nécessaire, tant sur le plan des négociations que dans une perspective d'acceptabilité sociale de la fusion. Nous rappellerons ici qu'une fusion ne se traduit pas nécessairement par une harmonisation complète des statuts collectifs et individuels. Dans l'hypothèse où l'entreprise à l'initiative de la fusion ne dénoncerait pas les accords collectifs et autres usages de la

société cible, ceux-ci continueraient de trouver application dans le nouvel ensemble en vertu des droits individuels acquis.

Le rôle de la fonction RH durant la phase dite de due diligence (diagnostic des compétences des salariés de la cible, chiffrage des coûts de personnel, évaluation de la qualité du dialogue social, ...) est donc un rôle clé, tant dans la négociation du rachat de l'entreprise que dans la perspective de la construction et de la modélisation du nouvel ensemble.

Au cours de cette phase de diagnostic, la fonction RH joue un rôle mesurable grâce aux diverses évaluations chiffrées et aux projections futures qu'elle peut réaliser, notamment par l'évaluation des engagements à long terme de la cible.

A condition d'être impliquée en amont du rachat de la cible, la fonction RH pourra jouer un rôle tangible pour sa Direction Générale et se positionner en partenaire majeur de l'opération de rapprochement.

2.5 La phase de transition

Comme nous l'avons indiqué au paragraphe 1.4⁵², la phase de transition (ou encore « do by close » ou « pré-intégration ») s'étend entre le moment où l'opération est officialisée par la signature d'un protocole d'accord et l'intégration des équipes.

Cette étape de préparation de l'intégration est (devrait être) très dense pour la fonction RH. Souvent sous-estimée, il s'agit d'une phase essentielle pour préparer les bases d'une intégration sociale réussie.

En effet, cette séquence va permettre de définir une vision d'ensemble du projet qui puisse être partagée et comprise par toutes les parties prenantes.

Durant cette période, plusieurs d'actions sont à réaliser par la fonction RH :

- L'harmonisation des systèmes d'information RH, dispositifs, processus et équipe RH,
- La préparation des opérations individuelles de transfert des contrats,
- Les négociations collectives avec les instances représentatives du personnel (IRP). En cas de réduction des effectifs à l'occasion de la fusion acquisition, les processus correspondants devront être mis en œuvre par les RH. Toutefois, dans la plupart des opérations, la réduction des effectifs est reportée à une étape ultérieure, une fois la nouvelle structure stabilisée,
- La gestion des compétences clés,
- La prise en compte des situations et cas particuliers,
- La préparation du plan de conduite du changement,
- Les opérations de communication, etc.

Nous étudierons successivement ces points dans les développements qui suivent. Toutefois, en préalable, nous analyserons l'importance de cette phase de préparation en termes de RH.

2.5.1 Gestion des conséquences de la reconfiguration, liées à l'emploi

Anticiper les conséquences de l'opération est une des missions principales de la fonction RH au cours du processus de fusion acquisition, et notamment au cours de la phase de transition. Le DRH doit limiter et compenser les préjudices subis par les salariés qui seraient licenciés le cas échéant, motiver et former ceux qui vont rester. Rallier les salariés « survivants » autour du nouveau projet suppose qu'ils croient en la stabilité des orientations choisies, qu'ils soient persuadés que le projet se réalisera et sera une réussite,

⁵² Description générale du processus

qu'ils y « trouvent leur compte ». Au final, il faut qu'au terme de l'opération, les salariés soient convaincus qu'il n'y a pas eu de rupture du contrat psychologique qui les liait à leur précédent employeur, que globalement ils retrouvent les valeurs d'entreprise qui les avaient conduits à contractualiser avec leur ancien employeur.

Pour assurer cette mission, le DRH doit connaître de façon précise les changements qui seront opérés. Il doit en outre contribuer à la détermination des besoins en effectifs et en conséquence, participer à la détermination de l'impact sur l'existant.

Pour toutes ces raisons, le DRH devrait être impliqué en amont du processus, notamment pour contribuer à l'analyse du projet, réorienter et ouvrir les projets à des aspects dépassant le strict cadre économique.

Rassurer les partenaires sociaux sur la pérennité des emplois et/ou préparer au mieux un plan de sauvegarde de l'emploi (PSE), est un autre aspect des missions du DRH.

Dans tous les cas, les fusions acquisitions font naître des incertitudes, que ce soit à cause des éventuelles suppressions de poste avec ou sans suppression d'emploi, changement d'emploi avec ou sans promotion, changement d'affectation géographique et ou d'équipe, différences de rémunération, de protection sociale, etc. Ces incertitudes peuvent engendrer une perte de confiance et une diminution de la performance.

Le DRH intervient également pour faciliter la coopération entre les partenaires sociaux des deux entreprises, qui n'est pas toujours aisée du fait des rivalités internes et des différences de statut en particulier dans les fusions internationales.

En définitive, malgré la généralisation des cas de fusions acquisitions et les outils désormais classiques comme le départ volontaire, la transaction individuelle, l'aide à la création d'entreprise, la formation..., tous moyens permettant de limiter les risques de conflits ouverts pouvant bloquer l'opération, le succès n'est pour autant pas garanti. La littérature professionnelle souligne dans sa grande majorité, le besoin des salariés d'être rassurés que tout est fait pour limiter les préjudices, et la participation pleine et entière des organisations syndicales dans le dispositif.

2.5.2 L'harmonisation des systèmes, dispositifs, processus et équipes RH

2.5.2.1 Les SIRH

Cette période va être mise à profit par la fonction RH pour identifier les systèmes d'information RH existants dans les deux entités à fusionner. Dans un avenir plus ou moins proche, l'architecture cible du futur SIRH sera définie, et le plan de migration des systèmes existants vers cette cible arrêté. En phase intermédiaire, deux SIRH seront vraisemblablement maintenus.

2.5.2.2 Les dispositifs RH

En amont des divers paramétrages du SIRH, la phase de préparation doit être mise à profit pour identifier, voire faire évoluer les dispositifs RH existants de part et d'autre, et notamment :

- Le système de rémunération et bénéfices associés,
- Les dispositifs de recrutement, de mobilité et promotion,
- Les dispositifs de formation et partenariats éventuels (OPCA,...). Un focus particulier doit être fait sur la gestion des compétences que nous développons dans le paragraphe suivant.

L'objectif de cette harmonisation vise à éviter les risques de désordre et/ou d'inégalité entre les salariés des deux entités, en phase d'intégration.

Pour le cas où la période de transition serait trop courte, il est alors possible d'étendre les calendriers d'harmonisation RH en prévoyant une « étanchéité » plus grande entre les deux entités au démarrage de l'intégration. Dans ce dernier cas, réduire la coexistence de deux « unités étanches » à la durée minimale est recommandé sur un plan strictement humain.

2.5.2.3 Le « staffing » des futures équipes

Toutefois, certains processus auxquels contribue la fonction RH doivent obligatoirement être rapidement opérationnels et nécessiteront en conséquence une priorisation des tâches. En effet, diverses opérations seront obligatoirement à conduire au moment de l'intégration, par exemple le transfert des contrats.

De même, le processus d'identification et de « mutation » des personnels dans leurs nouvelles équipes devra être finalisé pendant la période transitoire, et notamment :

- Les ajustements d'organisation, les nouveaux organigrammes,
- L'identification des structures cibles, en termes quantitatifs de force de travail (nombre d'emplois de chaque service), et qualitatifs de structure des emplois. Ceci sera notamment un des objectifs des ajustements apportés à la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC),
- Le « staffing » de chaque service, la méthode de sélection des collaborateurs en vue de pourvoir les postes (insourcing, mobilité et/ou promotion interne).

2.5.2.4 L'équipe RH

Au-delà de ces divers processus RH et comme pour tous les autres services, il convient d'identifier la future équipe RH. Idéalement, cette tâche peut être confiée au futur DRH, ceci à condition qu'il ait été choisi, en amont de la phase de préparation. Ce n'est

malheureusement pas toujours le cas, par exemple lorsqu'il est décidé d'embaucher un nouveau DRH, ou encore quand les tractations entre dirigeants sur les postes clés de la future organisation, tardent.

Il n'y a pas de processus type pour constituer la future équipe RH car de nombreuses variables sont susceptibles d'influencer l'opération, et par exemple : la taille des deux entités fusionnées, le degré de professionnalisme dans l'une et l'autre entité, l'existence de compétences RH clés (ou pas), leur expérience et connaissance des hommes de l'une et l'autre entité, le plan global du changement, la nécessité de maintenir certaines compétences clés RH pendant une période transitoire, la volonté du futur DRH de continuer (ou pas) à travailler avec ses anciens collaborateurs directs, etc.

2.5.3 La gestion des compétences

Le premier travail de la fonction RH est d'identifier les personnes clés, afin d'éviter la fuite des compétences indispensables à la bonne marche de la nouvelle entité.

Si les « managers clés » des deux entreprises sont généralement identifiés et « approchés » en amont de l'opération (souvent même en cours de négociation, après que la cible ait été identifiée), le processus doit être « industrialisé » pour les autres personnels. A cette fin, des « revues de personnel » sont organisées par la fonction RH. Pour chaque personne identifiée, son rôle, son évolution professionnelle, sa rémunération (fixe et globale) seront autant d'éléments à prendre en considération.

Cette revue de personnel devrait permettre d'établir une cartographie des compétences au sein des structures concernées, en distinguant :

- celles qui sont communes et celles qui sont spécifiques,
- celles qui sont stratégiques et celles qui ne le sont pas,
- celles que l'on souhaite conserver et diffuser plus largement,
- celles qui manquent éventuellement de part et d'autre au moment où se fait l'opération, et qu'il faudra acquérir en priorité.

L'idéal serait aussi, au-delà des compétences, d'identifier les aptitudes de chacun (potentiel qui pourrait se traduire en compétence, sous réserve que le contexte le permette.

Le diagnostic devra également chercher à identifier les modes d'organisation du travail dans les deux entreprises. En effet, les compétences réelles ou requises varient selon le mode considéré. Guy le Boterf⁵³ évoque deux extrêmes :

⁵³ Guy le Boterf ; 2002

- une organisation du travail de type taylorien présentant une forte « segmentation des tâches élémentaires, nombreux niveaux hiérarchiques, tâches répétitives, peu d'initiatives, application de prescriptions de gammes opératoires strictes, logique de postes de travail ... »,
- une organisation du travail ouverte qui fonctionne sur la base de « prescription en termes d'objectifs ou d'orientations générales, règles génériques, métier complet, équipes à responsabilité élargie, réduction des niveaux hiérarchiques ... ».

Dans la première catégorie, la notion de compétence s'entendra essentiellement en tant que « savoir faire ». Dans la seconde, il s'agira davantage de « savoir agir » : « être capable de gérer des situations professionnelles complexes, de faire face à des événements, de prendre des initiatives, d'arbitrer, de coopérer, ... ».

C'est ce qu'évoquent également Igalens et Scouarnec⁵⁴ à travers une idée de la compétence autour de l'action réussie et de la performance. Ils soulignent les notions de prise d'initiatives et de responsabilités dans des situations professionnelles, et d'intelligence pratique des situations. Plus le périmètre du changement est étendu, en nombre de personnes, de services et de métiers, plus ce diagnostic peut se révéler délicat à réaliser. Et ce d'autant plus que la période qui précède l'intégration proprement dite est souvent très courte. Avant l'annonce officielle du projet, il est souvent difficile d'accéder aux informations, et ensuite, tant de problèmes se posent simultanément, que la DRH a souvent tendance à gérer en priorité les questions d'ordre juridique. Ce constat est particulièrement vrai dans les PME. Les professionnels de la fonction RH y sont peu nombreux, ce qui rend impossible une répartition des tâches entre ce qui relève des aspects juridiques, et des aspects managériaux et organisationnels. La DRH prend alors en charge les questions techniques liées aux contrats de travail et aux dimensions collectives, qu'elle est seule à pouvoir gérer, s'appuyant voire laissant les managers assumer les questions relatives à la gestion des individus et des équipes.

Le construit de compétence se décline également en terme de compétence collective.

Selon Koenig « L'activité stratégique d'une entreprise consiste à mobiliser un ensemble organisé de ressources, dans le but de réaliser une prestation qui trouve son expression dans un bien matériel ou un service »⁵⁵. Koenig fait référence à la notion « d'ensemble organisé » qui représente ici un capital de compétences détenu par l'entreprise.

Daniel Pemartin⁵⁶ évoque l'avantage compétitif que représente cette forme de compétence pour l'organisation. Il cite Matmati et Schmidt « *La compétence collective est ... une réalité définie comme étant le savoir-faire (ou les savoir-faire) de l'entreprise, c'est-à-dire sa*

⁵⁴ Igalens J. & Scouarnec A. ; 2001.

⁵⁵ Koenig G, 1996

⁵⁶ Daniel Pemartin, 2005, p.69 et suivantes

capacité à mettre sur le marché des produits ou services compétitifs et à conquérir des parts de marché à partir de la combinaison des différentes compétences individuelles de ses membres ». Cette combinaison unique peut constituer un avantage concurrentiel pour l'entreprise. Contrairement à une compétence individuelle qui, aussi importante soit-elle pour l'organisation, peut disparaître avec la personne qui la porte, le départ d'un salarié ne peut entraîner à lui seul la perte d'une compétence collective. Ce type de compétence est donc durable et difficilement reproductible, autre caractéristique d'un avantage concurrentiel. Daniel Pemartin précise par ailleurs : « *Corrélativement, si l'avantage repose sur la compétence collective, le concurrent qui acquiert une compétence individuelle n'est pas assuré de disposer dorénavant d'un avantage concurrentiel par rapport à l'entreprise qui la détenait auparavant, ni même simplement d'annuler son handicap* ».

Mais alors, comment faciliter l'intégration des compétences dans une opération de cette nature ?

Selon Zahra et Georges⁵⁷, il existe quatre dimensions qui déterminent la capacité d'absorption des compétences d'une entreprise lors d'une fusion-acquisition (ou autres opérations pouvant relever de l'application de l'article L1224-1), à savoir l'acquisition, l'assimilation, la transformation et la capacité d'exploitation.

1^{ère} dimension : L'acquisition fait référence à la capacité de l'acquéreur à identifier et à assimiler les compétences externes dont il a besoin. Il s'agit de l'habileté de la fonction RH à juger de la valeur des différentes opportunités en termes de ressources de l'entité acquise. L'acquéreur doit être capable de reconnaître la valeur des compétences externes qu'il convoite et la possible mise en relation avec celles qu'il détient.

2^{ème} dimension : L'assimilation mentionne la capacité d'analyse, d'interprétation et de compréhension des compétences externes visées. Cela signifie de pouvoir reconnaître quelles compétences sont individuelles ou collectives, portatives ou non.

3^{ème} dimension : La transformation est la capacité des dirigeants et managers à intégrer et à combiner les connaissances et ressources acquises avec celles déjà détenues. Cela se traduit par l'amélioration des processus et des pratiques au sein de la nouvelle entité créée.

4^{ème} dimension : La capacité d'exploitation est l'aptitude des dirigeants à faire fonctionner concrètement les compétences acquises, à les assimiler et à les transformer dans l'objectif d'améliorer la performance.

La capacité d'absorption dépend des compétences maîtrisées par l'entreprise, mais aussi de la création des conditions et des mécanismes susceptibles de favoriser le transfert de ces compétences. Plus l'entreprise absorbante aura la capacité à assimiler de nouvelles

⁵⁷ Zahra S. & George G., 2002.

compétences et à les rendre opérationnelles rapidement, plus l'opération de fusion aura de chances de réussir.

Il est bien évident que la taille de l'entreprise absorbante et le nombre de personnes qui sont transférées sont déterminants quant aux moyens qui pourront être développés pour faciliter l'intégration. Les enjeux d'efficacité et de performance à court terme, auxquels l'entreprise doit faire face, ne permettent pas forcément de créer toutes les conditions qui seront favorables à un partage de compétences, mais qui ne pourront avoir d'effet que sur du moyen terme.

2.5.4 Le transfert des contrats de travail de l'entité absorbée

L'article L. 1224-1 du Code du travail dispose que : *« s'il survient une modification dans la situation juridique de l'employeur, notamment par succession, vente, fusion, transformation du fonds, mise en société, tous les contrats de travail en cours au jour de la modification subsistent entre le nouvel employeur et le personnel de l'entreprise ».*

Lorsque les conditions d'application de l'article 1224-1 sont réunies, le législateur a posé le principe d'ordre public du transfert (automatique) des contrats de travail des salariés affectés ou dédiés à l'entité transférée. L'objectif du législateur est d'assurer autant que possible la continuation du contrat de travail ou de la relation de travail avec le cessionnaire, sans modification. Il cherche ainsi à empêcher que les salariés concernés par l'activité transférée ne soient d'une part, écartés du transfert, d'autre part, placés dans une position moins favorable du seul fait du transfert.

Les juges font une application très ferme de ce principe d'ordre public. A tel point que l'accord par lequel des salariés transférés⁵⁸ avaient signé une transaction au sens de l'article L 2044 et suivants du code civil, aux termes de laquelle ils renonçaient auprès du nouvel employeur à un certain nombre de conditions, a été considéré comme dépourvu de tout effet juridique, motif pris du caractère d'ordre public de l'article L 1124. Or, la réalité est moins manichéenne. Tous les salariés ne sont pas favorables à un transfert de leur contrat de travail. D'autre part, parmi tous les contrats figurent aussi les contrats « suspendus » ou de salariés qui ne sont pas en activité effective au moment du transfert. Enfin, un contrat de travail peut être « démembré » parce que le salarié n'est en réalité que partiellement dédié à l'activité transférée. Toutefois, ce dernier cas ne devrait pas se présenter dans le cas qui nous concerne d'une fusion acquisition de la totalité des deux entités.

L'équipe RH en charge de la préparation devra donc étudier chaque cas, et intégrer les situations particulières, voire les procédures de licenciement et d'accompagnement des salariés concernés, le cas échéant.

⁵⁸ CA Dijon 5 juin 1991

2.5.5 Les négociations collectives

En France, la situation des salariés est régie par trois sources principales du droit : la loi, le contrat de travail et le statut collectif. Obéissant au « principe du transfert », le contrat de travail relève plutôt d'une idée de « stabilité » alors que le statut collectif peut être considéré comme « flexible ». Ce statut collectif ne s'incorporant pas au contrat de travail, il n'est pas transféré de plein droit par le jeu de l'article 1224-1 du code du travail. Les directives européennes tendent, quant à elles, à assurer plus largement que le droit français, le maintien des droits des salariés.

A tous les stades de l'opération de fusion, les représentants du personnel sont concernés par diverses formes d'échanges : information et/ou consultation, en amont, pendant et après l'opération : l'article L 2323-6 du Code du travail dispose que dans l'ordre économique, le comité d'entreprise est obligatoirement informé et consulté sur les questions intéressant l'organisation, la gestion, et la marche générale de l'entreprise et, notamment, sur les mesures de nature à affecter le volume ou la structure des effectifs, la durée du travail, les conditions d'emploi, de travail et de formation professionnelle du personnel. A l'alinéa 19, l'article L 2323 précise que le comité est informé et consulté sur les modifications de l'organisation économique ou juridique de l'entreprise, notamment en cas de fusion, de cession, de modification importante des structures de production de l'entreprise ainsi que lors de l'acquisition ou de la cession de filiales au sens de l'article L 233-1 du Code de commerce.

La fonction RH devra donc préparer, fournir et expliquer aux représentants du personnel, réunis dans les différentes IRP (Comité d'Etablissement, mais aussi CHSCT, ...) les différentes modifications et incidences sur les salariés qui vont survenir à l'occasion de la fusion.

De même, ces opérations conduisant à l'application de l'article L 1224-1 du Code du travail comme les fusions acquisitions, impliquent également de déterminer la nouvelle convention collective applicable au personnel, le sort des accords sociaux d'entreprise, les usages et autres acquis et avantages sociaux connexes au contrat de travail. Il s'agit notamment de l'intéressement et de la participation aux bénéfices, le plan d'épargne d'entreprise (PEE), le régime de protection sociale complémentaire (prévoyance et retraite complémentaire). Certains accords sociaux devront être renégociés. En vertu de l'article L 2261-10 du Code travail, l'employeur et les représentants des salariés sont obligés de négocier un accord de substitution ou d'adaptation, notamment lorsqu'il est mis fin à une convention ou à un accord collectif de travail par la remise en cause en raison d'une restructuration juridique ou d'un changement d'activité de l'entreprise. Alors le nouvel accord vient, soit remplacer l'ancien accord collectif (accord de substitution), soit l'adapter aux nouvelles dispositions applicables, par exemple à celles en vigueur dans l'entreprise absorbante, lors d'une opération de fusion (accord d'adaptation).

Au-delà de l'obligation légale qui s'étend dans le temps (en amont et en aval de la stricte phase de transition), ces diverses rencontres et négociations avec les IRP sont autant de « tests » de la Direction de l'entité absorbante, pour les salariés de la cible. Au cours de cette période souvent « pauvre » en informations concrètes, la voix des représentants du personnel sera un vecteur de communication important auprès des salariés de la cible. Les professionnels que nous avons interviewés, nous disent que dans la majorité des situations auxquelles ils ont été confrontés, ce n'est pas tant le risque de grève qu'ils redoutaient, mais bien le risque juridique (comme le délit d'entrave) et le danger d'une ambiance délétère ayant pour conséquence une image négative de l'entreprise, pouvant ralentir les opérations. Avec la médiatisation, notamment par le biais de la presse économique de ces opérations hautement symboliques, le risque de blocages externes, mobilisés par les partenaires sociaux, peut-être très grand.

2.5.6 La communication

Il ressort de la littérature professionnelle traitant de la question des relations sociales dans les opérations de rapprochement, l'importance de communiquer largement en interne, à cette phase de l'opération. Cette lourde tâche de communication RH interne, soit à destination de la ligne managériale, soit directement vers les salariés, pour annoncer les incidences et mesures d'accompagnement de l'opération, incombe à la fonction RH, idéalement à travers son porte-parole qu'est le DRH.

D'autre part, la communication en phase de transition doit fixer quelques priorités pouvant être clairement identifiées par les salariés.

A ce stade, la communication doit d'ores et déjà porter une nouvelle identité visuelle susceptible de fédérer les salariés autour du projet commun.

L'engagement et l'implication de l'entreprise acheteuse pourra se manifester par le biais de différents actes symboliques tels que : lettre au personnel, site internet dédié, prise de parole dans des réunions internes, visite, ...

Des groupes de travail associant le management intermédiaire, peuvent utilement être constitués pour les associer à la conduite du changement. Il est important qu'ils comprennent les enjeux du projet et surtout les principales contraintes associées au projet.

Pour renforcer et concrétiser la volonté de fusionner, une « cellule de transition », chargée du management d'interface, de la communication interne et du traitement des questions sociales pourra être mise en place. Dirigée par le futur DRH, cette cellule de transition sera composée de membres des deux entités, issus des divers services, en vue de donner immédiatement une réalité organisationnelle au rapprochement. Quelques membres, issus notamment de la communication et de la DRH, doivent constituer les « permanents » de la

cellule. Les autres membres qui seront également étroitement associés à la conduite du changement dans leur propre domaine de pilotage (Finances, Commercial, production, ...), pourront être sollicités à intervalles réguliers, et autant que de besoin.

2.6 Phase d'intégration

Le management d'une opération de fusion acquisition se décompose assez globalement en deux grandes périodes, l'avant et après concrétisation juridique du *deal*. A partir du schéma de ce processus déjà présenté⁵⁹, nous dirons que « l'avant » est caractérisé par plusieurs phases, depuis l'idée du projet, en passant par sa justification, la préparation aux décisions et la négociation jusqu'à l'accord final.

Cet « avant » ou période de « pré intégration », comprend également la phase de préparation à la mise en œuvre du projet stratégique. Nous avons consacré quelques-uns des chapitres précédents de cette étude à l'analyse du rôle de la fonction RH dans chacune de ces phases. Nous allons à présent nous intéresser à « l'après », cette période qui consiste dans l'intégration de l'entreprise acquise et le suivi post-intégration.

2.6.1. Le passage de relais aux managers pour la mise en œuvre du projet

La phase d'intégration constitue donc une des ultimes étapes dans le processus global de management d'une fusion acquisition.

C'est à partir de cette étape que la partition écrite généralement par quelques-uns, devra être jouée par tous. Les premières semaines seront décisives : les « musiciens » qui souvent découvriront la partition à ce moment là, la comprendront-ils, y adhéreront-ils ? Comment accepteront-ils les changements générés par la fusion ? Quels impacts psychologiques mais aussi organisationnels la fusion acquisition aura-t-elle sur eux ? Quels comportements en résulteront ? La création de valeur attendue de l'opération pourra-t-elle se concrétiser ?

En fonction des motivations stratégiques du projet⁶⁰, le choix d'une modalité d'intégration laissant plus ou moins d'autonomie à la cible aura été fait par la Direction de l'acquéreur.

Selon l'option retenue entre « rationalisation », « symbiose » ou « préservation »⁶¹, les modalités concrètes de la fusion ne se traduiront pas tout à fait de la même manière pour les opérationnels.

⁵⁹ Schéma adapté de celui proposé par Meier O. et Schier G. (2009), « *Fusions Acquisitions : stratégie, finance, management* », 3^e édition, Dunod, p.97. Ce schéma est présenté page 39 de ce mémoire.

⁶⁰ Cf paragraphe 1.3. « les motivations et enjeux des fusions acquisitions », p. 29 de cette étude

⁶¹ Cf page 36 de ce mémoire

Nous avons essentiellement axé notre étude sur les cas d'intégration par rationalisation qui induisent généralement les changements organisationnels et les impacts sur les hommes, les plus importants.

Dans ce cadre-là, le moment de l'intégration, et en particulier le « Day one » marque en quelque sorte la bascule entre le « rêve », le projet tel qu'il a été imaginé, structuré, planifié, et sa réalisation effective, sa concrétisation « sur le terrain ».

De la qualité du projet va dépendre la qualité de ce qui va être construit. D'où l'importance démontrée de la phase préalable de transition (Do by close).

Mais alors que ces projets sont élaborés par une équipe projet dédiée ou la Direction Générale selon la taille de l'entreprise⁶², les artisans qui vont devoir bâtir à partir de ce plan sont les opérationnels, dont l'encadrement de proximité ou intermédiaire. Ceux-ci se retrouvent « en première ligne » au cours de la phase d'intégration pour gérer le facteur humain⁶³.

Un passage de relai s'effectue donc à cette étape du processus de la fusion. La façon dont ce relai a été préparé et la qualité du suivi que doit néanmoins continuer à assumer l'équipe projet sont des éléments déterminants de la réussite de l'intégration.

Mais cette réussite va également fortement dépendre de la volonté et de la capacité des opérationnels à se mobiliser pour mettre en œuvre le projet. Le rôle des managers intermédiaires, qui doivent alors agir à la fois sur la motivation, l'implication de leurs hommes, et l'adaptation éventuelle de leurs compétences, devient essentiel.

☞ Bien que la littérature spécialisée sur les fusions acquisitions n'y fasse qu'assez peu directement référence, nous avons choisi d'observer la conduite de l'intégration, à travers le rôle clé des managers intermédiaires.

Nous allons donc nous intéresser aux managers et à la façon dont ils conduisent cette phase, en considérant à la fois ce que l'on attend d'eux (le prescrit) et le soutien que devrait leur apporter la DRH.

Nous réaliserons également un focus sur la gestion du « Day One » et sur la consolidation post-fusion.

⁶² Le DRH n'est généralement pas pilote, comme nous avons eu l'occasion de le démontrer dans le chapitre précédent, à partir de notre étude terrain

⁶³ Selon un DRH suisse cité par Bancel et Duval-Hamel (2008), « Pour les entreprises, les fusions-acquisitions font désormais partie du quotidien et le rôle des managers y est crucial : les dirigeants les pensent, les rêvent et nous, managers, nous les réalisons, les mettons en œuvre opérationnellement, sous la pression permanente des dirigeants. » « Une fois la fusion annoncée, les regards du sommet de la hiérarchie et de la base se focalisent sur le management, qui va devoir mettre tout cela en musique, devenir le chef d'orchestre de ce projet un peu pharaonique ». Extrait de F. Bancel, J. Duval-Hamel, 2008, « Fusions d'entreprises, Comment les gérer, comment les vivre », Eyrolles, Editions d'organisation, 2008, p.27

2.6.2. Introduction au rôle clé des managers lors de l'étape d'intégration

Notre développement ci-après concerne les managers intermédiaires et de proximité. Nous avons considéré ces statuts suffisamment connus pour ne pas surcharger notre présentation par leur définition. Nous renvoyons néanmoins nos lecteurs à l'annexe n° 3, pour une description de ce que recouvre la notion de manager.

a) Les managers : « courroie » de transmission

Réussir l'intégration, suppose bien sûr de mobiliser les opérationnels, mais aussi de sécuriser l'ensemble des parties prenantes internes et externes : clients, fournisseurs, actionnaires,

Nous nous concentrerons sur la façon dont les managers interviennent comme accompagnateurs du changement en interne.

Nous avons montré, dans la partie de notre étude relative à la conduite du changement, que l'intégration suivait des processus différents selon qu'elle était considérée à un niveau macro par la Direction générale (ou les porteurs du projet) (on parle alors d'intégration planifiée) ou qu'elle était analysée à un niveau micro, celui des individus (intégration émergente).

L'intégration réelle (ou réalisée) résulte ainsi d'un processus d'ajustement entre ces deux modalités d'intégration. Le rôle du manager intermédiaire dans cette période du processus de management d'une fusion acquisition, consiste précisément à faciliter cet ajustement.

b) Les difficultés propres à la phase d'intégration

Ce rôle de « courroie de transmission » entre la Direction générale qui définit un projet stratégique et les opérationnels chargés de le mettre en œuvre, est somme toute classique pour les managers.

Mais l'une des difficultés, dans la phase d'intégration d'une fusion acquisition, réside notamment :

- dans la nécessité de gérer des hommes généralement issus de deux entreprises, ayant parfois jusque là été concurrents et imprégnés d'une culture différente
- dans une situation où très souvent, la recherche de synergies de coûts conduit à une rationalisation des moyens et une suppression de postes
- avec des changements en termes de conditions de travail (environnement, processus et outils), de rémunération, de statut,

- etc ...

On le voit, la mission des managers dans une période d'intégration est particulièrement délicate et complexe. Il est donc important que les pilotes du projet se soient assurés que tous les managers en partagent une vision et une compréhension commune. Pour garantir également qu'ils guideront bien à destination leurs équipes, il conviendrait également qu'ils disposent d'objectifs clairs sur ce qu'ils auront à réaliser. Cette évidence semble pourtant loin de l'être dans la « vraie vie » de ces opérations, si l'on se fie aux témoignages que nous avons recueillis lors de notre étude terrain.

Selon M. Barbarit⁶⁴, Directeur de projet chez Horemis, bien souvent au sein même du comité de direction d'une entreprise, les différentes personnes qui le composent ont toute leur propre version de ce qu'est le projet. Qu'en est-il alors lorsque l'on descend les différentes strates de la hiérarchie ?

☞ Sur la base de ces premiers constats, nous avons essayé d'identifier de façon plus exhaustive les différents rôles des managers et nous avons alors recherché un modèle sur lequel nous pouvions prendre appui, sans avoir à douter de sa pertinence. Nous avons ainsi retenu celui proposé par Henry Mintzberg (2009) qui nous semblait une référence à cet égard⁶⁵.

Nous avons ainsi analysé chacun des rôles présentés par cet auteur, en tentant de mettre en évidence ceux pouvant avoir un impact significatif sur le facteur humain dans une situation de fusion-acquisition et plus particulièrement, dans la phase d'intégration. Cette démarche visait ainsi à identifier les rôles clés des managers pour lesquels ces derniers pourraient avoir besoin d'un soutien particulier dans un contexte de fusion acquisition.

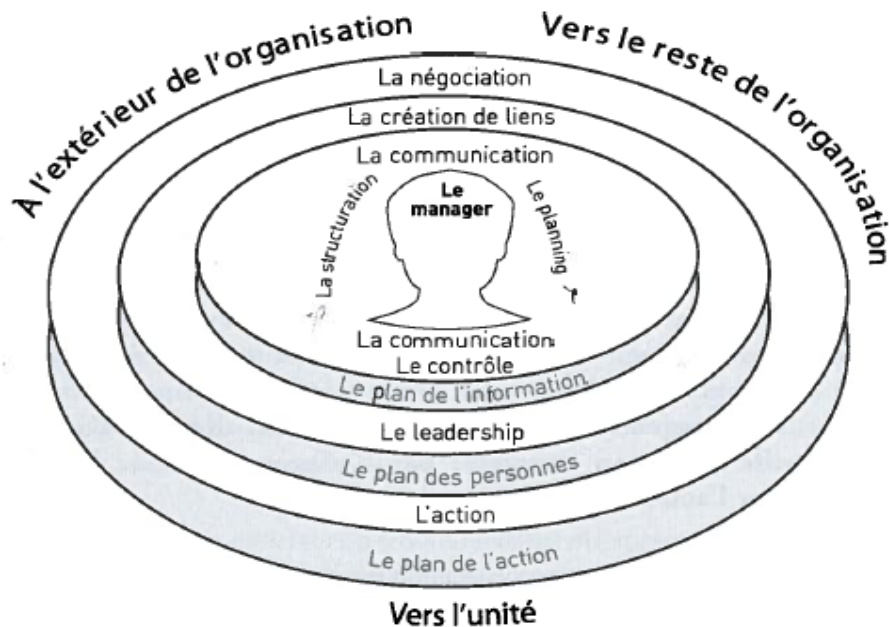
2.6.3. Les rôles et missions des managers intermédiaires dans la phase d'intégration

En 1973, Mintzberg identifiait dix rôles des managers se répartissant en trois sous ensembles : rôles interpersonnels, rôles d'information, rôles de décision.

⁶⁴ Philippe Barbarit est Directeur de projet au sein du cabinet Horemis, membre du groupe Hominis, société spécialisée dans le conseil aux entreprises, en matière de ressources humaines.

⁶⁵ Différents modèles du rôle des managers ont été développés depuis le début du XX^e siècle. Ceux proposés par Fayol ou Barnard font parti des tous premiers, l'un des plus largement répandus aujourd'hui étant celui de Mintzberg.

Dans une version remaniée en 2009⁶⁶, il propose une représentation du management sur trois niveaux : l'information, les personnes et l'action, comme le montre le schéma ci-dessous.



Dans cette représentation, le manager se trouve au centre d'un système composé à la fois de l'unité dont il est responsable et de son environnement. Cet environnement est d'une part externe, d'autre part interne (les autres unités qui composent l'entreprise).

Pour Mintzberg, « *le management s'exerce sur trois plans, allant de l'analyse conceptuelle à l'action concrète : par l'information, avec les personnes, pour l'action* ».

☞ Nous présentons ci-après une description synthétique des différents rôles des managers relatifs à chacun de ces plans.

Nos lecteurs trouveront un développement plus détaillé dans l'annexe n° 4. Nous avons cependant fait le choix de maintenir ici une description plus complète de la partie relative au plan de l'action, en raison de la place centrale qu'elle occupe dans la phase d'intégration.

⁶⁶ H. Mintzberg, 2009, « *Managing* », Berrett-Koehler Publishers, San Francisco (version originale). Nous nous référons dans cette étude à la traduction française de cet ouvrage : H. Mintzberg, 2011, « *Manager, ce que font vraiment les managers* », Vuibert, p. 61.

a) Le plan de l'information

Selon Mintzberg, le rôle du manager sur le plan de l'information comporte à la fois une composante « communication » et une composante « contrôle ».

Le rôle de communication consiste à collecter et transmettre des informations à l'intérieur de l'unité (« diffusion ») et vers l'extérieur de l'unité (« porte-parole ») et fait du manager le « centre nerveux » de l'unité. Il est à la base de toutes les décisions qui pourront être prises, par lui-même, mais aussi par sa hiérarchie ou ses pairs, et ses subordonnés. Si ce rôle n'est pas correctement assumé, les décisions sont alors plus ou moins prises en « aveugle » avec les risques d'échec que cela comporte.

Dans le cas d'une fusion-acquisition, l'activité de diffusion va permettre aux managers de se faire les relais de la communication institutionnelle auprès de leurs collaborateurs, dès l'amont à la phase d'intégration. Elle va servir à expliquer le projet, à le justifier et à en présenter les conséquences organisationnelles. Mais aussitôt diffusée, l'information devra être « digérée » par les opérationnels qui seront nécessairement confrontés à de nombreuses interrogations, les premières touchant aux conséquences personnelles que l'opération pourra avoir pour eux. Pour pouvoir y répondre et sécuriser autant que possible leurs collaborateurs, les managers devront être à l'écoute de leurs réactions et les accompagner dans leur processus d'acceptation du changement. L'enjeu est de taille puisqu'il s'agit de garantir la continuité d'exploitation en maintenant la motivation et l'implication des opérationnels. Le rôle de communication des managers passe ainsi successivement par l'alternance entre activité de collecte et activité de diffusion.

Mais au-delà de cet échange à l'intérieur de leur unité, ils devront également être des porte-parole en faisant part aux porteurs du projet, des réactions et des questions de leur équipe, devenant ainsi à leur tour une source d'information clé pour les architectes de la fusion. Nous aurons par ailleurs l'occasion de revenir sur l'activité de collecte relative aux réseaux.

Concernant le rôle de contrôle, il consiste selon le modèle proposé, à diriger des individus pour qu'ils accomplissent le travail que l'on attend d'eux. Pour le manager intermédiaire, il s'agira ainsi tout d'abord de décliner la stratégie élaborée par sa direction au niveau de son unité. La connaissance précise de ce que veut sa direction, du fonctionnement général de l'organisation et de ce qui est possible au sein de son unité, va lui permettre de décliner la stratégie globale de façon pertinente au niveau de celle-ci.

Une fois cette étape passée, le manager devra alors concevoir la structure de son unité, ou l'adapter à cette déclinaison du projet stratégique à son niveau. Il devra ainsi constituer ou adapter son équipe en termes d'effectif et de compétences, et en répartissant le travail et les responsabilités entre chacun de ses subordonnés. Dans le cas d'une fusion-acquisition avec intégration de la cible, le manager devra faire un choix entre privilégier ses propres collaborateurs ou rechercher l'équité entre les deux équipes d'origine et sélectionner les meilleurs.

Il devra ensuite concevoir ou s'approprier les systèmes de contrôle (ou de pilotage) grâce auxquels il pourra suivre les réalisations de son équipe, l'avancement des projets, l'atteinte des objectifs, des budgets, etc... Dans une fusion-acquisition, un choix est le plus souvent opéré entre les systèmes de la cible et de l'acquéreur. Les managers peuvent parfois influencer la décision lorsqu'ils participent à des groupes de travail destinés à faire une étude comparative de l'existant dans les deux structures.

Enfin aux rôles précédents s'ajoutent la « délégation », « l'arbitrage », « l'affectation des ressources » et la « prescription d'objectifs ».

Sur ce dernier point, les managers ne disposent pas toujours d'une définition très précise des objectifs fixés à leur unité par la direction générale au cours de la phase d'intégration. Il n'est donc pas tout à fait évident pour eux de fixer à leur tour des objectifs à leurs collaborateurs. « Pris au dépourvu, ils pourraient exiger de leurs subordonnés qu'ils obtiennent des résultats » sans qu'ils ne se soient assurés d'un « fonctionnement qui permettra de les atteindre » (Mintzberg, 2011). Ils pourraient ainsi créer de l'insatisfaction et de la démotivation.

b) Le plan des personnes

Les études réalisées par les chercheurs depuis plusieurs années montrent que les managers interagissent au moins autant avec leurs subordonnés, à l'intérieur donc de leur unité, qu'avec des personnes extérieures. Ce constat est en total cohérence avec ce que nous avons évoqué sur le plan de l'information. Nous avons vu en effet que les managers ont à la fois un rôle de « diffusion » à l'intérieur de leur équipe, et de « porte-parole » vis-à-vis de l'extérieur.

Cette partie de notre étude s'intéresse à la façon dont les managers parviennent à interagir avec des individus considérés dans toutes leurs dimensions. Il s'agit donc pour eux de prendre en compte leur état psychologique dans le but de les faire adhérer au projet collectif, autant que leurs aptitudes et compétences pour faire en sorte qu'elles soient en adéquation avec les besoins opérationnels du projet. Enfin, la réalisation d'un projet collectif dépendant aussi de la qualité de la coordination des acteurs qui y participent, les managers devront « naturellement » veiller à créer un climat favorable aux échanges au sein de leur équipe et avec l'extérieur, en lien notamment avec des éléments de culture.

Le rôle du manager sur le plan des hommes, nous fournit un éclairage fort utile à transposer aux situations de fusions-acquisitions et en particulier dans la phase d'intégration. Les connaissances actuelles que nous apportent les théories de la motivation et de l'implication complètent l'approche sur la conduite du changement qui fait l'objet d'une partie précédente dans notre étude. Le manager accompagnera d'autant mieux ses collaborateurs dans la phase d'acceptation et d'intégration du changement, qu'il respectera nous semble-t-

il, les trois conditions de l'implication affective que sont la cohérence, la réciprocité et l'appropriation (Neveu et Thévenet, 2002)⁶⁷.

La cohérence consiste à expliquer ses choix, ses décisions, à en montrer le sens de façon à installer la confiance des salariés envers l'organisation. Le manager devra particulièrement veiller à poser des actes en cohérence avec les discours.

La réciprocité renvoie aux construits de l'échange social. Ceux-ci reposent sur la relation de travail projetée (le contrat psychologique) et la relation de travail réalisée (SOP Soutien Organisationnel Perçu, LMX Echange Leader Member, TMX Echange Team Member).

Selon Rousseau (1995), le contrat psychologique se définit comme « l'ensemble des croyances individuelles d'un salarié sur la relation d'échange réciproque entre lui-même et l'employeur ». Ces croyances résultent de promesses perçues.

Selon De Vos (2002), les principales obligations de l'employeur perçues par les salariés concernent le contenu du travail, le développement de la carrière et la formation, les aspects sociaux, le support personnel (être accompagné, soutenu), les rétributions. En échange de quoi, les salariés perçoivent leurs principales obligations à l'égard de leur employeur comme étant la performance au travail, les comportements extra-rôle, la flexibilité, la loyauté et l'éthique.

Le sentiment de rupture ou de viol du contrat psychologique dégrade plus ou moins profondément la relation et impacte négativement l'engagement du salarié vis-à-vis de son travail, mais aussi de l'organisation. C'est très précisément ce que peut induire une opération de fusion-acquisition. Nous renvoyons ici à ce que nous avons évoqué dans la partie relative à la conduite du changement.

Le manager doit donc plus que jamais veiller à rester à l'écoute des besoins spécifiques de ses collaborateurs, montrer de la reconnaissance, faire des feed-back, créer les conditions d'un dialogue constructif et d'une relation de confiance.

Par ailleurs, l'attention qu'il portera aux conditions du développement de ses subordonnés tant au regard des besoins de compétence liés à leur poste que pour les aider à s'épanouir et à réaliser leurs projets personnels d'évolution, pourra influencer sur ce qu'ils seront prêts à apporter à l'organisation.

Enfin, l'appropriation renvoie aux processus d'identification de l'individu à l'organisation. Dans le cadre d'une fusion-acquisition, elle devrait passer selon nous, par l'implication des collaborateurs dans la définition des nouveaux process et outils de travail (analyse et sélection).

Au regard du rôle du manager sur le plan des personnes, la capacité à créer du lien à l'intérieur de l'équipe, en favorisant la coopération entre ses membres est également une composante clé dans une période d'intégration.

⁶⁷ M. Thévenet et J.-P. Neveu, 2002, chapitre 1

Pour utiliser une image empruntée au milieu sportif, les meilleurs joueurs, même s'ils disposent des règles du jeu, ne formeront pas une équipe gagnante s'ils ne se connaissent pas, ne savent pas qu'elles sont leurs forces ou leurs faiblesses respectives et comment ils peuvent se compléter et s'entraider dans certaines situations. C'est le rôle de l'entraîneur d'observer ses joueurs, de les aider à se connaître mutuellement et de les guider pour trouver la configuration la plus performante selon l'adversaire qu'ils affrontent.

Dans le cas d'une fusion-acquisition, la période d'intégration est en cela une période particulièrement délicate pour les managers. Ils doivent généralement amener des personnes qui ne se connaissaient pas (dans le meilleur des cas) ou qui avaient été concurrentes (donc ennemies) jusque là, à travailler ensemble. La différence de culture entre les deux organisations de départ peut constituer un véritable handicap dans ce contexte. Les habitudes de travail et les pratiques managériales des uns et des autres rajoutant à la difficulté.

Enfin, le rôle du manager au plan des personnes implique la création de liens avec l'extérieur, activité qui est directement connectée à la communication.

Ce rôle est essentiel car c'est aussi de la qualité de son réseau, au sens de son étendue ainsi que du pouvoir d'influence que ses membres détiendront que dépendra à son tour l'influence que le manager pourra exercer à l'intérieur de son organisation et de son unité.

Or précisément, la phase d'intégration se caractérise par un bouleversement des jeux de relations qui avaient pu être créés séparément dans chacune des firmes qui font l'objet du rapprochement. Le positionnement et le pouvoir que détiennent les uns et les autres dans la nouvelle organisation se trouvent souvent très largement modifiés selon le poste et le statut auxquels ils se retrouvent.

Alors que le manager était reconnu et apprécié par son ancien responsable hiérarchique par exemple, son nouvel encadrement ne le connaît pas. Il devra s'efforcer de recréer un lien de proximité et une relation de confiance avec lui pour rétablir sa zone d'influence. Cela est vrai de la même façon avec d'autres interlocuteurs internes à l'organisation ou à l'intérieur de son unité.

Cette situation peut induire un moment de découragement, le manager ayant alors le sentiment de devoir « repartir à zéro et refaire ses preuves » et surtout, pendant la période au cours de laquelle il devra reconstituer son nouveau réseau, il disposera certainement d'une information moins fiable ce qui pourra impacter la pertinence de certaines décisions qu'il ne pourra pas pour autant remettre à plus tard.

c) Le plan de l'action

La mission première du manager consiste à s'assurer que son unité produit, réalise ce pour quoi elle a été constituée : vendre, produire, gérer, ... Cette mission est ainsi imprégnée par l'action, une action à la fois tournée vers l'intérieur et l'extérieur de l'unité.

Sur le plan de l'action interne, « *le manager s'implique personnellement, les mains dans le cambouis, il prend part à la conception d'actions qui influencent les résultats de l'unité* ».

Mintzberg voit trois motivations qui poussent les managers à le faire. Ainsi, ce peut être, soit pour être au fait des dossiers importants (la motivation est alors un besoin d'information ou « *d'apprentissage* »), soit au contraire pour transmettre un savoir-faire et encourager leur équipe, soit enfin parce qu'ils attendent des « *résultats* » du projet.

Il nous semble que dans le cas de la période d'intégration d'une fusion-acquisition, ces raisons que le manager va avoir à s'impliquer se cumulent. En effet, particulièrement s'il se trouve du côté de l'acquis, il va devoir faire un effort d'appropriation des process et outils de l'acquéreur. Il sera donc dans la logique du besoin d'apprentissage évoquée ci-dessus. Mais c'est également vrai du côté de l'acquéreur, s'il souhaite profiter des meilleures pratiques que peuvent aussi lui faire partager les équipes venant de la cible.

A cet égard, les situations que nous avons pu observer semblent montrer néanmoins une certaine tendance de l'acquéreur à imposer ces propres standards, sans trop se préoccuper de ce que les personnes intégrées pouvaient avoir fait jusque là.

Ce constat peut sans doute s'expliquer par le fait que les managers de l'acquéreur se sentent généralement légitimes à imposer leurs propres pratiques. Pour reprendre les témoignages que nous avons collectés, ils partent le plus souvent du principe que « *c'était quand même nous l'acquéreur, c'était à eux de faire l'effort de s'adapter, pas à nous !* ».

Ou encore pensent-ils que « *de toute façon, on fait le même métier. Donc globalement, on faisait la même chose, chacun à notre façon. Mais ma manière à moi de gérer cette activité a fait ses preuves. Elle fonctionne. Je n'avais donc aucune raison d'en changer* ».

Ces comportements se jouent spontanément à un niveau micro, le niveau individuel que nous avons évoqué dans la partie de notre étude relative à la conduite du changement. Le changement que peut générer la cible en apportant aussi de nouvelles pratiques peut déclencher une certaine forme de résistance qui se traduit dans les appréciations des managers. Alors qu'ils ont déjà à supporter une surcharge de travail du fait de l'intégration, ils n'ont pas envie en plus de remettre en cause leurs pratiques. Il faut faire vite et bien pour assurer la continuité de l'activité. Essayons donc de changer le moins de choses possibles, de conserver en d'autres termes une certaine stabilité dans le changement.

A un niveau macro en revanche, celui de l'organisation, sans vouloir changer à toute force ses pratiques, l'acquéreur peut passer à côté de réelles opportunités d'apprentissage susceptibles de créer de la valeur ajoutée s'il ne cherche pas à profiter de ce que la cible

pourrait lui apporter. Nous citerons ici le cas de Lafarge, exposé dans l'étude Mercer-Audencia réalisée en 2003⁶⁸. Le groupe a pu profiter d'une nouvelle technique de combustion apprise auprès d'une petite cimenterie rachetée en Espagne, qu'il a ensuite diffusée sur chacun de ses sites de production. Il s'agit là de l'une des synergies possibles qui sont de nature à justifier les opérations de fusions-acquisitions. Néanmoins, celles-ci ne se réalisent pas toutes seules. Non pas qu'il s'agisse d'une mauvaise volonté des managers (même si des attitudes un peu conquérantes peuvent relever de cela dans une certaine mesure), mais plutôt comme nous l'avons évoqué, qu'ils ont à assurer la continuité de service dans une période de turbulence, et qu'ils se concentrent donc tout naturellement sur cet objectif, sans chercher à tirer le plus possible parti de ce que peuvent alors leur apporter les nouveaux venus.

Pour revenir à la question de l'implication active du manager dans la gestion des projets et de l'activité, intéressons nous à présent à ce qui peut l'inciter à devoir/vouloir transmettre un savoir-faire et encourager son équipe. Là encore, les fusions-acquisitions sont des opérations qui justifient particulièrement cette posture du manager. A deux niveaux : celui qui touche à la valeur de l'exemple pour motiver, embarquer une équipe dans une aventure (dans une tournure un peu familière, mais très imagée, cela se traduira par exemple par « les petits gars, c'est dur je le sais, je suis avec vous pour vous aider. Je mouille aussi ma chemise !») mais aussi au regard du rôle de « courroie de transmission » que nous avons évoqué précédemment. C'est dans la période d'intégration que s'organise le fonctionnement de la nouvelle équipe, en particulier avec l'adaptation à de nouveaux process. Entre ce que les porteurs du projet avaient pu imaginer lors de la phase précédente de préparation, et la réalité opérationnelle, des écarts sont fréquemment constatés. C'est naturellement au manager de faire remonter ces constats et de proposer aux pilotes du projet des solutions d'ajustement. Pour cela il va avoir besoin de s'impliquer personnellement dans la mise en œuvre (ce qui relève surtout de la logique d'apprentissage développée ci-dessus). Mais à l'inverse, il va aussi bénéficier d'informations de ces pilotes qui vont lui permettre d'aider à son tour ses collaborateurs dans l'application. Il va alors jouer un rôle de « formateur » pour aider chacun à s'approprier de nouvelles pratiques. Il pourra ainsi donner l'exemple, montrer que c'est possible et qu'il y a des avantages à en retirer.

Reste à traiter de la troisième motivation des managers à s'engager dans l'action interne, les résultats attendus du projet, pour l'organisation et pour les managers eux-mêmes.

Dans le cadre d'une fusion-acquisition, les résultats attendus du projet dépendent naturellement du niveau hiérarchique auquel appartient le manager. Pour le dirigeant et ses plus proches collaborateurs, il s'agira de créer la valeur ayant justifié le projet. Pour les managers intermédiaires, il s'agira de réaliser les objectifs qui leur ont été assignés, à savoir généralement, faire en sorte que la « greffe » entre les personnels issus des deux entreprises

⁶⁸ Fusions-acquisitions : les défis de l'intégration

prennent, que la mission confiée à l'unité soit réalisée si possible sans baisse de performance. Mais au-delà de la réalisation ou non de l'atteinte de ces résultats qui peuvent être vitaux pour l'organisation, ce sont les conséquences personnelles qu'ils peuvent produire pour les managers eux-mêmes qui sont le plus souvent moteur de leur implication dans l'action.

Les managers quels qu'ils soient (du dirigeant à l'agent de maîtrise) sont soumis au jugement de différentes parties prenantes au titre desquelles se retrouvent leur hiérarchie. Les enjeux financiers des fusions-acquisitions font peser une réelle pression sur les dirigeants qui la répercutent sur les échelons hiérarchiques inférieurs. Ne pas réussir peut ainsi être lourd de conséquences à titre personnel, en termes de répercussions sur la carrière, la rémunération, voire même le maintien l'emploi. A contrario, réussir peut constituer un tremplin, être source de reconnaissance et de soutien. Les managers peuvent donc également vivre cette « obligation de réussite » comme un challenge personnel et y puiser une certaine forme de motivation.

Encore faudra-t-il que les managers aient la certitude de cette reconnaissance ou au contraire d'une sanction en cas d'échec. Un dispositif de suivi et d'évaluation des résultats devra donc avoir été mis en place. A cet égard, la DRH devrait se trouver impliquer. Nous aurons l'occasion d'y revenir un peu plus loin dans cette étude.

La gestion pro-active de projets comme nous venons de le voir, constitue l'une des formes de l'engagement du manager dans l'action interne. Mais elle comporte en quelque sorte un corollaire. Mintzberg évoque ainsi les « zones de turbulences » qu'elle peut générer et auxquelles le manager aura également à faire face. La gestion de ces imprévus est une autre forme de l'action en interne.

Ainsi pour cet auteur, « le management de projets consiste essentiellement en l'instauration du changement proactif au sein de l'unité (...), la gestion de crise consiste essentiellement, quant à elle, en une réaction au changement imposé à l'unité »⁶⁹.

Les périodes d'intégration dans les fusions-acquisitions s'accompagnent le plus souvent de changements dans les modes de fonctionnement habituels de l'équipe ou de l'unité gérée par le manager. Ces changements génèrent nécessairement des situations imprévues, tant techniques, qu'humaines. Certaines pourront être résolues par les membres de l'équipe eux-mêmes, d'autres pourront passer « à travers les mailles du filet » pour reprendre l'expression de l'auteur. Les managers devront alors les prendre en charge pour éviter qu'elles ne dégénèrent en crise.

Celle-ci peut prendre des formes très variées. Dans les fusions-acquisitions, les conséquences généralement redoutées d'une situation de crise consistent dans la perte de clients ou le départ d'hommes clés.

⁶⁹ H. Mintzberg, 2011, « *Manager : ce que font vraiment les managers* », Vuibert, 2011, p.101

A travers les développements précédents, nous venons d'évoquer le rôle des managers sur le plan de l'action interne. Sur le plan de l'action externe le statut et généralement l'expérience du manager lui confèrent une autorité et une crédibilité dont il devra user pour donner le poids nécessaire à certaines négociations.

Dans une situation de fusion-acquisition, dès l'annonce faite officiellement et souvent en cela avant même l'étape de l'intégration, le manager aura ainsi à s'impliquer personnellement pour sécuriser ses partenaires habituels : clients, sous-traitants, ...en fonction bien sûr de la nature de l'activité de son unité. Les compétences qu'il doit mobiliser pour cela n'apparaissent pas propres à l'opération de fusion-acquisition. Nous ne nous y arrêterons donc pas particulièrement.

Comme nous l'avons indiqué en introduction à cette partie, les managers sont en fait les bâtisseurs du projet, aux côtés et avec leurs subordonnées. La direction générale en est quant à elle davantage le promoteur et l'architecte.

Si elle souhaite néanmoins prendre les dispositions utiles pour donner toutes les chances à l'intégration de se dérouler dans de bonnes conditions et de produire les effets attendus en termes de création de valeur, elle devra avec l'aide de sa DRH qui trouve là une part de sa légitimité, s'intéresser aux rôles des managers dès le début de la phase d'intégration et à leurs difficultés éventuelles. Elle y puisera certainement des enseignements et des pistes d'actions essentiels pour favoriser la réussite des opérations de fusion-acquisition.

2.6.4. Le Day One et la phase de consolidation

Nous avons abordé la phase d'intégration à travers le rôle particulier des managers. Ce que nous avons évoqué concerne un processus qui va se dérouler sur plusieurs mois. Vaut-il mieux que le processus soit mené tambour battant ou au contraire donner du temps pour faciliter l'intégration ? Cette question de la durée, dit autrement, de la vitesse d'intégration est d'ailleurs une question qui a donné lieu à différentes études. D'après E. Rigaud (2009)⁷⁰, « *les résultats sont controversés* ». « *Une vitesse d'intégration (...) lente peut améliorer le rapprochement entre les deux firmes et plus particulièrement en termes de ressources humaines, de culture.* » Mais parallèlement, « *le facteur vitesse peut être considéré comme un catalyseur de l'opération* ».

Nous dirons simplement à ce sujet qu'il faut selon nous gérer rapidement certaines questions (le nouvel organigramme, les rémunérations, le transfert des contrats de travail,

⁷⁰ E. Rigaud, « *Le processus de reconfiguration des ressources dans les fusions-acquisitions : le cas des firmes rachetées dont la marque est conservée* », thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paris Ouest Nanterre La Défense, 2009

etc) de façon à réduire le temps de l'incertitude et des craintes vécues par les salariés. Sans doute convient-il aussi de pouvoir mettre en œuvre rapidement des décisions qui donneront corps à la nouvelle organisation tout en laissant le temps de l'assimilation de l'intégration dans certaines situations. Dans la pratique, la durée moyenne observée de la phase d'intégration serait d'environ 18 mois à 3 ans.

D'un point de vue opérationnel, la phase de préparation qui précède l'étape d'intégration aura certainement donné lieu à des réflexions autour de la continuité de l'activité, dès le « day one ». Comment maintenir la prise de commande, le fonctionnement des unités de production, la tournée des commerciaux, les encaissements des règlements clients, etc ...

L'associée responsable d'un cabinet d'audit que nous avons interrogée évoquait par exemple le problème des recrutements. « *Alors que l'on sait que l'on va se rapprocher, chacun doit-il continuer ses recrutements ou faut-il mettre les besoins en « stand-by » ?* »

Compte tenu de notre questionnement, nous recentrerons cependant la question du premier jour sur l'accueil des nouveaux arrivants et les conditions de leur intégration, dans les quelques jours qui suivront.

Comme lors d'une embauche, les salariés de l'entreprise acquise qui arrivent pour leur première journée de travail dans leur nouvelle organisation ont tout à découvrir : les locaux et l'environnement de travail, les personnes (collègues et hiérarchiques) pour partie, les méthodes et process de travail, ...

La qualité de l'accueil et l'attention que la direction de l'acquéreur aura porté à organiser les présentations donnera en quelque sorte le « ton » de l'intégration (ou du moins, cela pourra être perçu comme tel par les salariés). Quels que soient les messages qui auront pu être diffusés avant cette première journée, les personnes intégrées la vivent probablement avec une certaine appréhension, surtout celles qui n'auront pas connu différents employeurs ou qui auront le plus de difficultés à accepter le changement qui leur est imposé. Il paraît évident que ceux qui ne seraient pas très favorables au rapprochement, trouveraient de quoi justifier leur position dans un accueil plutôt froid.

Il y a donc un enjeu pour la nouvelle direction, à bien gérer ce premier jour.

Comment les organisations gèrent-elles ce « Day One » ? Qui se charge de ce sujet ? Comment les managers et la DRH y sont associés ? Par ailleurs, l'organisation qui intègre les équipes de la société rachetée prévoit-elle des modalités particulières au cours des premières semaines de présence dans l'entreprise : formation, temps de rencontres entre les équipes, déjeuners communs, tutorat, ... ? La littérature préconise une certaine formalisation de cette journée « symbolique ». Nous verrons dans la partie « terrain » de notre étude quelles sont les pratiques des entreprises à ce sujet.

En ce qui concerne la phase de consolidation, ou phase « post-fusion », nous trouvons des descriptions dans la littérature qui mettent en garde les organisations qui s'engagent dans cette étape, sur un retour à un fonctionnement « normal ».

Cette phase serait en effet délicate du fait du retrait de l'équipe projet et de la fin des actions spécifiques qui rythment toute la période de transition et d'intégration.

Le risque d'apparition d'une certaine apathie et l'installation dans une « routine » quotidienne est particulièrement souligné.

Les managers devront alors veiller à impulser de nouveaux projets pour maintenir une dynamique porteuse d'efficacité et de progrès pour l'organisation.

Partie 3 : Constats sur l'insuffisante prise en compte du facteur humain

Après avoir posé un cadre théorique à notre étude, à partir d'une revue de littérature centrée sur les impacts humains des opérations de fusion acquisition et les rôles prescrits de la fonction RH nous avons voulu observer quelles étaient réellement les pratiques de cette dernière.

3.1 Notre échantillon

L'échantillon de notre étude terrain est présenté dans la synthèse suivante.

Nous avons regroupé les personnes

- ayant vécu des situations de fusion acquisition en position d'acquéreur,
- celles les ayant vécues en situation de cible,
- et enfin, nous avons regroupé celles qui nous ont fait part de témoignages comme conseil, ou dans d'autres situations annexes susceptibles d'enrichir notre étude.

Cette présentation est « anonymisée », à la demande de témoins.

Situations vécues en position d'acquéreur

Nom de l'interviewé	Monsieur S.	Monsieur H.	Madame R.	Madame X
Présentation générale des expériences "vécues"	Double témoignage, en position de société cible, puis en position d'acquéreur (deux situations de rachat entre acteurs du secteur bancaire)	Rachat de l'activité T&D, par un consortium regroupant deux acteurs majeurs de l'énergie et du transport	Rachat d'un créateur du domaine de la Beauté/Luxe par la branche Parfumerie Beauté d'un autre acteur majeur	Rachat de plusieurs entreprises par un grand groupe de BTP
Poste actuel	Responsable de département	DRH France et des relations sociales groupe	Enseignant chercheur	Membre de la DRH d'une division du groupe
Poste au moment de l'opération	Responsable de département	DRH France et des relations sociales du groupe	Assistante chef de produit	En poste dans une autre entreprise
Secteur d'activité	Banque	Energie, Transport	Parfumerie Beauté	Bâtiment & Travaux publics
Effectif et/ou CA de l'opération décrite	30 000 salariés dans la première opération dont 55 salariés dans le département de notre témoin 30 salariés dans la seconde opération, dirigés par notre témoin	Acquisition de T&D (20 000 salariés) et reprise de l'activité distribution (10 000 salariés)	CA 2004 = 4,5 milliards de francs	
Date de l'opération	2003, et 2010	2010	1993	2010 et 2011

Situations vécues en position de cible

Nom de l'interviewé	Monsieur J.	Monsieur L.	Madame T.	Mme G. / Mr M. Mmes V. & T.
Présentation générale des expériences "vécues"	Rachat entre sociétés éditrices de logiciels et solutions RH	Rachat d'un groupe de distribution industrielle dans le cadre d'une OPA hostile	Rachat d'une compagnie aérienne par une autre.	Rachat d'un cabinet d'audit par un autre
Poste actuel	Direction Générale	Consultant indépendant	En poste dans une autre entreprise	Associés Managers
Poste au moment de l'opération	Responsable de zone au sein de la cible	Directeur des Systèmes d'information au sein de la holding de la cible	Chef de produit côté cible au moment du rachat, puis différents postes au sein de la direction stratégique de la fusion	Associé - manager- cadre
Secteur d'activité	Edition de logiciels et solutions RH	Distribution d'aciers spéciaux	Transports aériens	Conseil, audit et expertise comptable
Effectif et/ou CA de l'opération décrite	120 salariés pour la cible et 1300 salariés pour l'acquéreur	Pour la cible : 725 millions d'euros de CA et 1950 salariés Pour l'acquéreur : 131 millions/480 salariés		250 pers pour la cible Et 7000 pour l'acquéreur
Date de l'opération	21/06/2011	18/07/2010	1° op. 1990 et 2° opérat° 2005	2005

Cabinets de conseil, institutionnels, autres

Nom de l'interviewé	Présentation générale des expériences "vécues"	Poste actuel	Groupe/Entreprise	Activité
Madame S.	-	Senior Associate M&A consultant	Société de conseil RH	Conseil en RH
Monsieur D.	-	Dirigeant (ex dirigeant d'entreprise et consultant BCG)	Société de Capital investissement Paris	Capital investissement
Monsieur B.	-	Directeur Conseil Consultant RH (Ex DRH)	Cabinet de conseil en RH Paris	Conseil en RH
Monsieur R.	- Rachat hostile d'un groupe industriel par un autre - Rachat d'une société industrielle par un groupe chinois (mars 2011)	Consultant - Academic coordinator Paris Membre de l'ARFA	Cabinet de conseil en stratégie Responsable de l'observatoire statistique du groupe racheté par OPA hostile	Conseil en stratégie
Madame D.	Cas du transfert de personnels dans le cas de reprises d'activités Co-directeur de la filiale France d'une société indienne de Services	Sales development Director (ex responsable des acquisitions externes dans un groupe international)	Groupe indien (80 000 salariés au niveau monde, 200 salariés pour la filiale France et 800 off shore)	Services et solutions informatiques et services d'externalisation

Nom de l'interviewé	Présentation générale des expériences "vécues"	Poste actuel	Groupe/Entreprise	Activité
Madame M.	-	Economiste	Structure publique	Aide aux investissements étrangers
Monsieur N.	Acquisitions de filiales à l'étranger pour un groupe	DRH d'une filiale , Président du comité d'entreprise Européen	Société de services	Activité de logistique et transport de colis
Monsieur C.	Conduite de la transformation dans un groupe international	Directeur du programme de transformation (spécialiste des opérations de transition et de changement)	Groupe industriel International	Production verrerie
Monsieur G.	Rachat d'une société étrangère par un groupe français	Délégué syndical central France Membre du bureau International de l'organisation syndicale - Membre du comité européen - chargé des opérations internationales au sein de son groupe	Société de télécommunication	Telecom

Nom de l'interviewé	Présentation générale des expériences "vécues"	Poste actuel	Groupe/Entreprise	Activité
Monsieur T.	Rachat d'un groupe industriel par un autre	Directeur de la coordination internationale pour le droit social, spécialiste des relations sociales, membre du Bureau International du travail	Groupe industriel	Extraction minière et métaux

Le guide d'entretien que nous avons utilisé et qui reprend la structure et les thèmes de la seconde partie de ce mémoire sur le "rôle prescrit" de la RH est présenté en annexe n° 9.

Les entretiens que nous avons réalisés entre les mois d'avril et octobre 2011, ont tous fait l'objet d'une retranscription intégrale dans un premier temps. Puis, pour faciliter leur exploitation et en fournir une lecture homogène, nous en avons fait une présentation au travers d'une grille d'analyse.

Les grilles ainsi renseignées sont présentées en annexe n°10 à ce mémoire.

3.2 Présentation de nos constats

Nous présentons ci-après les résultats de ce travail empirique, structuré en deux parties.

Nous avons en effet essayé de « classer » les éléments que nous avons pu recueillir selon leur niveau de récurrence, d'un témoignage à un autre. Il nous semblait nécessaire de ne pas accorder la même importance dans notre restitution, aux éléments communs à de nombreux témoignages et à ceux apparaissant plus ponctuellement.

Les éléments récurrents sont donc retranscrits dans une première série de constats.

Nous nous sommes interrogées sur la pertinence des autres. Etaient-ils cités peu fréquemment parce que non significatifs ou simplement parce que le nombre d'entretiens que nous avons menés n'était pas suffisants pour qu'ils apparaissent plus systématiquement ? Ou encore, la nature même de ces constats pouvaient-elles expliquer que nos interlocuteurs ne se seraient pas livrés aussi facilement sur ces sujets ?

Nous avons alors pensé à vérifier si la littérature faisait ou non état de ces mêmes constats. Dans l'affirmative, nous avons été confortées dans l'idée que ces phénomènes n'étaient pas isolés et que nous pouvions en faire état pour essayer d'identifier des recommandations.

Nous présentons ces constats dans une deuxième partie, sous forme de verbatims extraits de notre enquête, étayés par les apports de la littérature.

Nous avons ainsi rapporté l'exhaustivité des fruits de notre travail. Nous les compléterons ensuite de propositions visant à améliorer la prise en compte du facteur humain, par la fonction RH, dans les fusions acquisitions.

3.2.1 Première série de constats

A partir des comptes rendus des entretiens menés, tous retranscrits mot à mot, la plupart du temps à partir d'enregistrements, nous avons identifié huit thèmes/constats dominants.

Nous les illustrerons dans ce qui suit par des éléments répartis en deux colonnes.

Nous avons interrogé les acteurs, parties prenantes aux opérations de fusions-acquisitions de manière à ce qu'ils nous restituent ce qu'ils ont vu et perçu dans ces opérations. Nous retranscrivons ces éléments dans une colonne intitulée « Les perceptions des acteurs ».

Puisque nous avons fait le choix de traiter notre sujet d'un point de vue qualitatif, il nous a semblé évident, dès lors, de rapporter les mots que ces acteurs ont utilisés pour exprimer leurs visions, perceptions, émotions et de donner à lire dans cette synthèse les verbatims les plus révélateurs.

Ce recueil de verbatims a d'autant plus de valeur qu'ils expriment souvent des idées porteuses de « sens » aux yeux de ces acteurs.

Cela tient probablement à la qualité des acteurs interrogés qui tous ont une grande expérience de ces sujets et même une expertise pour la plupart d'entre eux.

La seconde colonne de nos tableaux est dédiée à ces verbatims que nous avons perçus comme « révélateurs » de la situation vécue.

Ces huit thèmes dominants que nous présentons à partir de la page suivante, sont :

- **des enjeux de pouvoir individuels qui dominent l'intérêt collectif,**
- **des opérations fortement marquées par l'empreinte et la posture du dirigeant (au sens de l'équipe de direction),**
- **les managers, porteurs opérationnels de ces opérations sont les oubliés,**
- **le facteur humain n'est jamais la priorité du moment,**
- **l'inacceptable évidence que le tempo de l'humain n'est pas celui du business,**
- **le basique « communiquez » n'est pas appliqué,**
- **mais ou était le champion des salariés ?**
- **la force des symboles en contradiction avec les discours.**

☞ Des enjeux de pouvoir individuels qui dominent l'intérêt collectif

Les perceptions des acteurs	Les verbatims révélateurs
<p>Positionnements dans les organigrammes perçus comme politiques</p> <ul style="list-style-type: none"> - pour une question de parité - ou par « position dominatrice » de l'acquéreur voire parfois de l'acquis - comme le résultat d'une pure stratégie individuelle <ul style="list-style-type: none"> - avec comme "vérification de l'exactitude de la perception" que quand la phase d'intégration de la fusion est achevée, les organigrammes "re bougent" et à ce moment là basés sur les compétences et légitimités - la gestion de ceux qui sont identifiés comme clés 	<p>C'est-à-dire que les managers ont été remplacés par des gens de XX. Ils ont été virés, ou mis dans des placards à balai, ou dégradés....non seulement on nous mettait les gens de XX parce qu'on virait les gens qu'on ne trouvait pas capables de chez YY et on nous mettait en plus ceux qui était "mal vus" chez XX_ on a mis le directeur de la recherche au placard et on l'a ressorti 6 ans après parce que c'était un bon il est toujours là d'ailleurs _ il y a des managers dans les entreprises qui ne sont pas à leur place mais comme on marche en « réseaucratie », ils sont là. Ce sentiment d'illégitimité exacerbe le climat de crise.</p> <p>Quand M Z est passé chez Y, il a monté des gens de Z_ Dans ces opérations, il y a un fauteuil pour deux donc on explique que le territoire va être plus petit mais plus profond</p> <p>j'ai assez vite perçu des signaux positifs de mon Président, ce qui n'était pas le cas pour mon homologue _ avant même le deal, on sécurise 3% des hommes clés et les 97% autres attendent des 3% qu'ils leur racontent l'histoire à eux _ En fait dans ces opérations, il y a 3 phases: avant le deal, et là les gens fantasment - Ensuite on entre dans la période d'intégration physique et là les organigrammes se font "sous la contrainte" comme respecter une certaine parité, ou alors des choix politiques et la 3ème étape où on considère que la fusion est faite et là, on change les organigrammes sur la base de critères strictement rationnels. On garde les meilleurs et on vire les autres."</p>

☞ Des opérations fortement marquées par l’empreinte et la posture du dirigeant

Les perceptions des acteurs	Les verbatims révélateurs
<ul style="list-style-type: none"> - l'égo du dirigeant comme motivation de l'opération - la pression politique du dirigeant - à l'inverse l'hostilité affichée des dirigeants à l'opération 	<p>A travers son blog, pendant 2 ans il a convaincu de sa légitimité à être le futur patron _</p> <p>Tous les cadres de la société cible ont mis des brassards noirs _ Les dirigeants ont monté une association de défense et les dirigeants ont laissé penser que cela ne se ferait peut être pas alors que 6 mois après ils ont finalement lancé la fusion et ça, ça a été catastrophique pour les gens_</p>
<ul style="list-style-type: none"> - le côté guerrier du dirigeant - son indifférence du facteur humain 	<p>Nos patrons nous ont montré qu'ils étaient contre_ l'équipe d encadrement de T&D était ouvertement hostile, elle va même jusqu'à publier un éditorial dans les Echos, cela peut avoir des conséquences désastreuses _</p>
<ul style="list-style-type: none"> - sa volonté de prendre en compte ou pas du facteur humain 	<p>les grands patrons ne se rendent pas compte; ils sont construits différemment sur le plan émotionnel _ Ils ne sont pas dans l'affectif sinon ils seraient morts_ c'est leur côté guerrier, testostérone, Ils aiment les champs de larmes _ il y aurait moins de problème dans les entreprises si les femmes avaient plus de pouvoir _ on conseille toujours de faire une "executive culture audit" mais ce n'est pas entré dans les mœurs en France- Notre problème à nous consultant, c'est que les comités de direction bougent tout le temps et ceux qui décident le projet, ne sont pas ceux qui le portent _ vous prenez tous les business plan des entreprises il n' y a jamais de volet RH Dans ces opérations c'est l'intendance suivra. Il suffit juste de rajouter le module "change management_ Les priorités attendues des DG depuis 5 ans c'est " le talent management et high potential". Encore une fois, on est sur de l'individuel alors que dans les fusions acquisitions c'est du collectif</p>

☞ Les managers, porteurs opérationnels de la fusion, sont les oubliés

Les perceptions des acteurs	Les verbatims révélateurs
<p>- tout repose sur les épaules du manager</p>	<p>on est sur une problématique de management dans les fusions acquisition et le management ce sont les opérationnels qui le portent _ quand un manager dit qu'il va avoir 5 salariés de trop, c'est quoi ? c'est un problème de staffing ou de casting? C'est le manager qui doit répondre, qui a la réponse. Si les opérationnels ne savent pas donner ça, c'est qu'on est pas prêt dans le projet _ Ce genre de projets est surtout porté par les managers: le choix des équipes, la façon dont on s'organise, la stratégie, ce sont les managers qui décident.</p>
<p>- mais ils sont seuls</p> <p>- mais ils ne sont pas préparés</p> <p>- mais ils ne sont pas bien formés</p>	<p>C'est très risqué de laisser les managers se débrouiller seuls. En même temps si il avoue qu'il ne sait pas faire, ou n'a pas l'habitude c'est un aveu de faiblesse _ Les clients n'ont plus besoin de nous; ils font le changement tout seul, la partie transition vers le manager, ce n'est plus notre domaine direct, nous consultant _ En externe on est aidé sur la stratégie, de l'organisation mais sur le déploiement, là on est seul.</p> <p>Les managers avaient très peur pour leurs postes donc plus préoccupés à sauver leurs postes qu'à s'occuper des équipes_ Mais la difficulté c'est que les managers ne sont pas vraiment préparés à conduire ces projets.</p> <p>Ma vision des managers que je connais dans les entreprises? Ils sont « mal », pas heureux, je crois à une crise sociale de ces gens là qui pour l'instant ne disent rien... Leur contestation c'est pour l'instant de voler du temps à l'entreprise. Ils passent leur temps à supprimer des postes et à ré organiser des équipes, avec comme outil dans les mains la courbe du deuil.</p> <p>On n'a pas de formation M&A pour les managers _ je suis très critique sur les formations managériales, on ferait mieux de faire du benchmark, du tutorat du coaching que les formations théoriques- C'est de plus en plus difficile de manager aujourd'hui parce que la mosaïque est de plus en plus grande.</p>

☞ **Le facteur humain n'est jamais la priorité « du moment »**

Les perceptions des acteurs	Les verbatims révélateurs
<p>A tous les stades du processus, ils perçoivent que le facteur humain n'est pas pris en compte</p> <p>due diligence</p> <p>- do by close</p> <p>- intégration</p>	<p>- les équipes M&A ce qu'elles veulent c'est le coût, le risque, c'est financier_ l'intégration ils se disent, on verra après _ l'intendance suivra_ entre le discours affiché. je n'ai pas l'impression que le facteur humain soit au cœur des préoccupations réelles _ quand ils voient le prix de la due diligence culturelle ils disent : « ce n'est pas la priorité » _ en France, on ne calcule pas et on n'a pas de méthode d'évaluation de la valeur ajoutée à l'intérêt général</p> <p>- M V a mis en place les comité d'entreprise avec un président directeur régional qui n'avait pas de pouvoir, c'était une façon de négliger le dialogue social _ les dirigeants managers ne se remettent jamais en cause en cas d'échec : dans une fusion ils expliquent qu'ils n'ont pas vu, étaient occupés à autre chose à gérer l'ERP etc. C'est scandaleux le dirigeant manager qui ne met dans son agenda de vérifier l'humain commet une grave erreur</p> <p>- on se présente en disant qu'on est génial mais les gens sont déjà allés voir sur internet et ce qu'ils veulent c'est « what's in it for me »</p> <p>entre ça peut arriver et ça arrive ce n'est pas pareil il faut passer de émoi à et moi_ je ne sais pas pourquoi les contrats de travail n'ont pas été faits, je ne sais pas qui va gérer, je ne sais pas encore où on va déménager. Mais ils nous font confiance _ sur le fond la technique ce n'est pas un problème, l'enjeu c'est vraiment la dimension psychologique _ La seule vraie réponse à la conduite du changement c'est la sécurisation des parcours professionnels_ Le vrai choc qui peut être très violent, c'est quand du jour au lendemain, on te dit ce que tu faisais ne convient plus, cela revient à dire que "ce que vous faisiez, vous le faisiez mal!" et ça c'est très dur. Le vrai écueil des fusions a acquisitions il est là_ Je ne pensais pas que ce serait aussi rapide, j'avais même commencé à faire un audit des deux systèmes d'information et on annonce qu'on va se séparer de vous, deux jours après l'achat.</p>

Les perceptions des acteurs	Les verbatims révélateurs
	<p>Humainement ça été un traumatisme, non seulement parce que les systèmes de fonctionnement n'étaient pas adaptés, et en plus parce que les managers giclaient ou étaient mis dans des placards à balais. Chez X, ceux du Marketing n'allaient jamais à l'usine, nous les Y on était des débrouillards, alors quand vous mettez des débrouillards avec des gens comme ça! Ça clache _ Il y a eu le "fanfaronnage" des gens, la façon d'être des gens _ on a dit c'est comme ça et c'est tout _</p>

☞ **L'inacceptable évidence que le tempo de l'humain n'est pas celui du business**

Les perceptions des acteurs	Les verbatims révélateurs
<p>Ils perçoivent que des choses vont trop vite ou que d'autres « pourrissent » sur des questions ou aspects qui peuvent être aussi bien collectifs qu'individuels</p>	<p>_ C'est comme une fuite d'eau en haut de votre immeuble c'est quad ça arrive à votre étage, au dessus de vos têtes, que vous vous inquiétez _ "nous on dit aux patrons, Prenez le temps de faire les choses _ on ne peut pas faire le changement tout de suite cela se fera au rythme des clients_ on a laissé pourrir" _ on a giclé_ un élément clé qui pourrait favoriser la réussite de l'intégration, ce serait de porter une attention particulière à ce que va avoir à vivre le manager. et à la rigueur, s'il y en a un qui va perdre dans le changement, il vaudrait mieux le « sortir » tout de suite que de laisser la situation pourrir d'elle-même _ emmener un collectif d'humains dans un rythme de changement qui n'est pas celui de la nature humaine ce n'est pas possible_</p>

☞ Le basique « communiquer » n'est pas appliqué

Les perceptions des acteurs	Les verbatims révélateurs
<p>on ne donne pas de sens pour les hommes et on ne donne pas envie aux hommes</p> <p>on ne donne pas de vision commune</p>	<p>on n'a pas eu le choix de faire autrement mais rassurez vous les emplois sont garantis _ il faut acheter sinon on meurt_c'est plutôt vécu comme une contrainte du marché que comme une opportunité économique_moi je demande au DG de me convaincre de son projet, et les hommes? si tu parles de tout sauf d'eux! comment tu vas leur donner envie_ il y a un cloisonnement entre les sociétés rachetées, pas de vision commune ,..enfin c'est ce que je ressens _ En fait cela a été très violent parce qu'on ne comprenait pas pourquoi alors que nous étions acquéreurs c'était nous qui étions "mangés" alors ça a été la guerre_ C était le fracas_ Le biais de ces opérations de changement c'est que l'acquéreur ne va pas dire que les pratiques de la cible sont finalement meilleures que les siennes _ On nous a dit qu'ils étaient plus gros, que c'était une grande marque, et qu'ils savaient bien faire_ On n'a pas fait des réunions de best practices etc.. On nous a dit : « c'est comme ça et c'est tout"_ Il y avait eu des bruits de couloir avant, et en fait après l'annonce, il y a très rapidement eu une grand messe et on nous a montré que c'était X qui prenait le lead sur Y_</p>

☞ Mais où était le champion des salariés ?

Les perceptions des acteurs	Les verbatims révélateurs
<p>Ils perçoivent au mieux le rôle technique juridique, au pire d'une DRH absente</p> <p>ils perçoivent au mieux un rôle d'exécutant mais pas de leader, pas de maîtrise de la situation</p>	<p>_en 2009, les syndicats ont demandé la tête du DRH! _ le DRH il était inexistant_les DRH des 2 boîtes ont été lamentables! Ils se détestaient</p> <p>_si il y a un suicide ce n'est pas bon pour l'image, donc on ne fait rien et voilà le DRH empêtré dans ses risques et moi sans solution _ le droit français est flou changeant instable, c'est la benne à ordures en France tout le monde s'en désintéresse et les DRH passent 98% de leur temps à faire du juridique_ les RH ne m'ont donné d'informations sur comment travailler avec les Hollandais et au bout de 2 ans je ne les supportais plus_sur l'aspect RH, c'est un sujet lequel le RH devrait être plus maître de la situation et plus responsabilisé_ des guide line sur les</p>

	<p>processus mais son rôle se limite à ça _ ce sont des vecteurs</p> <p>mais pas des acteurs_a priori les fusions se font de manière brutale, sans préparation, avec des doublons et des chocs culturels entre les anciennes et les nouvelles équipes et côté RH, il n'y a pas eu vraiment d'accompagnement _ e crois que dans les fusions acquisition il applique alors qu'il devrait anticiper_si le patron me dit le DRH est un business partner c'est planté, les RH ne veulent pas être au RDV du business_ A Paris on a du mal à remplir une formation M&A de 15 DRH par an_ le DRH branche m'a dit qu'il n'était pas préparé à ces opérations.</p>
--	---

☞ La force des symboles en contradiction avec les discours

Les perceptions des acteurs	Les verbatims révélateurs
	<p>Ils ont maintenu les codes sur les badges et les uniformes n ont été changés qu'en 2002_ Finalement c'est moi patron de la cible qui ai été nommé patron de la nouvelle entité et ça c'est fort symboliquement et compliqué pour les salariés de la cible acquéreur! parce qu'en plus mon homologue n'est pas encore parti _ la « méritocratie » n'est pas vécue, incarnée dans les entreprises parce que finalement ce sont ceux qui prennent le moins de risque (conseils, avocats etc..) qui sont le mieux payés_</p>

3.2.2. Seconde série de constats

☞ Les dirigeants essentiellement centrés sur la dimension financière de l'opération

« Les dirigeants sont très loin du personnel, ils supposent que les autres sont comme eux et n'imaginent pas le traumatisme que peut représenter ce type d'opération pour leurs collaborateurs. »

Monsieur S., Directeur de Département, Banque, Juin 2011

Scrutés par les marchés financiers, les dirigeants axent leur approche essentiellement sur des considérations financières, partant du principe Napoléonien que « l'intendance suivra », laissant aux opérationnels et aux DRH le soin de la mise en œuvre auprès des équipes.

L'examen des opérations de fusions acquisitions peut laisser penser que les investisseurs semblent ne pas percevoir l'enjeu humain de ces opérations, la réalité comptable prenant de fait le pas sur la réalité humaine.

« L'annonce d'une fusion se fait à la presse, aux milieux financiers, aux personnels dans un climat d'euphorie et de victoire, en évoquant la taille critique pour rester dans la course, les performances de la recherche permettant de mettre sur le marché les produits les plus innovants ou encore la volonté de continuer à satisfaire les clients, employés et actionnaires du monde entier »⁷¹.

Cette effervescence, ces annonces enthousiastes, confortées par le volume mondial sans cesse croissant des transactions sur la dernière décennie, semblent en décalage avec le pessimisme qui se dégage des études sur les résultats des fusions acquisitions.

Une opération de fusion constitue un bouleversement organisationnel des entreprises concernées, affectant l'ensemble des acteurs. Le facteur humain, au cœur des enjeux de ces opérations, apparaît comme « une matière molle » pour les dirigeants qui n'imaginent pas qu'il soit possible d'en maîtriser les risques associés.

« Moi, j'ai fait un constat : Vous prenez tous les business plan des entreprises il n'y a jamais de volet RH. Dans ces opérations, on vous dit "l'intendance suivra, il suffit juste de rajouter le module "change management". Et tout le monde est convaincu que ça marchera. Eh bien, moi je vous dis que non... »

Monsieur B, Directeur conseil d'un cabinet RH, septembre 2011

Pour les mêmes raisons que celle évoquée précédemment, les dirigeants ne perçoivent pas l'intérêt d'associer le DRH⁷² au projet, le plus tôt possible (environ 20% seulement des DRH seraient impliqués en amont de la fusion). Ces services ne leur semblent présenter d'utilité qu'au cours de la phase d'intégration, dans le rôle d'expert fonctionnel détaillé précédemment.

⁷¹ K EVRARD SAMUEL « Prévenir les difficultés post-fusion acquisition en utilisant la gestion de crise » RFG, juillet 2003

⁷² Watson Wyatt global M&A survey, 2003

" Dans les entreprises, les équipes M&A veulent des coûts, les risques et point barre. Si on a plus de temps et si le client veut bien mettre plus d'argent, on va plus loin"

Madame S, Senior consultant, Cabinet Conseil M&A, septembre 2011

Pour les équipes dirigeantes, les seules informations qui valent la peine d'être collectées et analysées pour alimenter le processus de décision sont des données strictement quantifiables liées au coût de l'humain (au sens de chiffrage de la valeur de l'actif et des risques en quelque sorte contractuels qui lui sont associés). Les conséquences, moins immédiatement perceptibles d'éléments tels que la culture ou le climat social par exemple, ne sont que très rarement prises en comptes. Ainsi, ce n'est ainsi qu'après les noces, que l'on découvre les « défauts » de la mariée.

Une étude du cabinet de conseil Mercer management consulting indique pourtant que les groupes qui préparent, mettent en place et exécutent des programmes d'intégration RH améliorent leurs chances de succès de 50% : en effet, une fusion n'est pas une simple addition de chiffres d'affaires et de bilans comptables. Une fusion acquisition est une sorte de greffe dont les risques de rejet sont comme on a pu le souligner, importants.

Selon Olivier Meier et Guillaume Schier⁷³, une des raisons possibles est à rechercher dans les erreurs commises par la direction de l'entreprise absorbante, sur le plan cognitif et comportemental. Ainsi, dans ces situations complexes, la Direction de l'entreprise peut être amenée à recourir à de multiples heuristiques⁷⁴ et biais cognitifs pour sélectionner, puis interpréter les informations nécessaires.

La complexité des opérations, la pression qui pèse sur les dirigeants, le degré de visibilité et le caractère asymétrique de la relation, la multiplicité et la sélection des informations sont autant de raisons qui peuvent renforcer les biais dans les actions des dirigeants.

Pour Meier et Schier, ces actions peuvent être porteuses d'erreurs, depuis la phase de préparation jusqu'à l'intégration de l'entité acquise. Nous nous appuyons ci-après sur les constats de ces auteurs, pour étayer nos propres observations.

⁷³ Fusions acquisitions, 3^{ème} édition, Dunod 2009

⁷⁴ Tversky & Kahneman, 1974. Une heuristique est une stratégie cognitive simplifiée utilisée pour économiser du temps. Elle permet de faire des inférences acceptables pour l'individu, même si elles peuvent s'avérer fausses car non validées du point de vue logico-déductif. Selon ces auteurs, elles sont donc susceptibles de générer des biais dans l'esprit des dirigeants.

☞ Des erreurs commises, dans la phase de préparation, par l'équipe de direction

Dans la phase de préparation, les erreurs tiennent souvent à un recueil d'informations limité et des insuffisances dans le traitement des données collectées.

" Les opérateurs de marchés, les périphériques de l'entreprise comme les avocats ne sont pas sensibles sur les sujets humains; les deals sont sur du court terme alors que les RH sur du long terme. Et tous ces conseils périphériques influencent les dirigeants"

Monsieur D. , Business angel, septembre 2011

- **La focalisation sur une cible** qui semble correspondre au profil du candidat idéal est une des erreurs qui peuvent être commises par l'équipe dirigeante. La tendance sera à limiter le recueil d'informations et rechercher en priorité des informations de type confirmatoire, conduisant à éliminer des alternatives intéressantes et minimiser les inconvénients liés au candidat idéal.

Notons également :

- **L'imitation**, en transposant une manœuvre observée chez un concurrent, sans tenir compte des différences de contexte ni de ses spécificités.
- **L'absence de remise en cause des premières informations collectées**, ce « référent » devenant un instrument de certitude quelque soient les événements ultérieurs (logique d'ancrage cognitif).
- **La confiance excessive faite aux experts** : très souvent, la décision des dirigeants de recourir à une fusion acquisition est prise sous la pression d'intervenants externes⁷⁵, avec les risques attachés (promotion de modèles d'évaluation en cours, recommandations allant dans le sens des desiderata du client, priorité aux critères quantitatifs et techniques au détriment des facteurs sociaux, culturels et humains, vision fragmentée de l'opération liée au profil du consultant, etc)

Pendant la phase de négociation, les auteurs que nous avons cités précédemment identifient également quatre erreurs découlant de la volonté d'éviter le blocage ou la rupture des négociations :

⁷⁵ Blanchot et al. (1999) mettent en avant l'importance du recours (des dirigeants) à un conseil externe pour rechercher une cible, dans 7 opérations sur 10

- **Le refus de la confrontation**, tant sur le plan des objectifs de l'acquisition, du niveau de performance attendu que du planning des opérations à venir.
- **La survalorisation de l'opération consécutive à un excès d'optimisme** dans la capacité de l'acquéreur à obtenir de meilleurs résultats que ceux enregistrés avant l'acquisition.
- **La précipitation en accélérant la conclusion de l'accord** sans cause particulière. Ce phénomène peut occulter les dernières phases au cours desquelles se traitent des questions très importantes telles que le calendrier de mise en œuvre, la gestion prévisionnelle des effectifs, l'organisation du nouvel ensemble et la constitution des équipes.
- **Le refus de renoncer au projet** : malgré l'apparition de signaux négatifs, la tentation est grande de poursuivre, au vu des efforts déjà consentis, plutôt que de se déjuger, parfois appelée « escalade de l'engagement ».

" Moi, je demande au DG de me convaincre, qu'il m'explique pourquoi il veut faire cette fusion acquisition, je lui dis : donne moi du sens. Si la communication c'est : "on se rapproche parce qu'on va créer de la valeur et des synergies" tu ne vas pas embarquer grand monde. Pour le salarié, de bas en haut de l'échelle, ce n'est pas son sujet. Pour donner du sens, c'est en parlant des hommes aux hommes que tu leur donnes envie de te suivre».

Monsieur B. Directeur conseil, cabinet spécialisé en RH, septembre 2011

👉 Des erreurs commises, dans la phase d'intégration, par l'équipe de direction

Pendant la phase d'intégration enfin, les erreurs qui peuvent être recensées sont :

- **L'arrogance managériale**

La tentation peut être forte pour l'entreprise initiatrice de l'opération de « *montrer la supériorité de son management sur celui de l'entité acquise* »⁷⁶, et par exemple de minimiser ou ne pas prendre en compte les qualités de l'entité acquise. Soumis à l'interprétation des salariés, ses comportements ont des effets qui se traduisent par des attitudes négatives, une

⁷⁶ Meier et Schier, Fusions acquisitions, 3^{ème} édition, Dunod 2009

perte de confiance, de la démotivation, une faible implication, des clivages entre les équipes, etc.

- **L'apathie**

Une fois l'opération réalisée, un relâchement, voire de l'apathie peuvent succéder à l'extrême tension accompagnant la négociation. Ce détachement peut avoir des conséquences néfastes comme l'absence de passage de témoin entre le dirigeant et les équipes opérationnelles chargées de mettre en œuvre.

« Les dirigeants pensent que les autres sont comme eux. Ils n'ont pas suffisamment conscience du décalage entre leur connaissance des phénomènes à l'œuvre et la réalité. Ils s'imaginent que les choses (les opérations d'intégration) vont se faire (toutes seules) ».

« Finalement, entre l'annonce et le moment où on a su ce qu'on allait devenir individuellement, cela a mis un an. Il faut rester concentré sur son quotidien sinon c'est la névrose. C'est comme une fuite d'eau en haut de votre immeuble. C'est quand cela arrive à votre étage, au dessus de votre tête, que vous commencez à vous inquiéter »

Monsieur S., Directeur de Département, Banque, Juin 2011

- **L'excès de rationalisation**

La réalité post-achat s'avère souvent différente de ce qui était prévu. Selon Meier et Schier, les dirigeants ont tendance à maintenir le programme de mise en œuvre tel que prévu. Cela a pour conséquence de rendre les opérations d'intégration plus délicates à conduire.

« Le top management ne veut pas entendre que cela ne marche pas »
Madame T.,...Manager d'une compagnie aérienne, septembre 2011

- **L'insuffisante prise en compte de l'importance de l'intégration**

Les études montrent le faible intérêt pour la question de l'intégration au profit des phases antérieures de l'opération. Or, d'une certaine façon, c'est alors que tout commence.

La fonction RH peut alors se trouver en difficulté : prévenue trop tard, elle est dans l'incapacité de préparer le processus d'intégration dans de bonnes conditions. La DRH se focalise alors sur les aspects juridiques liés à l'opération, par exemple le transfert des contrats. Les managers sont seuls et parfois démunis pour répondre aux questions du personnel, gérer leur propre intégration, ainsi que les questions relevant du domaine d'intervention dont ils ont la charge (clientèle, production, qualité...).

Cette situation peut générer des problèmes importants, et par exemple le non respect du calendrier prévu, l'augmentation du stress et de l'anxiété chez les salariés du nouvel ensemble, etc.

" Le vrai choc qui peut être violent, c'est quand du jour au lendemain, on te dit que ce que tu faisais ne convient plus, cela revient à dire que ce que vous faisiez, vous le faisiez mal et ça, c'est le vrai écueil des fusions acquisitions "

Monsieur S., Directeur de Département, Banque, Juin 2011

- **L'insuffisante prise en compte du facteur humain**

" Humainement, ça a été un traumatisme, non seulement parce que les modes d'organisation n'étaient pas adaptés, et en plus parce que les managers giclaient ou étaient mis au placard "

Madame R., Assistante chef de produit, Société Parfumerie-Beauté, septembre 2011

Ne pas négliger le facteur humain revient à prendre conscience et comprendre les répercussions de l'annonce d'une fusion acquisition sur les employés. Tous les intervenants s'accordent pour dire qu'une fusion est un changement qui peut s'avérer traumatisant.

Michel Ploton⁷⁷, DRH chez LGB Finance, explique que : « *si le vécu collectif semble plutôt traumatique, chaque individu n'est pas pour autant opposé au changement, à la seule condition que sa remise en cause nécessaire soit maîtrisable par lui et le préserve en termes d'appartenance et de reconnaissance* ».

Jean-Michel Heitz et Valérie Gateaux⁷⁸ expliquent que les entreprises négligent le volet humain car elles sous-estiment l'impact psychologique de l'opération. Ils rappellent que, lors des opérations de fusion absorption, l'autonomie et la capacité d'initiative des salariés peuvent être remise en cause par l'entreprise absorbante. Le changement de statut

⁷⁷ M Ploton, « Fusion/acquisition : mode d'emploi », Banque magazine, n°647, 2003 p 77

⁷⁸ Heitz J, Gateaux V, « Le paradoxe humain dans la mise en œuvre des opérations de fusions acquisitions » Humanisme & Entreprise, n° 244, 2000

hiérarchique, la perte de responsabilités, de contrôle et d'avantages sociaux engendrent stress et frustration.

Peuvent alors apparaître : démotivation, baisse de l'implication organisationnelle, voire résistances individuelles ou collectives mettant en danger la cohésion des équipes et pesant sur la réussite même de l'opération.

Plus qu'à une erreur managériale, nous sommes ici face à une méconnaissance des mécanismes psychologiques à l'œuvre.

☞ **Les Risques psycho-sociaux et la souffrance des hommes négligés**

"L'important, c'est d'éviter la violence psychologique, les grands patrons ne se rendent pas compte de ça; ils sont construits différemment"

Monsieur S., Directeur de Département, Banque, Juin 2011

" C'est le côté guerrier des dirigeants, ils aiment les champs de larmes"

Monsieur D., Directeur Cabinet Conseil, septembre 2011

" Les opérations de haut-bilan sont sanglantes"

Monsieur L., Réseau d'experts, septembre 2011

Alors que depuis ces dernières années les charges physiques ont fortement diminué, la charge mentale liée en partie à l'intensification et à la densification des rythmes de travail a quant à elle continuellement augmenté ; quelque soit l'entreprise et son activité.

Si le stress au travail n'est pas un phénomène nouveau, le terme RPS⁷⁹ a été quant à lui introduit progressivement dans le vocabulaire courant. Aujourd'hui, les RPS sont devenus une préoccupation majeure pour tous les acteurs de l'entreprise, car ils constituent un enjeu pour les salariés et pour l'efficacité de l'entreprise. L'institut National de Recherche et de sécurité (INRS) estime que 400.000 maladies et 3 à 3,5 millions de journées de travail perdues sont provoquées par le stress professionnel.

La majorité des entreprises a fait l'objet d'une réorganisation importante, que cela soit le fruit d'une restructuration, d'une fusion ou d'une acquisition ; ces opérations ont en général comme objectif de procurer un avantage stratégique et d'aboutir à une meilleure performance de l'entreprise, effet qui n'est par ailleurs pas toujours avéré.

⁷⁹ Risques Psycho-sociaux

Ces événements impliquent pour leur grande majorité des changements profonds, réduction d'effectif, licenciement, externalisation... et peuvent avoir un impact sur la santé des salariés⁸⁰.

Les opérations de rapprochement : quels effets sur la santé des hommes ?

Il arrive fréquemment que le climat dans les opérations de rapprochements soit très déstabilisateur, et qu'il génère du stress⁸¹. Ce climat d'incertitude et de stress à l'égard de la nouvelle organisation et du devenir professionnel au sens large se trouve être particulièrement accentué dans les opérations de rapprochement, plus particulièrement lors de la phase opérationnelle où la fusion devient une réalité. Il arrive que dans certaines situations, les salariés adoptent des comportements de replis et de méfiance vis-à-vis de l'entité repreneuse, ceci d'autant plus que les différences entre les deux entités sont importantes.

Si l'on se réfère à la littérature traitant de ce sujet, ce stress post-fusion est majoritairement dû aux pertes de repères identitaires, à une incertitude profonde dans l'avenir, à l'arrivée de nouveaux managers, à la surcharge de travail, à l'intégration dans un nouvel environnement avec de nouveaux process auxquels les salariés doivent s'adapter, à des changements dans le contenu, à l'accélération des exigences des clients, voir à des changements de métiers ou au risque de perte d'emplois.

Nous notons ici que dans certaines situations de rapprochement, « l'excédent de personnel » peut se trouver du côté de l'entreprise repreneuse. Enfin les différences culturelles peuvent générer des problèmes de communication entre les salariés des deux entités, en raison de code de langage et des valeurs qui sont sous tendus.

« Oui, forcément, ces fusions ont eu des modifications sur le comportement des managers, ils le reconnaissent eux-mêmes. ... Le problème, c'était la façon de manager et la rentabilité à outrance, et la fusion a joué un rôle ».

⁸⁰ A ce propos, l'observatoire Européen des risques de l'Agence Européenne de santé et de sécurité au travail, a mis en évidence que les changements survenus dans le monde du travail ces dernières décennies ont entraîné l'émergence de nouveaux risques que cela soit dans le domaine de la sécurité ou de la santé au travail.

En somme, avec le stress, les risques psychosociaux (RPS) sont devenus de véritables menaces pour les salariés et les organisations. Les RPS trouvent leur source dans les situations de travail elles mêmes, plus particulièrement dans l'organisation du travail et les changements qui en sont induits.

⁸¹ L'accord cadre du 8 octobre 2004 sur le stress au travail est défini comme « un état accompagné de plaintes ou de dysfonctionnements physiques, psychologiques ou sociaux, et qui résulte du fait que les individus se sentent incapables de combler un écart avec les exigences ou les attentes les concernant ».

« La pression, c'est un mode de management quand on change de politique. Les managers auraient dû être accompagnés et avoir une vision stratégique de l'entreprise. On leur a donné des choses à faire, à décliner, et certains passaient leur temps à réorganiser des services »

« Pour la première fois, les gens se suicidaient et ils expliquaient pourquoi, ... »

Monsieur G., Syndicat F.O, septembre 2011

Les difficultés liées aux cultures

La prise en compte des cultures⁸² est évoquée dans la littérature relative aux fusions acquisitions. Citons par exemple O Meier & G. Schier pour lesquels « *La notion de culture apparaît essentielle dans l'analyse des chances de succès de l'opération (de fusion acquisition). Elle permet en effet de mieux rendre compte des éléments spécifiques à chaque entité et des risques posés par des différences ou des incompatibilités trop prononcées* »⁸³.

S'agissant d'une donnée aussi immatérielle que la culture, nous constatons que les entreprises rencontrent beaucoup de difficultés à l'intégrer à leur processus de fusion acquisition. Pourtant la culture joue un rôle fondamental dans le processus d'intégration et dans le degré de synergie. Jérémie ABOIRON et Edouard FRICHET⁸⁴ font le constat « qu'en tête des raisons majeures de ces échecs, (...) se trouvent le choc et l'incompatibilité des cultures organisationnelles, le départ des éléments clés et l'incapacité à intégrer les deux structures ».

Ecueils liés aux cultures nationales

" Les fondements de nos cultures expliquent nos comportements et moi je retiens la peur en occident, le complexe d'infériorité en Afrique et en Asie c'est l'espoir"

Madame D., Directeur des Ventes, juin 2011

⁸² Pour une approche du concept de culture, se reporter à l'annexe n°7

⁸³ O Meier & G Schier, "Fusions acquisitions", 3ème édition 2009, Dunod, page 221

⁸⁴ Jérémie ABOIRON et Edouard FRICHET, fusion / acquisition : quelles problématiques de gestion ?

Dans le cas particulier des fusions internationales, il est indispensable de tenir compte des différences de culture nationale en vue d'un management interculturel⁸⁵.

En effet, d'un pays à l'autre, un même mot porte parfois des significations différentes. Par conséquent, comment s'assurer que les salariés comprennent tous la même chose ?

Les différences existant entre les cultures des nations dépassent le cadre de cette étude, et peuvent se comprendre au travers d'exemples. Citons à cet égard l'approche de Philippe d'Iribarne : bien que ne s'agissant pas d'un cas de fusions acquisitions mais de celui d'une société industrielle ayant un établissement en France, un aux Pays-Bas et aux USA, P d'Iribarne met en lumière les spécificités locales aux USA où prédomine la logique du contrat, aux Pays-Bas où prédomine la logique du consensus et en France où prédomine la logique de l'honneur. Il montre que la gestion efficace est celle qui prend en compte les traditions, en identifiant les constantes culturelles dont il estime prudent de tenir compte pour gérer les entreprises avec succès.

Ces développements pourraient nous laisser penser qu'à contrario, il serait plus aisé d'acquérir une entreprise dans un pays culturellement proche.

Or, de récentes recherches semblent infirmer ce présupposé (O'Grady & Lane 1996), la proximité initialement perçue ne paraissant pas associée au succès. Les chercheurs ont expliqué ce phénomène par le paradoxe de la « distance psychique ». Ce paradoxe signifie que les opérations dans les pays psychologiquement proches ne sont pas nécessairement faciles à gérer, parce que la perception de similarité empêcherait les dirigeants d'appréhender les différences culturelles critiques. En d'autres termes, une perception de similarité globale relativement forte ferait négliger l'investigation en profondeur. Cela pourrait également s'expliquer par le fait que les valeurs issues de la culture nationale sont intériorisées par l'individu au point qu'il en oublie leur existence. De même, la sphère nationale dépasse la sphère strictement professionnelle pour envahir toute la façon de vivre de la personne.

Ecueils liés aux cultures d'entreprise

Au-delà des cultures nationales, le facteur culturel trouve une manifestation à travers la culture d'entreprise. En effet, les sociétés ne véhiculent pas les mêmes valeurs auprès de leurs salariés, leurs clients et leurs concurrents.

⁸⁵ L Lethielleux, « L'influence des facteurs juridiques et organisationnels sur la réussite des opérations de fusions en Europe », 17^{ème} journée nationales des IAE-Lyon, 13-14 septembre 2004

Dans le cadre des fusions acquisitions, la prise en compte des valeurs culturelles de l'entreprise consiste à considérer le caractère identitaire de l'entreprise partenaire. Il s'agit de comprendre les fondements du sentiment d'appartenance des salariés à leur entreprise. On constate fréquemment que, faute d'une volonté forte des dirigeants, le clivage perdure souvent fort longtemps.

« On ne m'a pas donné d'information sur les différences culturelles avec les hollandais. Je suis une femme et les hollandais ont une autre vision des femmes au travail. »

Madame T., Manager dans le secteur du transport aérien

O. Meier montre à cet égard que, s'il est possible d'agir au niveau du comportement quotidien (respect des règles, habitudes, usages) il est beaucoup plus difficile de modifier le système de valeur et de référence de personnes ayant une même manière d'analyser, d'interpréter et d'agir⁸⁶.

De même, les salariés de la cible auront tendance, de façon inconsciente, à perpétuer la période ancienne, au cours de laquelle l'efficacité économique de leur entreprise était reconnue et leurs contribution valorisée, quitte à idéaliser ce passé.

Les échanges entre les salariés de la cible et ceux de l'entreprise absorbante vont alors devenir très difficiles entre:

- d'une part des salariés tournés vers le passé, aux prises avec un univers idéalisé,
- d'autre part, des salariés tournés vers l'avenir, aux prises avec le réel et les problèmes de fusion à gérer.

Enfin, la cohérence des individus les pousse à conserver les valeurs qui leur correspondent. En effet, l'individu choisit, dans une certaine mesure, l'entreprise en fonction de ses valeurs : notoriété, évolution de carrière, salaire d'embauche, sécurité d'emploi, etc. Ils sont donc, d'une certaine façon, dans un « contrat psychologique » avec leur entreprise, ce schéma n'étant pas obligatoirement répliquable à l'occasion de l'intégration. De ce fait, le contexte de la fusion, avec un acquéreur et un acquis, peut être vécu, par les salariés de la cible, comme une remise en question de ce lien qui unit l'individu à l'organisation.

"Il peut y avoir plus de différences culturelles entre deux entreprises qu'entre deux pays"

C V, DG Industrie Pharmaceutique, Juin 2011

⁸⁶ O Meier(2000) « Gestion et valorisation des différences culturelles dans le cas de fusions acquisitions, Revue Gestion des Ressources Humaines , N°43, p68-81

" Après l'accident, ...en interne, il se dit, tant d'années après la fusion de nos compagnies, que c'était un pilote de la compagnie X! C'est grave quand même! "

Madame T, manager, Société de transport aérien

Ecueils liés au passé d'anciens concurrents

La réussite de la fusion passe par l'adhésion de tous les membres de l'entreprise, leur adhésion à l'ambition stratégique et au changement en cours.

Pour assurer le succès de l'acquisition, il est primordial de convaincre en premier lieu les salariés de l'entreprise qui réalise l'opération⁸⁷. Cette étape vise à conserver les meilleurs éléments, c'est-à-dire éviter la fuite des compétences, élément crucial tant pour la survie même de l'entreprise que pour bénéficier de relais talentueux qui légitimeront le changement en cours.

Ensuite, il faut pouvoir créer, à partir des deux équipes préexistantes, de nouveaux collectifs de travail mobilisés vers de nouveaux objectifs de production.

" Il y avait les S...iens et S...Lolo"

Madame R, Assistante chef de produit, Société parfumerie-beauté, septembre 2011

« Dans la banque X, au moment du rachat, il était de bon ton de dire qu'on allait faire se racheter par les paysans, les tracteurs"

Monsieur S., Directeur de Département, Banque, Juin 2011

⁸⁷ S Chaudhuri, B Tabrizi, « La vraie valeur d'une acquisition », L'Expansion Management Review, Juin 2000, pp 64-71

Ecueils liés aux équipes dirigeantes

La culture de l'entreprise est fortement déterminée par ses dirigeants. A cet égard, leur façon de gérer le rapprochement des deux entités peut, selon O Meier et Schier, « *créer des différences en termes de paradigme stratégique qui peuvent, in fine, se révéler déterminants* »⁸⁸. On entend par paradigme stratégique « *le système collectif de représentations, c'est-à-dire de croyances et d'hypothèses répandues dans l'organisation et tenues pour vraies* »⁸⁹.

Le choc entre deux systèmes de valeur trop éloignées peut générer des difficultés, voire l'échec de la fusion acquisition.

« Quand un dirigeant fondateur, qui a vécu toute sa vie pour son entreprise, arrive à l'âge de la retraite et vend, il n'arrive pas à la quitter vraiment. J'ai vu des cas où le vendeur usait ainsi plusieurs directeurs généraux mis en place par l'acquéreur. Le dirigeant fondateur est porteur des valeurs de sa boîte, il les incarne. Il faut que le DG entrant s'inscrive, au moins au début, dans cette culture. »

Monsieur L., consultant et psychologue, Human Equity

Par ailleurs, l'insuffisante prise en compte de la culture de la cible par l'équipe dirigeante de l'acquéreur peut elle aussi être source de problèmes au niveau de l'humain.

Ce risque est d'ailleurs « en germe » dans l'opération elle-même. En effet, les dirigeants sont à la croisée de logiques, sinon opposées, du moins différentes :

- D'une part ils sont centrés sur l'actionnaire, sur la dimension stratégique et financière de l'opération qui doit se concrétiser selon le tempo des marchés,
- D'autre part, ils doivent intégrer la dimension culturelle qui nécessite à la fois rapidité et précision dans les annonces, couplées à un temps « long » d'intégration et de constitution de nouveaux collectifs de travail.

Ce risque peut même être encore plus élevé quand les entreprises font appel à des cabinets de conseil pour la conduite du changement. Ces derniers ne peuvent, bien entendu, pas connaître les subtilités des différentes cultures à fusionner.

⁸⁸ O Meier & G Schier, "Fusions acquisitions", 3ème édition 2009, Dunod

⁸⁹ Joffre, Koenig, 1992

Dans tous ces cas d'opposition, l'exploitation des synergies peut en être perturbée. Par voie de conséquence, les objectifs de performance ne peuvent que difficilement être atteints, et l'opération peut se solder en échec.

3.3 Les pays émergents

Comme nous l'avons indiqué dans la partie sur la genèse de notre étude, nous avons initialement souhaité nous consacrer à l'étude des particularités des investissements des pays émergents, et idéalement pouvoir répondre à la question suivante : « Y a-t-il des particularités liées aux comportements des pays émergents qui réalisent des fusions, acquisitions et reprises d'activité en France ? ».

Nos recherches nous ont conduites à nous rapprocher de l'Agence Française pour les Investissements Internationaux (AFII), et particulièrement à rencontrer une de ses économistes, en charge pour l'AFII de son pôle « Veille et analyse ». Nous nous sommes également intéressées aux conséquences de la crise sur les investissements des pays émergents en France en sortie de crise.

Enfin, nos enquêtes « Terrain » nous ont conduites sur trois types d'opérations :

- Le rachat d'une entreprise française de Saint Dizier par une entreprise chinoise : YTO,
- Le rachat de SSII par une entreprise indienne : TATA,
- Les opérations de l'entreprise indienne Mittal.

Les autres sociétés acquises par des capitaux des BRICS que nous avons contactées n'ont pas souhaité donner suite à notre demande.

Pour chacun de ces cas, nous formulons ci-après nos principaux constats.

3.3.1 Les investissements étrangers en France

3.3.1.1 Point de vue de l'AFII

Etablissement à caractère industriel et commercial, l'AFII a notamment pour rôle de faciliter l'intégration des entreprises en France.

☞ En 2010, la Chine devance le Japon pour la première fois

Dans son bilan 2010⁹⁰, l'AFII constate qu'« après trois années de stabilité, le nombre des investissements étrangers créateurs d'emplois en France a connu une hausse de 22% en 2010 pour atteindre 782 projets. Ainsi chaque semaine en moyenne, 15 dirigeants d'entreprises étrangères ont pris la décision d'investir » en France, préservant ou créant quelques 30000 emplois. L'Allemagne et les Etats-Unis restent les deux premiers pays d'origine de ces investissements, tandis que la Chine, pour la première année, devance le Japon. Il s'agit, pour 69% des cas, de projets d'extensions et non pas de créations, notamment en R&D et en production, le secteur des énergies renouvelables suscitant toujours un intérêt marqué de la part des investisseurs étrangers. En 2010, il était donc possible à L'AFII d'affirmer que « les entreprises étrangères déjà implantées anticipent la reprise et renouvellent leur confiance dans le site France », ce qui devra être revérifié dans le contexte de L'Europe à fin 2011. L'intérêt serait de « consolider ces résultats dans la durée ». « Dans un environnement très concurrentiel, rester dans le mouvement, pour moderniser et simplifier, sera essentiel pour continuer d'attirer compétences, investissements et emplois ».

☞ Selon l'AFII, les pays émergents tiennent aujourd'hui une place croissante dans les flux d'investissements, au premier plan desquels, la Chine et l'Inde

Si la crise a ralenti la croissance de l'activité dans les pays émergents, en particuliers ceux d'Asie, la reprise y a été beaucoup plus marquée que dans les pays développés (+2.7% en 2010)⁹¹. La plupart des économies émergentes avaient renoué, dès le deuxième trimestre 2009, avec la croissance, tirée par la performance des pays émergents d'Asie, au premier rang desquels la Chine et l'Inde. Selon Goldman Sachs, les BRICS pourraient, en termes de PIB cumulé, compter plus que les économies du G7 en 2032. L'internationalisation des entreprises des économies émergentes est récente, mais soutenue et rapide. Démarrée dans les années 1990, la multiplication des opérations d'investissements à destination des pays développés s'observe depuis une dizaine d'années. C'est ainsi qu'en 2010, 68 entreprises des principales économies émergentes figuraient parmi les 500 plus grandes entreprises mondiales du classement international Forbes⁹², dont 24 chinoises et 8 indiennes. Ces données intègrent les opérations financières telles que les fusions-acquisitions, ainsi que des flux financiers intra-groupes.

S'agissant des projets d'investissement physique permettant de créer ou de sauvegarder de l'emploi, fDi Markets a classé les 15587 projets qu'elle a recensés en 2010 :

⁹⁰ Bilan 2010 de l'AFII⁹⁰, relatif aux investissements étrangers créateurs d'emplois en France

⁹¹ FMI, World Economic Outlook, Recovery, Risk and rebalancing, octobre 2010

⁹² « Forbes Global 2000 » : classement annuel des 2000 plus grandes entreprises mondiales, publié par le magazine américain « Forbes », selon 4 critères : le revenu, le REX, l'actif comptable et la capitalisation boursière de la firme

Régions	Part 2010	Taux de croissance 2009-2010
Europe	33%	-2%
Amérique du Nord	27%	+11%
Asie, Océanie	25%	-11%
Amérique Latine	7%	-14%
Moyen-Orient	5%	-16%
Afrique	4%	-17%
TOTAL MONDE	100%	-6%

Représentant 33% des investissements créateurs d'emplois dans le monde, ces projets en Europe ont connu une baisse de 2% entre 2009 et 2010.

Le sondage réalisé au second semestre 2010 par TNS-Sofres auprès d'un millier de dirigeants d'entreprises étrangères apporte un éclairage sur la perception de la France par les investisseurs des pays étrangers. La France était perçue comme un pays attractif, notamment en ce qui concerne :

- Les infrastructures de communication,
- La formation et qualification des salariés,
- Le tissu industriel,
- La taille du marché intérieur,
- L'innovation R&D,
- La productivité du travail,
- .../...

Ainsi que nous le confirmera Madame M.⁹³ le 13 avril 2011, l'élément négatif, s'agissant notamment des pays émergents, porte sur la législation du travail française, perçue comme contraignante. Le coût du travail est également perçu comme négatif, mais ne constitue pas un élément rédhibitoire.

☞ En France, les entreprises contrôlées par des capitaux étrangers sont globalement meilleures

Lionel Fontagné⁹⁴ indique que les études statistiques montrent qu'en France, « *les entreprises contrôlées par des capitaux étrangers sont globalement meilleures* ». S'agissant particulièrement « *des conséquences du rachat d'une entreprise française par un groupe étranger, l'analyse en double différence montre qu'après une phase de restructuration défavorable à l'emploi, les performances sont meilleures que si cette acquisition n'avait pas*

⁹³ Economiste au sein d'un établissement public

⁹⁴ Professeur à L'Ecole d'économie de Paris, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne

eu lieu, y compris en termes d'emplois. Seule la propension à exporter décline, dans un chiffre d'affaires en hausse ».

Pour Lionel Fontagné, le comportement d'une entreprise étrangère n'est « finalement 'ni bon, ni mauvais', il reflète l'internationalisation et le dynamisme d'une économie ».

☞ Les entreprises des pays émergents ont un comportement similaire à celui d'une entreprise française

Madame M, économiste à l'AFII, nous confirmera que le comportement d'une entreprise de pays émergent est effectivement similaire à celui d'une entreprise française, lors d'une opération de fusion-acquisition : Toutes sont guidées par des considérations stratégiques. Un « à priori » qui consisterait à s'imaginer que l'entreprise acquéreuse va « piller » la technologie n'est, selon elle, pas fondé. Elle précisera d'ailleurs au cours de l'interview que les principaux déterminants qui affectent le choix des BRICS sont la demande intérieure, la demande extérieure des pays voisins, l'existence de pôles de compétitivité et de spécialisation sectorielle, le niveau de qualification (plutôt mesuré en termes de R&D). En revanche, les variables ayant un effet négatif pour des acquisitions des BRICS en France sont le coût de la main d'œuvre et la rigidité du marché du travail. A ce titre, elle citera la perception d'un manque de flexibilité, la rigidité du droit du travail, la fiscalité française. Toutefois, elle précisera qu'il ne s'agit pas là d'une barrière infranchissable et que les BRICS investissent néanmoins en France, dès lors que l'investissement leur paraît avantageux.

☞ Les investisseurs chinois privilégient les investissements sur des zones européennes où ils ont déjà des compatriotes

Selon Madame M, la différence se situe en termes de management et d'approche culturelle. A cet égard, une particularité des investisseurs chinois consiste à privilégier des investissements sur des zones européennes où ils ont déjà des implantations (plus exactement des compatriotes susceptibles d'accueillir ceux qui rejoindront le site). De ce fait, Madame M a insisté sur les risques liés au « phénomène d'agglomération ». Selon elle, si la France prenait du retard par rapport à ses voisins européens, elle serait en difficulté pour le rattraper.

☞ Les investisseurs chinois ont acquis une maturité managériale

Elle souligne également la maturité acquise par les investisseurs chinois qui, tout comme les japonais, perçoivent maintenant l'intérêt de conserver des managers français dans le « board ».

☞ Les motivations stratégiques des investisseurs issus des BRICS rejoignent celles de tout investisseur de pays mature

S'agissant de la motivation stratégique des BRICS, l'accès à la technologie a laissé place à l'acquisition de savoir-faire et de compétences, la R&D, la performance. Pour définir la performance, ils analysent les critères suivants : la chiffre d'affaires, la valeur ajoutée, les emplois, la masse salariale, les exportations. Les analyses de l'AFII montrent que les entreprises étrangères en France et les entreprises françaises qui s'internationalisent créent plus d'emplois, plus de valeur ajoutée et exportent plus que les entreprises françaises. Globalement ces entreprises créent plus de richesse et proposeraient, selon l'AFII, des salaires plus élevés.

3.3.1.2 Cas d'un Indien en France

La société T. est une filiale d'un groupe indien qui est une des plus vieilles sociétés d'informatique indiennes, mais aussi une des plus importantes SSII mondiales. En Inde, elle a pu se développer rapidement en proposant des services (principalement dans l'intégration de système et l'infogérance) bien moins chers qu'en Europe et aux USA.

☞ En France, le choix d'une direction bicéphale : un indien, une française

Elle a installé une direction en France, avec une direction bicéphale, Monsieur N. en est directeur et Madame D., directrice des ventes et du développement. La stratégie de la société T. sur des contrats de gré à gré, avec « reprise » des salariés dédiés à l'activité reprise par la société T., sans application de l'article L 1224-1 du Code du travail, limitant ainsi le coût social de l'opération.

☞ Des différences culturelles dans la façon d'aborder le business

En apparence, une meilleure prise en compte de l'humain qui resterait à vérifier dans la pratique.

De son expérience, Madame D. nous explique les différences culturelles dans la façon d'aborder le business, et notamment :

- L'entreprise indienne fuit le conflit, au risque de laisser pourrir la situation,

- Le rapport au temps y est différent. Alors qu'en France, « on a raté le train », en Inde « on prend le train suivant »,
- L'échec n'est jamais rédhibitoire dans l'entreprise indienne, on y procède à des « lost review » en vue de préparer le challenge suivant,
- L'entreprise indienne est, à l'inverse de l'entreprise française, un curieux mélange d'arrogance due à la fierté d'avoir réussi et d'humilité liée à une grande capacité d'écoute.

Si elle ne met pas en avant de différences tangibles dans la manière de conduire les affaires, elle insiste particulièrement sur :

- La préparation des opérations, en amont de la négociation, les décideurs étant, selon elle, très sensibles à la présentation RH des opérations,
- La qualité de la communication avec toutes les parties prenantes.

A final, l'espoir est, selon elle, une des grandes forces de l'entreprise indienne.

3.3.1.3 Cas d'une fusion hostile entre deux groupes métallurgistes

☞ Le choix d'évincer le « board » français. Un mode de direction autocratique

A ce jour, la Direction Générale du Groupe acquéreur compte : quatre indiens, un espagnol, un luxembourgeois et deux américains. La langue française, non pratiquée par les dirigeants a été un outil d'exclusion des français du board.

Le siège social est situé dans un pays d'Europe, mais les décisions se prennent dans une autre capitale européenne, lieu de séjour de l'équipe dirigeante resserrée.

☞ Des promesses non tenues. Voire, une tendance « manipulateur » ?

A l'époque de l'OPA hostile, la cible venait d'annoncer la fermeture de six hauts fourneaux à horizon 3 ans, alors que l'acquéreur promettait de n'en fermer aucun (à minima jusqu'en 2013). Les personnels de la cible ont préféré cette opération au lieu d'opposer un refus au CEE. A l'époque, l'acquéreur pesait 1.8 milliard d'euros alors que la cible pesait 4 milliards d'euros, ce qui était générateur de confiance en la force de la cible.

3.3.1.4 Cas d'une société industrielle rachetée par un groupe chinois

Monsieur R. conseille et accompagne les investisseurs étrangers souhaitant investir en France.

Fin 2010, deux groupes chinois se portent acquéreurs de la société cible, alors en cessation de paiement. Dans le droit fil d'opérations telles que le rachat des moteurs Beaudouin par Weichai en 2009, le rachat de Somab par Spark en mars 2009, celui de l'activité silicones de Rhodia par Bluestar, c'est le savoir-faire de cette société qui intéresse ces investisseurs : la cible est en effet un acteur reconnu dans les systèmes hydrauliques de transmission.

☞ La maturité de l'acquéreur au regard de la prise en compte du facteur humain, un atout par rapport à son concurrent

Monsieur R. expose les éléments qui, selon lui, ont joué en la faveur de l'acquéreur, au détriment de son concurrent :

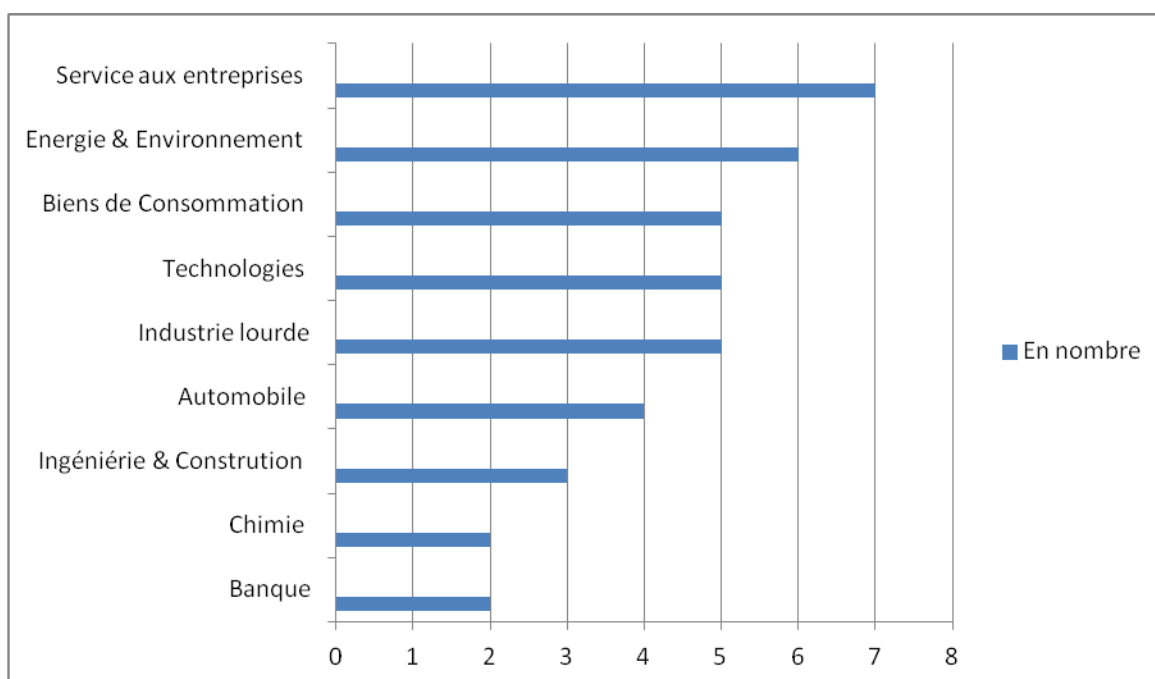
- La présentation de propositions claires, le plan d'engagement du groupe relatif à des garanties de maintien, assorti d'un business plan intégrant divers éléments relatifs au projet industriel structuré, et notamment
 - la création de 400 emplois d'ici à 2015,
 - la mise en place d'un centre de R&D,
 - la réouverture d'une ligne arrêtée depuis 1991, dédiée à l'assemblage des tracteurs complets.
- La présence physique de l'équipe projet de l'acquéreur (président, DG, Directeur de la stratégie, DRH,...), leur réactivité, leur écoute et les réponses aux questions des salariés, leur adaptation au contexte local.

En proposant aux ouvriers de travailler à la remise en état, à la propreté du site le temps de la remise en route de la production, les dirigeants de l'acquéreur ont créé l'adhésion du collectif, avec un impact psychologique fort car cela évitait du chômage technique. On peut supposer que des dirigeants français n'auraient sans doute pas eu cette idée originale, pour des raisons culturelles.

3.3.2. Stratégie de développement des entreprises françaises dans les BRIC

Une enquête a été réalisée conjointement par PricewaterhouseCoopers⁹⁵ (PwC) et l'ARFA⁹⁶ entre janvier et juin 2010 auprès de groupes français ayant des expériences de M&A dans les BRIC⁹⁷ (Brésil, Russie, Inde et Chine). Cette étude avait pour objectif de comprendre la stratégie de développement des groupes français dans les BRIC, les difficultés et bonnes pratiques identifiées à cette occasion. Elle a été réalisée au moyen d'une enquête d'une trentaine de questions. 39 entreprises de tous secteurs ont répondu, soit un taux de retour de 42%. 17 entreprises ont été rencontrées en entretien. Sur les 39 participants, 18 entreprises figurent au CAC 40, 16 au SBF 120 et 5 sont des PME-PMI non cotées.

Répartition de l'échantillon des participants à l'étude par secteur d'activité :



⁹⁵ Réalise en France des missions d'audit, d'expertise comptable et de conseil aux entreprises. PwC fait référence au réseau PricewaterhouseCoopers, constitué d'entités légalement autonomes et indépendantes, membres de PricewaterhouseCoopers International Limited.

⁹⁶ Créée en 2003, l'Association des Responsables de Fusions-Acquisitions en entreprises propose échanges, études, réflexion, ... entre une cinquantaine de responsables exerçant une fonction dans le domaine des fusions-acquisitions. Elle facilite également le mouvement de personnes entre entreprises au sein de la fonction.

⁹⁷ L'Afrique du Sud, intégrée aux BRIC-S en avril 2011 n'était pas incluse dans l'enquête

3.3.2.1 Motivations stratégiques

S'agissant des motivations stratégiques et des modes d'implantation dans les BRIC, les principales conclusions de cette étude sont les suivantes

☞ L'expérience des entreprises françaises dans les BRIC reste faible

Les 2/3 des répondants estiment leur niveau d'expérience comme moyen ou faible. Le Brésil apparaît comme le pays des BRIC où les Français interrogés ont le plus d'expérience en termes de M&A.

☞ L'accès à de nouveaux marchés, principale motivation d'un investissement dans les BRIC

La principale motivation d'un investissement dans les BRIC est l'accès à de nouveaux marchés pour soutenir leur croissance. 56% des répondants souhaitent, par ces investissements, acquérir des unités de production afin de mieux adresser la demande des marchés locaux. La recherche d'une capacité de production à bas coût pour l'exportation ou l'intégration verticale d'un fournisseur ou sous-traitant n'apparaissent que dans les catégories « peu » ou « moyennement important ».

☞ Une priorité, les prises de participation majoritaire ou l'acquisition d'une cible

En majorité les investisseurs cherchent à prendre une participation majoritaire ou à acquérir 100% d'une cible lorsque cela est possible.

☞ Une accélération probable de ces investissements dans les prochaines années

Les projets d'investissement dans les BRIC devraient s'accélérer dans les prochaines années, 69% des répondants recherchant activement des opportunités dans ces pays.

☞ La Chine serait le pays le plus attractif

La démographie et les pôles de développement qu'offre la Chine sont souvent mis en exergue par les personnes interviewées qui considèrent ce pays comme le plus attractif (100% le considèrent comme « attractif » ou « moyennement attractif »), suivie de l'Inde, du Brésil et de la Russie.

3.3.2.2 Difficultés spécifiques

S'agissant des difficultés spécifiques des transactions dans les BRIC, notons les points suivants.

☞ La réalisation de la due-diligence, point rouge des transactions dans les BRICS

En comparaison avec les pays occidentaux, le point de difficulté d'une transaction dans les BRIC le plus fréquemment cité, à hauteur de 52% des répondants, est la réalisation de la due diligence. En revanche, l'intégration de la cible post-acquisition n'est jugée « difficile » par les répondants qu'à hauteur de 30%.

Une grande importance est attachée à la réalisation des due diligence considérées par les répondants comme seule source d'information relativement bien structurée. La mauvaise qualité de l'information et le manque de transparence dans les flux économiques de la cible sont des difficultés courantes dans les BRIC.

☞ Différences culturelles et manque d'expérience des vendeurs, causes d'échec fréquentes

Les différences culturelles et le manque d'expérience M&A des vendeurs ont fait échouer plusieurs transactions dans les BRIC, soit parce qu'ils ne respectent pas certains engagements (engagement de confidentialité par exemple), soit par des attentes déraisonnables en termes de valorisation, soit par un manque de stratégie claire.

☞ La négociation des principes de gouvernance, un point difficile dans la joint venture

L'accord sur les principes de gouvernance semble être le point de négociation le plus difficile. Malgré tout, peu d'entreprises renoncent à la création d'une joint venture. En plus de s'avérer souvent difficiles lors de la négociation de la joint venture, les principes de gouvernance apparaissent également contraignants dans leur mise en œuvre.

☞ Des opérations qui nécessitent un recours plus important qu'ailleurs à des conseils externes

Réaliser une transaction dans les BRIC s'avère déroutant, surtout en Russie, même si des améliorations semblent être observées en Chine et en Inde. Les transactions dans les BRIC conduisent les entreprises à solliciter davantage de ressources externes que dans les pays occidentaux, principalement avocats, fiscalistes et auditeurs.

3.3.2.3 Exécution des transactions

Relevons à présent ce qui relève de l'exécution des transactions dans les BRIC.

☞ Rentabilité de la cible et qualité des prévisions, principaux points critiques des due diligences

Les principaux éléments critiques relevés par les due diligence lors d'une transaction dans les BRIC concernent la rentabilité de la cible et la qualité des prévisions.

☞ Importance de la communication avec les autorités locales

La communication avec les autorités locales est un élément clé pour la réalisation de la transaction, elles sont gérées par des conseils externes locaux et les équipes locales des entreprises.

☞ « Contrôle » de l'intégrité des actionnaires, une pratique courante

47% des entreprises interrogées conduisent le plus souvent des investigations sur l'intégrité des actionnaires.

☞ Taux moyen de succès des transactions de 26%

Les répondants estiment que dans les BRIC, le taux de succès moyen des transactions est de 26%, la durée du processus d'acquisition est souvent plus longue. Selon les répondants, il est considéré comme relativement similaire (44%) à celui des pays occidentaux. Le désaccord sur le prix d'acquisition est une raison d'échec plus fréquente (52%) que les différences culturelles entre acheteur et vendeur (46%).

3.3.2.4 Les principaux défis à relever post-acquisition dans ces opérations.

☞ Le facteur culturel, un frein majeur

Les différences culturelles apparaissent comme un frein majeur à la phase d'intégration (59%).

☞ Le choix de placer des cadres de l'acquéreur aux postes de direction

Dans le cadre de la prise de contrôle de la cible, la majorité des répondants cherchent à placer des cadres de leur groupe aux postes de CEO⁹⁸ et CFO⁹⁹,

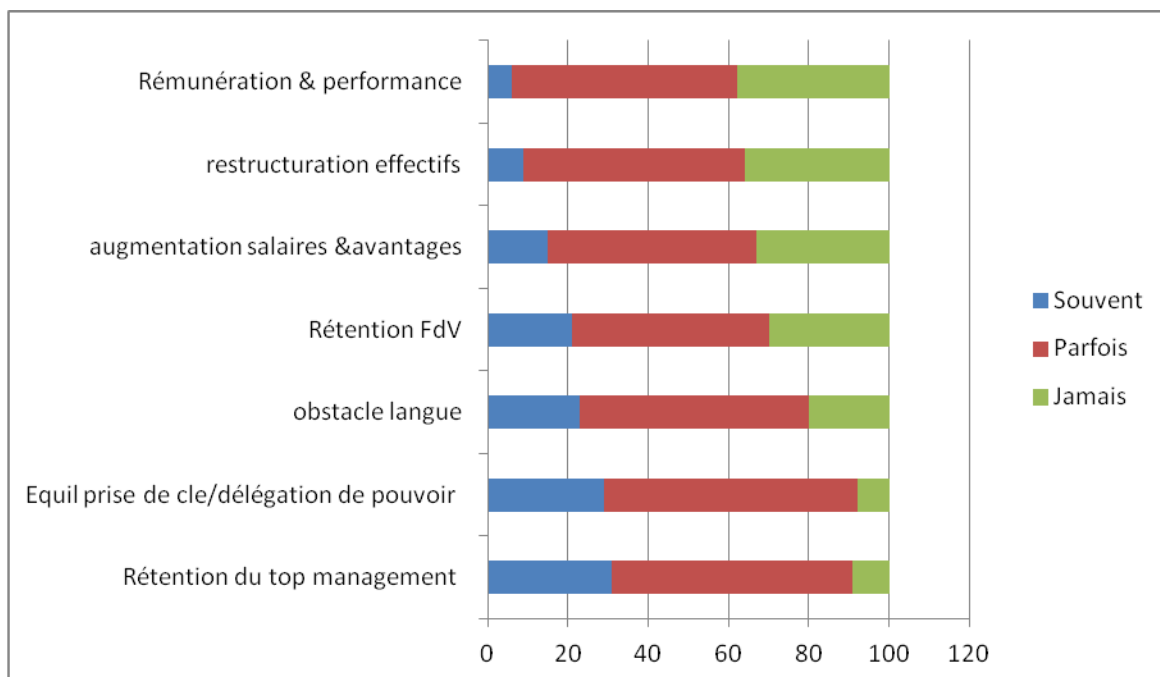
☞ Des opérations dont le retour sur investissement conforme voire supérieur aux attentes

Les difficultés d'intégration dans les BRIC sont supérieures à celles rencontrées dans les pays occidentaux mais de manière globale, le retour sur investissement est conforme voire supérieur aux attentes.

3.3.2.5 Les Ressources humaines

S'agissant des ressources humaines, les particularités relevées dans ces opérations sont les suivantes.

Question : quelles sont les principales difficultés liées aux ressources humaines rencontrées post-acquisitions (en %)



⁹⁸ Chief executive officer

⁹⁹ Chief financial officer (DFI)

☞ La rétention du top management, principale difficulté RH rencontrée post-acquisition

31% des répondants estiment que c'est « souvent » la principale cause de difficulté. Les répondants considèrent, avec le recul, qu'ils ont probablement eu tendance à imposer leurs idées sans suffisamment se préoccuper de savoir si la cible y adhérerait. Le processus d'intégration et les méthodologies propres à la grande entreprise doivent être clairement définis en amont de l'intégration pour être acceptées par la cible. De plus, la cible ne doit pas subir le processus d'intégration mais y apporter le plus rapidement possible sa contribution.

☞ La recherche d'équilibre en prise de contrôle et délégation de pouvoir

La deuxième difficulté est liée à l'organisation des ressources humaines est l'équilibre entre prise de contrôle et délégation de pouvoir au management en place (29% répondent souvent), traduisant la difficulté de mettre en place des structures de gouvernance.

En définitive, on retient donc que les fusions acquisitions internationales, si elles recèlent des particularités culturelles que nous avons détaillées précédemment, elles obéissent, comme toutes ces opérations, à des considérations stratégiques et financières.

L'un des constats essentiel nous semble-t-il, de cette analyse sur les investissements dans les pays émergents, et sur les investissements des pays émergents dans le reste du monde (et en France en particulier), est de montrer que finalement, la maturité managériale des entreprises, de part et d'autre, est relativement homogène.

On aurait pu penser que les investisseurs des BRICs s'installant en Europe par exemple, n'auraient pas forcément appréhendé avec précision les systèmes sociaux et culturels de leurs hôtes et auraient pu se trouver ainsi confrontés à des obstacles majeurs pour réussir un rachat d'entreprise ou tout autre rapprochement.

Nos investigations semblent témoigner du fait que finalement, ces investisseurs ne sont pas plus démunis, ni mieux armés, que ne le sont les investisseurs des pays matures, lorsqu'ils réalisent des opérations dans leur propre pays, ou dans le reste du monde.

Par ailleurs, les a priori et les craintes développés par les populations de pays dits développés, qui voient encore souvent dans les motivations des pays émergents à s'installer hors de leurs territoires, une volonté de « pillage » des savoirs-faire et des technologies de pays plus « avancés », ne reposent sur aucun fondement objectif. Les motivations stratégiques des entreprises des pays émergents à investir à l'étranger sont tout à fait identiques à celles des entreprises des pays matures.

La mondialisation apparait donc comme un vecteur d'uniformisation de la production, de la consommation mais aussi des connaissances et des pratiques managériales.

Conclusion

Les constats de ce que ces acteurs « ont vu » ou « ce qu'on leur a laissé voir » dans les fusions acquisitions expriment la réalité de l'insuffisante prise en compte du « facteur humain » si souvent cité comme la cause d'échec d'une opération de fusion acquisition : un **humain malmené et mal mené**.

Dans la partie suivante, nous allons proposer des contributions de la fonction Ressources Humaines à une meilleure prise en compte du facteur humain dans les opérations de fusion acquisition.

Partie 4 : Pistes pour une meilleure prise en compte de l'humain dans les fusions acquisitions

Force est donc de constater que le facteur humain continue d'être un problème dans les opérations de fusions acquisitions, environ 2/3 des échecs étant attribués à ce facteur.

Or, la force et la rapidité des changements dans un contexte de mondialisation laissent à penser que ces phénomènes de rapprochements entre entreprises ne devraient pas faiblir. En effet, nous assistons à un **changement de modèle**¹⁰⁰, nouveau cadre d'action des équipes de Direction en charge de conduire des changements importants, des fusions acquisitions par exemple.

C'est ainsi que nous passons **de la « vieille économie »** caractérisé par :

- Une société industrielle centrée sur la production de masse,
- Une force de travail stabilisée, caractérisée, particulièrement en France par des compétences faiblement transférables,
- Une progression basée sur l'ancienneté,
- L'emploi à vie comme clause tacite du contrat de travail,
- En cas de restructuration, des indemnités de licenciement et des préretraites comme contrepartie de la rupture du contrat de travail.

« à la nouvelle donne » dans laquelle :

- Le savoir est au cœur du processus productif,
- Le changement démographique a transformé le « baby boom » en « papy boom »,
- Les « marchés internes du travail » rétrécissent,
- Les technologies évoluent rapidement, de même que la demande,
- Les entreprises sont organisées en réseau (groupe, cluster...) opérant souvent dans plusieurs pays, même lorsque ces entreprises sont petites,
- Régions et Territoires jouent un nouveau rôle économique,
- La mobilité, particulièrement professionnelle, et la polyvalence sont des valeurs montantes.

¹⁰⁰ B Gazier & F Bruggeman, Conseil d'Orientation pour l'emploi, 12 mai 2010

Ce nouveau modèle conduit à rechercher de nouvelles approches dans la Direction des entreprises, et notamment à l'occasion d'opérations de fusions acquisitions.

Par ailleurs, nos « observations terrain » construisent notre conviction :

Si le facteur humain est mal mené et malmené à l'occasion de l'opération de fusion acquisition, il ne sera pas motivé, impliqué et engagé dans ce changement majeur pour l'entreprise. En conséquence, le facteur humain sera un frein, un obstacle, voire une cause d'échec de la fusion acquisition.

Qu'est-il alors possible de faire pour y remédier ? Quels peuvent être les rôles et contributions de la fonction RH à la mise en place de solutions pour que le facteur humain soit un vecteur de réussite de la fusion acquisition ?

Quelques facteurs clés de réussite nous semblent ici importants, au titre desquels la nécessité de « donner du sens » à l'opération et « poser des actes » en cohérence avec ce discours. C'est à ces conditions que les salariés adhéreront au projet, donneront leur confiance aux leaders porteurs de ce changement et se mettront en mouvement pour une intégration réussie.

A notre sens, le DRH peut y contribuer

- Dans la mesure où il va participer à la dynamique managériale qui va être créée et maintenue tout au long du projet,
- En apportant son soutien aux managers en charge des équipes,
- En renforçant son positionnement dans l'opération.

A cette fin, nous étudierons successivement trois pistes d'amélioration :

- La création et le maintien d'une dynamique de management tout au long de la fusion acquisition,
- Le soutien au manager, pour une bonne intégration des équipes,
- Le pilotage RH de l'opération.

4.1 Créer et maintenir une dynamique managériale

« Anticiper, sécuriser, valoriser, communiquer, construire un plan de changement perçu comme acceptable par l'ensemble des parties prenantes » sont des facteurs décisifs de la réussite d'une opération portant, dès son origine et du fait même de la nature de l'opération, les germes d'un affaiblissement des performances, tant individuelles que collectives.

Comme nous l'avons montré, des outils sont à la disposition des équipes RH afin de réduire, dans toute la mesure du possible, les risques inhérents à la fusion : évaluation de la cible, sécurisation juridique, etc. Toutefois, ainsi que l'explique Georges EGG, les principes sont plus importants que les outils¹⁰¹. Après l'annonce de l'opération, de nombreuses questions sont à régler et appellent des réponses, sous peine de les voir se transformer rapidement en problèmes car, 'à tous les étages', on perçoit 'sentiment d'incertitude, d'accélération du temps, d'inquiétude, etc. Déstabilisée par l'annonce, l'organisation subit un réel choc et doit être accompagnée

Or, on l'a vu, la nature même de l'opération implique deux temps très distincts : le temps de la gestation et le temps du partage, la transition de l'un à l'autre s'opérant à l'instant même de l'annonce. Pendant la phase une de due diligence, l'équipe de Direction sera très resserrée autour de son DG, tenant l'opération secrète. Puis, une fois l'annonce de la fusion acquisition faite, c'est à l'inverse, une phase de communication, d'explication qui commence et qui durera jusqu'à l'intégration. Une des difficultés réside dans le fait que la phase de transition (également appelée do by close, pré-intégration, etc) est « à cheval » sur les deux périodes, et même plutôt positionnée après l'annonce. Ceci va générer de grosses difficultés avec une nécessité de répondre aux multiples questions des salariés alors que ce sera justement le temps de la construction des dispositifs RH futurs.

Cinq domaines sont à approfondir :

- La dimension personnelle du dirigeant,
- La mise en place d'une structure de management « ad-hoc »,
- les spécificités de la gestion du projet,
- La communication particulière à ce type d'opération,
- Le développement de la résilience et l'agilité organisationnelles.

¹⁰¹ Voir Georges EGG, « Fusions et GRH, les principes plus importants que les outils » Revue Française de Gestion, décembre 2000, n° 131

4.1.1 La dimension personnelle du dirigeant et de l'équipe de Direction

Nous avons relevé dans nos constats, la sensibilité des managers interrogés, aux postures affichées par les dirigeants. Avec la même spontanéité, les consultants interrogés ont eu besoin de nous parler des dirigeants : « **premier DRH de l'entreprise** » comme Monsieur B, ou « **des guerriers aimant les champs de larmes** » comme Monsieur D.

Nous avons cherché à développer ce point, à travers l'entretien que nous avons sollicité avec Monsieur L, membre du Human Equity. Human Equity est un réseau de consultants dont la conviction repose sur le postulat que l'évaluation structurée du « capital dirigeant » délivre une rentabilité substantielle pour les investisseurs grâce à la réduction des risques qu'elle engendre.

Exemple : Monsieur D, dirigeant d'une société d'investissement recourt systématiquement à Human Equity pour valider la rencontre homme/projet/investisseurs, à travers une évaluation et un accompagnement du capital dirigeant. Le dirigeant est évalué dans le cadre de son propre fonctionnement, dans ses forces et faiblesses évaluées dans une dynamique évolutive. Ce sont en quelque sorte des « fusées éclairantes » de leur dimension humaine à porter des projets de développement.

Monsieur D parlant de l'accompagnement du capital dirigeant identifie des étapes marquantes du développement des entreprises dans lesquelles ils investissent :

- « l'accélération de la croissance » : ils accompagnent parfois le développement de leurs « stars » sur un rythme de croissance d'une multiplication par 3 en 5 ans. Par ailleurs, ils multiplient par 2,5 le prix d'entrée en 18 mois,
- « le recrutement du N°2 ». Le dirigeant fondateur est originellement selon lui « un chef de meute » « un despote éclairé », en bref « celui qui sait » mais, il doit alors passer de « héros » à « entrepreneur. « A ce stade M D demande à Human Equity d'intervenir dans le recrutement du N°2,
- « le passage des frontières » : Monsieur D n'investit dans aucun projet qui ne soit en mesure de dépasser très rapidement les frontières nationales. Se pose alors la question de l'accompagnement culturel du dirigeant, comme par exemple de lui expliquer « ce qu'est un manager allemand ? » ,
- « la structuration des fonds » c'est-à-dire quand ils réalisent un second appel de fonds »,
- « les premières ruptures », c'est-à-dire quand ses collaborateurs de la 1^{ère} heure quittent le navire et que cela crée une « déchirure » pour le dirigeant.

Avant de contractualiser avec un dirigeant, Monsieur D sollicite systématiquement Human Equity pour sécuriser la capacité humaine du dirigeant à mener ces étapes, et l'adéquation de l'équipe d'investisseurs à ce dirigeant.

Au cours d'un entretien de trois heures, le dirigeant est apprécié (parce qu'aucun critère pris isolément n'est éliminatoire) dans le contexte du projet, sur les points suivants :

- la valeur du temps, dans des contextes contraints (sa réactivité, sa capacité de travail, son agilité) ou longs (investissement fort) dans la direction d'entreprise. Sa capacité à imposer un tempo,
- la convergence entre trajectoire de vie personnelle et projet professionnelle (par exemple, les échecs pouvant être de bons drivers.),
- La puissance du (ou des) driver du dirigeant entre prestige, pouvoir, liberté, intelligence rationnelle, argent, etc
- Le management, c'est-à-dire la façon dont le dirigeant conçoit sa relation à l'autre,
- La durabilité et longévité de ses actions,
- Sa vision du projet,
- Sa capacité à générer et à transformer les idées,
- Sa capacité à faire bouger les lignes. Selon Monsieur D, une entreprise innovante et gagnante ne peut être menée que par un « pirate » qui dépasse la ligne et au minimum par un « corsaire » qui reste loyal au seigneur tout en déplaçant les lignes,
- Sa sincérité, etc

A partir de ces critères-là, Monsieur D mesure « la capacité et l'envie » des dirigeants à « emmener les gens ». Et il cite l'exemple d'un chercheur reconnu au niveau mondial, embauché par un dirigeant, « comme ça !...pour un salaire quasi dérisoire parce qu'il s'est fait embarquer dans le projet par le dirigeant ».

Monsieur D « **se méfie des 1^{er} de la classe qui n'ont pas connu d'échec** ».

Monsieur D nous a convaincus de la nécessaire prise en compte du facteur humain, autant qu'il en a été convaincu par le dirigeant d'un puissant fonds d'investissement indien, Monsieur Khosla, qui met le facteur humain en avant. Il suffit de consulter son site internet khoslaventures.com : "*The problem with experts is that they do not know what they do not know.*" "... *It is often said that 'it is wise who can see things coming'. Perhaps the wisest one is the one who knows that he cannot see things far away*".... *Only those who dare fail greatly can achieve greatly.... We want only "A" teams and founders — entrepreneurs who know what they know (and are the best in the world at it), but who also know what they don't know and are open to building strong teams to fill in those knowledge gaps. We invest more in people than in a specific plan, because plans change often*".

Cela a fait écho aux propos de Madame S, consultante M&A : « aux US, nos consultants réalisent systématiquement des « executive culture audit » dans la phase de due diligence alors que, ce même conseil n'est pas retenu par les dirigeants européens ».

Nous retiendrons en conséquence qu'une évolution dans le sens d'une prise en compte du capital du dirigeant (entendu au sens de l'équipe de direction) serait un facteur favorisant la réussite des opérations.

4.1.2 Les cellules de pilotage et de soutien

La cellule de pilotage

Pour faire face à ces complexités, nous préconisons, dans la droite ligne du paragraphe précédent, la constitution d'un « poste de pilotage», structure « ad-hoc » physiquement en place tout au long de l'opération.

Directement pilotée par le DG, cette structure regroupera à minima tous les membres de son CoDir, en vue d'y évoquer toutes les questions transversales à la fusion acquisition.

C'est elle qui va créer impulser et maintenir une dynamique tout au long de l'opération.

La cellule de soutien

Bras avancé de la cellule de pilotage, la cellule de soutien a pour objectif d'apporter un soutien aux managers de proximité. En effet, les opérations de fusion sont inéluctablement génératrices de stress pour les salariés et sont néfastes au bon fonctionnement de l'organisation. Tempérer les craintes, rassurer, faire preuve d'empathie, comprendre le stress post-fusion, etc, militent pour la création d'une « structure » visant à la prise en charge de ces objectifs par le management de proximité.

Telle une « cellule d'aide psychologique » déployée suite à une catastrophe (aérienne par exemple), la structure de fusion doit être le réceptacle de ces dimensions psychologiques, le management de proximité devant y trouver un soutien, pour son équipe et pour lui-même.

Cette structure apportera des réponses précises aux interlocuteurs. En outre, pendant ces périodes de turbulences, les dossiers se croisent, se rencontrent, parfois même se contredisent. Une réponse cohérente et homogène, non discordante prend tout son sens, tant les signaux faibles sont particulièrement observés au cours de ces périodes.

Quatre grands rôles sont habituellement attribués à ce type de cellule¹⁰² :

- Assurer une cohérence globale dans l'ensemble du groupe,
- Dessiner les réponses de fond aux questions techniques et politiques posées par l'événement,
- Assurer les liens de qualité avec tous les réseaux dans lesquels est insérée l'entreprise (acteurs internes et externes, administrations...),
- Assurer une communication nationale (interne et externe) dépassant la simple information factuelle¹⁰³.

Cette cellule sera composée d'opérationnels et de représentants des fonctions dites support. Elle ne doit pas être pléthorique afin d'assurer un temps de réponse court face aux interrogations nombreuses des salariés ou des institutionnels.

Il est indispensable que les membres de la cellule de soutien aient des aptitudes spécifiques leur permettant de maîtriser la situation : *« une capacité de leadership dans un secteur déstructuré, une capacité à maîtriser la complexité et à identifier les situations d'urgence et une capacité à tisser un lien informationnel, symbolique et humain »*¹⁰⁴.

4.1.3 Des spécificités à intégrer dans le plan de changement

Les spécificités à intégrer dans la conduite du projet sont de quatre ordres :

- 1. En premier lieu, la fusion « engendre un processus de déstabilisation de l'organisation » : perte de repères, sentiment d'infériorité avec pour corollaire celui de supériorité pour l'entreprise à l'initiative du rachat, évolution voire nouvelle forme d'organisation, nouvel organigramme, nouvelles méthodes, nouveaux processus, etc.
- 2. La fusion a, inéluctablement « des conséquences à la fois spatiales, temporelles, comportementales et stratégiques ». Le nouvel ensemble doit parfois déménager, exige de nouveaux comportements que le management doit définir et mettre en place en vue de générer des performances durables.
- 3. L'impact au niveau comportemental se ressent également du fait du sentiment d'incertitude ressentie par les salariés : questionnement sur son avenir personnel

¹⁰² Karine EVRARD-SAMUEL, « Prévenir les difficultés post fusion acquisition en utilisant la gestion de crise », Revue Française de Gestion, n°145

¹⁰³ *ibid.*

¹⁰⁴ *ibid.*

dans la nouvelle structure, perte de repères au quotidien, changement d'équipe, voire de responsable d'équipe, etc,

- 4. Bien qu'étant à l'initiative de l'opération, les dirigeants doivent se créer de nouveaux repères. Ils doivent repenser l'organisation pour intégrer les deux unités précédentes, décider qui, du prenant ou du cédant, va apporter quels processus, quelles méthodes. De surcroît, les dirigeants ne connaissent pas le cadre d'action ni les mécanismes de prise de décision antérieurement en vigueur dans l'entité acquise. Il faut également apprendre à conduire le « nouveau » dialogue social. Enfin, les dirigeants doivent apprendre les habitudes en vigueur dans l'entreprise acquise dans la relation clients.

Si la fusion n'est pas à proprement parler une situation de crise, comme le rapporte Karine EVRARD-SAMUEL¹⁰⁵, on constate néanmoins que le contexte décrit ci-dessus est similaire à la situation de crise et que les conditions définissant une situation de crise se retrouvent, au moins temporairement, au cours du processus de fusion.

Puisqu'une similarité entre situation de crise et opération de fusion peut être envisagée, certaines des méthodes de gestion de crise pourront utilement être retenues pour la gestion de la fusion acquisition.

Différentes phases de la gestion du projet

Les quatre phases de la gestion de crise évoquent les événements connus lors d'une fusion :

- La phase dite de prévention au cours de laquelle l'entreprise doit agir en amont peut être comparée à la phase de due diligence. La fonction RH doit alors agir, aux côtés de la Direction Générale, de façon à laisser le moins possible de place aux doutes et incertitudes sur l'intérêt (ou pas) de l'acquisition. Elle doit également, à ce stade, recueillir le plus d'informations possibles, en vue de préparer les phases ultérieures. C'est lors de cette phase que la définition du nouvel ensemble doit être envisagée et pensé, les projets d'organigrammes définis, les éventuelles restructurations et refontes de services préparés, etc,
- Les phases 2 et 3 de réaction et de récupération évoquent la période d'intégration suivant la conclusion de l'accord. Au cours de cette période d'intégration la DRH, en liaison avec la Direction générale, doit tout mettre en œuvre pour piloter l'intégration des équipes dans les organisations tout en veillant à juguler les

¹⁰⁵ Karine EVRARD-SAMUEL, « Prévenir les difficultés post-fusion acquisition en utilisant la gestion de crise », Revue Française de Gestion, juillet 2003, n°145

problèmes apparaissant au moment du rapprochement effectif, et susceptibles de bloquer le fonctionnement du nouvel ensemble.

- La phase 4 d'apprentissage peut elle aussi être rapprochée du processus de fusion comme on le verra au paragraphe 4.1.5.

Scénario de crise

Toute entreprise évoluant sur un marché intrinsèquement porteur de risque comme par exemple le transport aérien ou ferroviaire, dispose d'un plan anticipant sur la survenance d'événements venant bouleverser la vie de l'entreprise.

Cette méthode consiste à envisager par principe les évolutions négatives possibles d'un événement en se posant deux questions :

- Question 1 : « et si ? »
- Question 2 : « quelles seraient les conséquences ? »¹⁰⁶.

Adaptée à la fusion, cette méthode vise à adopter une vision préventive des événements et permet d'anticiper les comportements des acteurs. Au-delà du travail de modélisation de la fusion qu'elle implique, permet pour chaque situation de trouver la trame d'une réponse cohérente et satisfait par là même aux exigences impérieuses de rapidité évoquées ci-dessus (cf. communication de crise). Elle conduit à une approche beaucoup plus stratégique¹⁰⁷ de l'opération de fusion.

L'application de cette théorie peut présenter un intérêt en phase d'intégration. Toutefois, lors de son application, il convient de se garder de deux écueils : l'alarmisme qui consiste à dramatiser toute situation et l'attentisme, à savoir le fait d'attendre le dernier moment pour agir.¹⁰⁸ Nos entretiens nous ont montré que ces méthodes de gestion de crise ne sont que rarement mises en place de façon formelle.

4.1.4 La dynamique de communication

Comme on l'a déjà souligné, la communication au cours d'une fusion acquisition est un levier d'action important. Temps des informations aussitôt contredites, l'opération de fusion

¹⁰⁶ Karine EVRARD-SAMUEL, « Prévenir les difficultés post fusion acquisition en utilisant la gestion de crise », Revue Française de Gestion, juillet 2003, n°145

¹⁰⁷ Ibid

¹⁰⁸ *ibid.*

véhicule des craintes. Rassurer, lever les incertitudes, tuer la rumeur doivent être au cœur des préoccupations de l'équipe en charge des opérations.

Cette communication, destinée aux salariés d'une part et aux parties prenantes de l'autre (actionnaires, marchés financiers, clients...). Les messages de cette communication doivent être adaptés à chaque cible. Georges EGG¹⁰⁹ confirme que cette communication ne peut être improvisée.

Les 5 principes qui gouvernent la communication dans la fusion acquisition

Cinq principes gouvernent la communication : la cohérence, la pertinence, la transparence, la rapidité et la mobilisation¹¹⁰. C'est leur conjonction, tout au long du processus, qui est à privilégier.

Principe 1 : cohérence, « être une source d'informations crédibles »

La communication doit susciter un sentiment de confiance parmi les salariés et tuer de fait la rumeur. Elle ne peut et ne doit pas être hésitante, elle doit être fiable, tant la rumeur se propage en ces occasions. Le DRH peut utiliser ce levier de la communication pour lier une relation de confiance tant auprès du personnel qu'auprès des instances représentatives du personnel.

Principe 2 : la pertinence : « être en phase avec la perception et la nature de l'environnement »

L'attente d'information par les personnels est très forte pendant toute la période de l'opération. Les réponses aux multiples et fréquentes questions ne peuvent en aucun cas être improvisées. Le contexte émotionnel doit être pris en compte par la fonction RH, tant la raison peut laisser place à l'irrationnel au cours de ce type d'opération. La pertinence de la communication implique de savoir se situer au cours du processus et de fait d'adapter son discours au rythme des événements. Cela implique également de doser l'information : ni trop, ni trop peu ; ni trop tôt, ni trop tard.

Principe 3 : La transparence : « répondre immédiatement aux confusions »

Conscients que nombre de fusions se traduisent par des plans sociaux et des réorganisations, les salariés ne sont pas dupes lors de l'annonce d'une fusion. Il faut, à ce moment, que la fonction RH soit prête à répondre à l'ensemble des questions.

¹⁰⁹ Georges EGG, 1+1=3... Réussir une fusion d'entreprise, Paris 1991

¹¹⁰ Karine EVRARD-SAMUEL, « Prévenir les difficultés post fusion en utilisant la gestion de crise », Revue française de Gestion, juillet 2003, n° 145

Principe 4 : La rapidité : « aller vite »

Là encore, incertitudes et craintes exigent des réponses en temps réel, voire même être proactives. L'information doit circuler à tous les échelons hiérarchiques jusqu'à la base, et ne surtout pas rester circonscrite aux échelons les plus élevés de l'organigramme. Cette rapidité est étroitement associée à la rapidité de l'opération elle-même, l'objectif étant que l'entreprise fonctionne au mieux pendant tout le processus.

Principe 5 : la mobilisation : « coordonner les ressources internes et externes »

Enfin, la communication doit miser sur des personnes clés de l'entreprise, en capacité de relayer correctement et positivement l'information. Mettre en valeur des relais qui communiqueront tant auprès des salariés que des clients ou des fournisseurs est fondamental pour assurer une diffusion crédible de l'information. Des kits de communication, assortis de « questions/réponses » peuvent utilement outiller ces relais. Dans des structures plus petites, la prise de parole directement par le Directeur peut également être de nature à rassurer les salariés.

Par ailleurs, comme le précise Karine EVRARD-SAMUEL, cette communication « *doit avoir un sens et se traduire par des actes concrets qui permettent de répondre aux doutes et inquiétudes*¹¹¹ ».

Le processus nécessite de la ritualisation, des actions fortes, visibles, symboliques, dont le caractère émotionnel et puissant va marquer les destinataires du message de façon durable¹¹² : une poignée de mains entre dirigeants, la visite in situ d'un dirigeant venant à la rencontre des nouveaux salariés peuvent, selon les contextes, faire valeur, là où une newsletter ou un mail n'auraient que peu d'effet.

Communication directe avec l'ensemble des salariés

Le rôle de communication est particulièrement crucial au cours d'une opération de fusion-acquisition.

Monsieur C, Directeur de la transformation au sein d'un groupe industriel nous a présenté la méthodologie de son programme de transformation, en posant trois postulats relatifs à la communication. Il s'agit :

¹¹¹ Karine EVRARD-SAMUEL, « Prévenir les difficultés post fusion en utilisant la gestion de crise », Revue française de Gestion, juillet 2003, n° 145

¹¹² Ibid

- 1^{er} postulat : " dès qu'il y a changement, il doit y avoir beaucoup de communication sur le sens parce qu'on change les process, la façon de travailler et il faut communiquer tout le temps, sur les raisons du changement ",

- 2^{ème} postulat : "dès qu'on prend une décision, on ne laisse pas la communication descendre par la hiérarchie, parce qu'elle ne sait pas le faire, parce qu'elle n'est pas forcément à l'aise avec la décision, ou ne maîtrise pas le traitement des objections »,

- 3^{ème} postulat : " il faut le DRH en support; le DRH doit être impliqué parce que les managers ne savent pas faire ça". Il demande dans un premier temps, au DRH, d'identifier "les éléments, les noyaux, qui vont donner envie de changer, diffuser les bons messages" au sein de l'organisation. Un travail d'identification et de sélection sur la base des aptitudes à communiquer et à entraîner des personnes est mené par le DRH, en groupe de travail avec des opérationnels. Sur un périmètre de 7000 salariés, la direction de ce groupe a constitué une "communauté, non hiérarchique" composée de dirigeants, chefs de service, chefs d'atelier. 200 relais de communication, soit 35% de l'effectif du groupe, sont concernés dans le cadre de ces projets de transformation.

Processus de sélection et d'animation des relais :

Tout d'abord, les relais de communication sont interrogés sur leur acceptation et motivation à tenir ce rôle et sélectionnés. Dans un second temps, tous sont formés, certains peuvent même être coachés dès le départ, ou ultérieurement.

A chaque décision, les relais sont convoqués, de façon à leur expliquer pourquoi la décision a été prise, répondre à leurs questions, leurs objections ou celles auxquels ils pourraient être confrontés. Le lendemain de cette réunion, chaque relais doit avoir tenu une réunion dans son service.

Pour maintenir la dynamique de cette organisation, des réunions régulières sont organisées y compris en l'absence de décisions.

Le nombre de relais de communication est à adapter en fonction de l'ampleur du changement mais pour le reste, cette méthode directe de communication avec l'ensemble des salariés nous semble vraiment faire sens dans une opération de fusion acquisition.

Echanges entre les deux structures

Il s'agit de favoriser, le plus en amont possible, la rencontre et le partage de bonnes pratiques entre les personnels issus des deux organisations réunies. Outre que l'organisation nouvelle peut y voir un moyen d'identifier des axes d'amélioration de sa performance, c'est aussi une occasion de travailler à la construction d'une nouvelle culture commune. Travailler

sur le partage des bonnes pratiques est également l'un des leviers qui favorisera l'instauration d'une dynamique managériale basée sur l'échange et le dialogue.

La Direction impulsera ces rencontres et échanges. Des réunions réunissant des responsables de différentes unités où chacun pourra par exemple présenter aux autres son fonctionnement, ce qu'il peut attendre d'eux, etc. L'organisation de groupes de travail composés de personnes issues des deux entités fusionnées est la plus courante des modalités. Citons ici d'autres exemples présentés par les auteurs de l'étude Mercer-Audencia¹¹³. Le groupe Accor a ainsi mis en place un système de parrainage grâce auquel « un hôtel sert de « parrain intégrateur » pour les unités rachetées, qui permet à celles-ci de progresser plus vite ». Dans le même esprit, Lafarge a imaginé un dispositif « d'usines sœurs », visant à favoriser le benchmark technique et managérial avec tout nouveau site industriel.

Mais au-delà du partage des bonnes pratiques entre les salariés issus des deux organisations fusionnées, un partage d'information entre les responsables des différents services et unités de la nouvelle entité constitue également un facteur clé de réussite de l'opération.

4.1.5 La résilience et l'agilité des organisations

Cet objectif ne concerne pas seulement l'opération de fusion, il vise à créer un cercle vertueux dépassant la durée de l'opération.

La résilience désigne la capacité à réussir, à vivre, à se développer en dépit de l'adversité¹¹⁴. La résilience organisationnelle renvoie à la capacité de rebondir face à l'inattendu. L'agilité évoque quant à elle l'idée de flexibilité et d'adaptation.

Comme l'indique Alain Richemont¹¹⁵, « les acteurs économiques cherchent des repères et une perception plus juste de la réalité pour exercer leurs choix. Des chocs soudains...comme les attentats du 11 septembre provoquent des bouleversements imprévisibles et violents ». Il explique que « la volonté de croire à un monde économique sans heurts revient périodiquement, comme le montre la croyance récente dans la nouvelle économie,... ». Sans être analyste, une simple observation des réactions des événements financiers actuels dans les pays européens et l'évolution des cours boursiers en quelques mois/semaines/jours, illustre « la violence de ces mouvements »¹¹⁶. En peu de temps, la destruction massive

¹¹³ Fusions-acquisitions : les défis de l'intégration, Institut de l'entreprise, 2003

¹¹⁴ B Cyrulnik, « Un merveilleux malheur », 1999

¹¹⁵ A Richemont, La résilience économique, Ed Organisations, 2003

¹¹⁶ Ibid

d'actifs entraîne une cascade de revers de fortunes d'investisseurs qui, paradoxalement étaient les premiers à croire dans l'arrivée de nouveaux progrès économiques¹¹⁷.

A notre avis, l'annonce d'une fusion acquisition, peut, à cause de la violence de l'annonce, être de nature comparable à ces chocs dont il est question. Si nous ne sommes pas en capacité d'étayer cette intuition, cette hypothèse nous semble néanmoins possible et réaliste.

Un « prescrit » qui n'est plus suffisamment appliqué en période de turbulences

Seulement 40% des activités économiques auraient résisté à la crise des années 90, selon le Cabinet Bain¹¹⁸. Les périodes de crise économique fragilisent les entreprises qui deviennent alors des proies en sortie de crise.

Quand la perception des réalités fait défaut à cause de fausses croyances des dirigeants en leur invincibilité, quand les décisions sont mal préparées ou qu'elles sont prises trop tard ou dans la précipitation, les chocs sont encore plus douloureux. Dans ces contextes de confusion, l'abondante littérature sur les « prescriptions » à suivre pour réaliser la fusion acquisition n'est pas appliquée. Les verbatims issus de notre étude terrain, rapportés au chapitre 3, le montrent à travers la force des propos des acteurs de fusion acquisition.

A cet égard, Alain Richemont précise encore qu'« *à l'image des matériaux dont l'élasticité a ses limites, il arrive que les hommes et les entreprises plient sous trop de pression, capitulent et s'effondrent* ».

Ancrer le changement dans le quotidien de l'entreprise pour éviter les ruptures

Pour éviter de procéder à des restructurations et réductions de coût aussi drastiques que soudaines, l'idée de rendre l'entreprise plus flexible et plus agile, si elle n'est pas nouvelle, a le mérite de faire prendre conscience que sa concrétisation passe par une préparation au quotidien, tant de l'entreprise que des hommes qui la composent. Selon Alain Richemont, « *certes l'ajustement au changement est d'abord une question de volonté et de vision (vista) du dirigeant, mais l'entreprise doit aussi être prête à adhérer et à mettre en œuvre ce changement* ». Si les entreprises ne peuvent pas prévoir les aléas de leur activité, elles peuvent tenter d'en amortir le choc, notamment à travers les nouveaux outils et technologies à leur disposition. « *Pour disposer d'une entreprise souple et agile, qui soit à la fois compétitive et allégée, leur dirigeant doivent avoir un souci permanent de recherche*

¹¹⁷ « Keeping cool about tech stocks », International Herald Tribune, 6-7 avril 2002

¹¹⁸ Bain, étude 2002

d'économie », y compris en période faste. Selon lui, « *dans les phases d'accélération du progrès technique, le changement devrait être considéré par les entreprises comme un état permanent pour survivre* ».

Il nous semble qu'au titre de ce changement, l'hypothèse d'une fusion acquisition ne devrait pas être un événement imprévisible et imprévu, mais un scénario, au même titre que les autres scénarios d'évolution, à moyen et long terme. Sans parler de banaliser l'événement, il devrait être possible de mieux l'anticiper et préparer sa survenance par une évolution des mentalités, par un apprentissage permanent et de l'amélioration continue. L'attitude qui consiste à s'adapter au changement selon un processus séquentiel ou par crises successives a des effets plus brusques et oblige à des corrections plus difficiles. Or, le constat est fait que les restructurations ne peuvent plus être faites en réponse à une crise à résoudre et qu'il sera nécessaire d'en inscrire la gestion dans la durée afin de préparer l'ensemble des acteurs à l'éventualité permanente de suppressions d'emplois¹¹⁹.

Monsieur C est Directeur du programme de transformation au sein d'un groupe industriel, ce programme a généré une baisse significative des effectifs, en structure et en production, sur la base d'un plan de départs volontaires, et il nous a expliqué comment il a fait passer l'organisation d'un programme de réduction des coûts à un programme de développement, en expliquant aux salariés « *pourquoi la Direction fait ce plan, et surtout l'objectif poursuivi* ».

Les deux clés d'entrée de son programme sont les process et la culture du changement, et ensuite seulement l'organisation, parce que le changement passe d'abord par les « process ». Monsieur C précise que le changement de culture a été le plus difficile à démarrer.

Un process peut être par exemple « comment engage t-on les dépenses ? ». En dehors des process relevant de la production, Monsieur C a comptabilisé plus de 200 process qui ont été analysés, hiérarchisés et définis comme relevant soit de la direction générale parce que stratégique, soit délégués à l'organisation à travers des « chefs de projet », la direction générale jouant sur les projets délégués un rôle de soutien, de contrôle et d'arbitrage.

Le choix des chefs de projet est fondamental, ce sont les véritables porte urs du changement. Monsieur C est convaincu de la nécessité et du bénéfice pour l'entreprise d'opérationnels acteurs du changement « *parce que les gens savent très bien ce qui marche ou ne marche pas et ce qu'il faudrait faire pour que ça marche* ». Les chefs de projet désignés doivent garder impérativement leurs fonctions opérationnelles pour ne pas perdre la réalité du terrain, mais d'une part, leurs responsables hiérarchiques doivent leur donner du temps pour remplir ce rôle. Dans ce rôle, le chef de projet ne dépend pas de son responsable hiérarchique mais du directeur de la transformation lui-même. La mission du responsable de projet, généralement un cadre en position hiérarchique, va de la proposition d'améliorations du process à sa livraison. Il est assisté d'un pilote de projet, qui n'est pas forcément un

¹¹⁹ Aubert & Beaujolin-Bellet, 2004

hiérarchique. Ce pilote de projet s'assure que le process défini est mis en œuvre. Les propositions de process sont challengées dans des comités de pilotage « ad hoc ». Le débat et la confrontation font partie intégrante de la culture du changement. A titre d'exemple, des clients ou des fournisseurs peuvent être intégrés dans un comité de pilotage pour assurer une efficace confrontation. Les chefs de projet sont formés, coachés, « mis en réseau » et sont de « vrais points de vigilance » de la direction générale.

Tous les process sont présentés à la direction générale qui est très fortement impliquée dans ce programme. Monsieur C avait fait de ce point une condition de son engagement dans le projet. Le plus haut niveau de la hiérarchie est impliqué dans le suivi de ces projets, montrant par là l'intérêt qu'il y porte. Le rôle de la direction générale va de la validation à la clôture formelle d'un projet. A ce jour 120 projets sont clôturés. Clôturer ne signifie pas que la direction générale s'en dessaisisse au sens de s'en désintéresser mais au contraire, délègue définitivement le process aux opérationnels. Monsieur C pense qu'il est essentiel que les opérationnels sentent qu'une direction générale ne contrôle pas tout afin de responsabiliser l'organisation toute entière.

Enfin, nous concluons ce paragraphe par un verbatim de Monsieur C *« l'idée est de mettre le changement dans la culture, de façon permanente, parce que le monde change, les clients, marchés ...tout le temps »*.

Ancrer le changement dans le quotidien du salarié pour éviter les ruptures

Le phénomène de changement observé au niveau collectif trouve une déclinaison au niveau individuel.

En effet, l'évolution de la perception du travail a complexifié le rapport du salarié à l'entreprise :

L'entreprise est le cadre économique dans lequel les hommes et les femmes travaillent à atteindre les objectifs professionnels individuels et collectifs qu'ils se sont fixés. A certains moments de leur parcours professionnel, il leur faudra faire face à l'adversité, les positions acquises ne le sont jamais pour longtemps. Compte tenu de la place prise par le travail dans l'existence, les difficultés, par exemple un licenciement, sont vécus de façon très négative par les intéressés. Or, il faut veiller à ce que *« perte d'emploi ne rime pas avec perte de l'estime de soi. Un besoin croissant d'accompagnement, d'explication et de soutien individuel existe. Il est encore, selon Alain Richemont, largement insatisfait »*.

Alors que 60% des cadres français affirmaient en 2002 que le travail compte autant pour eux que la vie personnelle¹²⁰, Pascal Bruckner¹²¹ souligne le manque de discernement lié à cette confusion, et Jacques Aubret¹²² explique comment le travail est devenu un lieu de confrontation privilégié de l'humain avec lui-même et avec ses semblables, renforçant encore le besoin de reconnaissance et la dévalorisation liée à la perte de l'emploi.

Selon Alain Richemont, « *quand travail et existence se superposent, l'absence de distance fragilise ; quand la confiance dans les compétences acquises fait défaut, cette fragilité est aggravée* ». La crainte de se voir retirer son travail est vécue comme « *une atteinte existentielle* », assortie d'un choc émotionnel. Ceci débouche sur du mal-être au fur et à mesure que le sentiment de disqualification augmente, etc. Une fois le licenciement prononcé, chacun réagit en fonction dont chacun reçoit et comprend l'événement. Les croyances individuelles, la perception de soi auront des impacts forts sur la réaction émotionnelle. Les statistiques montrent qu'un individu connaît en moyenne trois à cinq licenciements au cours de sa vie professionnelle, changeant plusieurs fois de métiers¹²³.

De ce fait, sa réaction émotionnelle à l'annonce d'une fusion acquisition doit être telle que sa capacité à la résilience puisse s'exprimer.

L'analyse de ce phénomène fait écho aux propos que nous avons échangés avec Monsieur D qui, sans employer le terme de résilience, en a développé la quintessence lorsqu'il nous a expliqué comment il choisit les cibles de ses investissements.

¹²⁰ Sondage CSA/Enjeux les Echos, Novembre 2002

¹²¹ Pascal Bruckner : Misère de la prospérité » : la religion marchande

¹²² Jacques Aubret, « Adulte et Travail : risques et défis », Revue Carriérologie, Eté 2001

¹²³ Sondage du New-York Times, avril 2002

4.2 Epauler la ligne managériale

Nous rappellerons en introduction le bilan de nos constats sur ce thème, à savoir des managers qui, dans la phase de déploiement de ces opérations, ont le sentiment « que tout repose sur leurs épaules », mais qui se sentent « seuls », « pas formés » et tout simplement « pas préparés ». Ils ont déploré que le DRH ne soit pas là, en soutien pour les aider face aux problèmes rencontrés dans la gestion des nouvelles équipes.

4.2.1 Donner vie au changement

L'engagement dans l'action de la ligne managériale favorisera la motivation des collaborateurs. La capacité de l'entreprise à réagir, au fur et à mesure de l'opération de fusion acquisition, de manière ordonnée, est selon nous, un élément essentiel au bon déroulement de l'intégration. Pour les managers, ceci passe par un alignement stratégique. La coordination de cet ensemble devrait, selon nous, être confiée à la personne du DRH. Quelle que soit la voie retenue, l'objectif du DRH devrait être l'instauration d'un climat de confiance avec la ligne managériale : les managers doivent se sentir épaulés en ces périodes troublées, il leur faut des « petites boussoles », ainsi qu'une personne référente vers laquelle se tourner.

C'est pourquoi, le plan de changement doit, à notre avis, intégrer un volet spécifique, visant à « soutenir la ligne managériale », le but étant de leur donner envie de porter le projet stratégique à leur niveau. Rien de pire qu'un « divorce consommé » entre dirigeants et managers en ces périodes de turbulences. Ce volet du plan de changement intégrera les réponses aux principales résistances au changement de la ligne managériale. A travers les propos des managers rencontrés, notre enquête terrain nous a permis de déceler quelques-unes de résistances.

La réponse que nous proposons vise à tenir compte de plusieurs axes, et notamment de donner de la vision, du sens :

- A l'intention stratégique, la cohérence globale de l'opération,
- A l'environnement actuellement incertain,
- A la vitesse dans le changement actuel,
- Aux moyens prévus pour pallier les risques liés à l'opération,
- Aux disparités culturelles,

- Aux nouveaux organigrammes, les titulaires des postes en « doublon » bénéficiant d'un accompagnement individualisé,
- A leur rôle de porte-parole au moment de l'intégration, relais privilégiés de l'opération,
- A l'importance de l'exemplarité.

Une fois rassurés sur leur propre sort, c'est en communiquant auprès d'eux sur les perspectives offertes par ce changement et les potentialités de l'opération que leur adhésion, leur envie de faire pourra s'exprimer.

A cette fin, il conviendra de les doter de l'outillage ad-hoc. Outre la cellule de soutien décrite au paragraphe 4.1.2, un kit de communication pourra leur être remis. Il pourrait contenir quelques outils tels que :

- Les motivations stratégiques de l'opération, la description de l'entreprise partenaire,
- Le calendrier prévisionnel de réalisation,
- Les réponses aux principales questions posées par les collaborateurs,
- Les coordonnées des personnes ressource, notamment la cellule de soutien,
- Etc

Lors de notre enquête terrain, un cadre de haut niveau a évoqué l'intérêt que pourrait apporter un coaching au cours de ces périodes.

Ce qui ressort également de notre enquête est la nécessité du « buzz ». Monsieur J, Directeur Sud Europe d'un éditeur de logiciels, nous explique la nécessité de maintenir « une petite musique » à compter de l'annonce jusqu'à la réalisation concrète du rapprochement, permettant ainsi de couper court aux rumeurs et de maintenir un rythme.

Madame B, alors RRH lors du rapprochement de deux banques russes, nous a, quant à elle, exposé les événements festifs organisés, avec la participation de l'encadrement, à destination des employés des deux structures pour favoriser le rapprochement.

Monsieur C nous a expliqué la nécessité de donner un « retour sur alignement », la mesure de reconnaissance retenue étant l'indexation d'une partie de la part variable sur la gestion du projet par l'encadrant.

Enfin, il serait sans doute nécessaire de prévoir une formation M&A spécifique à destination des managers. A notre connaissance il n'en existe pas, du moins en France. Madame S, Consultante dans un grand cabinet de conseil M&A nous a confirmé ce point pour ce cabinet, tant en France qu'aux Etats-Unis.

4.2.2 Intégrer les différences culturelles

Dans la majorité des cas, lorsque le choix de la firme est arrêté, le dossier comporte des informations économiques, financières et stratégiques, mais très rarement des données sur la culture de l'entreprise absorbée.

Si l'impérieuse nécessité d'intégrer les diverses cultures est affirmée dans la littérature, concrètement cela signifie qu'il va falloir aider les salariés « à tourner la page », et créer ensemble une nouvelle culture. Toutefois, pour des raisons stratégiques, commerciales, etc, Toutefois, certains projets prévoient, pour des raisons stratégiques, deux unités « étanches » au sein d'un même groupe. La question culturelle est alors abordée différemment.

Une fois les risques culturels de l'opération identifiés, l'important consiste à soutenir l'action de la ligne managériale.

A ce titre, Le DRH a un rôle essentiel à jouer pour expliquer à la ligne managériale les clés de décodage :

- D'une part, de la culture organisationnelle. L'enjeu pour l'encadrement est de faire collaborer rapidement des hommes provenant d'environnements différents.
- D'autre part, des comportements humains observés dans le cadre des fusions acquisitions. Ce second volet est détaillé ci-après

La ligne managériale doit comprendre l'importance de l'écoute des situations psychologiques difficiles. Toutefois, leur demander de les repérer systématiquement risque d'avoir des effets pervers en mettant trop l'accent sur les individus plutôt que sur les facteurs de risques collectifs. De même, une communication ciblée uniquement sur les effets négatifs de la fusion acquisition sur l'humain peut s'avérer néfaste.

C'est pourquoi, il nous paraît préférable

- De mettre l'accent sur les fondamentaux du management du travail en équipe et de la conduite du changement,
- d'utiliser avec beaucoup de prudence toutes « méthodes, techniques, outils, etc » à destination de la ligne managériale. Dans ce cadre, la grille ci-dessous donne un exemple de clé de lecture des réactions des collaborateurs de l'entité absorbée avec lesquels ils travaillent.

Cette grille peut utilement servir au DRH dans son rôle d'appui au manager de proximité.

Réactions type des membres de l'entité acquise, après acquisition	Manifestations	Effets
Inquiétude	<i>INDIVIDUALISATION DES COMPORTEMENTS</i> Insécurisation – peur de l'avenir Traumatisme – perte de repères Stress et anxiété élevés	<i>DÉMOBILISATION</i> Absentéisme Turnover « Laissez aller » Fuite de compétences Développement de la rumeur
Incompréhension	<i>CRISTALLISATION DES POINTS DE VUES</i> Absence de dialogue Méfiances réciproques (défiance) Agacement – irritation	<i>BLOCAGES</i> Clivage « eux – nous » Tensions – blocage social – grèves Climat pesant
Résistance passive	<i>IMMOBILISME</i> Acceptation de façade Absences d'initiative – d'engagement Participation limitée Problèmes de coordination des activités	<i>ENLISEMENT</i> Actions différées Accumulation du retard (cf. calendrier) Dégradation du service au client (délais)
Revendication	<i>POLARISATION</i> Mise avant des particularismes culturels (normes, valeurs, croyances) et des spécificités fonctionnelles (rémunération) Opposition au système de valeurs en place Évaluation négative du système d'autorité	<i>CONFLITS</i> Confrontations Conflits culturels et sociaux Déterioration du climat
Rébellion	<i>INSOUMISSION</i> Attitude hostile Manque de loyauté Refus d'obéissance	<i>DÉSTRUCTURATION</i> Actes de sabotage Fautes graves (vols, piratage, vandalisme) Dégradation de la qualité globale des prestations (détérioration) Non-respect des règles et des ordres

Source O Meier & G Schier

Pour que les managers aient le comportement adapté face aux manifestations de désaccord listées dans le tableau ci-dessus, nous préconisons une sensibilisation des managers, préalable à l'intégration, avec trois objectifs :

Objectif 1 : comprendre les phénomènes psychologiques présentés ci-dessus pour permettre au manager de les identifier,

Objectif 2 : apprendre la posture d'accueil face aux manifestations de résistance que les managers sont susceptibles de constater dans leur nouvelle équipe. Expliquer au manager de proximité les mécanismes des résistances au changement, leur faire accepter ce passage comme une étape incontournable du processus. A ce titre, les managers doivent être informés sous des formes simples des principales raisons du refus de changement post-acquisition, tout en étant bien conscient que la simplification de ce type de présentation a un effet réducteur, porteur de biais, qui doit inciter à la prudence dans son utilisation

Objectif 3 : savoir, dans l'hypothèse de survenance d'un tel cas, quelle « personne ressource » identifiée dans la cellule de soutien il convient de saisir.

Le tableau ci-après liste les principales raisons de refus de changement poste-acquisition. Il peut être mis en main des managers lors de cette formation, tout en étant bien conscient des biais introduits par la simplification excessive de la présentation.

Principales raisons du refus de changement post-acquisition	Commentaires
Motifs psychologiques	Attitude souvent instinctive et irraisonnée, fondée sur la perte de repères et d'identité : crainte de ne plus avoir de prise sur son avenir, sentiment d'abandon, incertitude sur son devenir personnel, crainte des effets indirects et secondaires de l'opération...
Motifs professionnels	Attitude souvent liée aux risques de changement au niveau de la gestion des activités. La fusion acquisition conduit généralement à des évolutions au niveau des métiers et des priorités de l'entreprise. D'où la crainte de ne plus être compétent, inquiétude au niveau des conditions de travail, peur des licenciements ou remise en cause de certains avantages professionnels...
Motifs politiques	Attitude liée aux nouveaux rapports de force entre les deux entités regroupées, marqués par la forte domination de l'acheteur : crainte de perdre une partie de son pouvoir, de son positionnement, de son prestige, de ses marges de manœuvres, de ses degrés d'initiative...

Source : O Meier & G Schier

4.2.3 Valoriser le « day-one »

La qualité du day one dépend fortement de la préparation en phase de transition. Il est donc essentiel d'anticiper et de le considérer comme un moment stratégique pour l'opération. Ce jour est en quelque sorte le « lever de rideau », le moment de la concrétisation : à ce moment seront visibles toutes les actions que l'organisation met au service des acteurs pour la réussite de l'intégration.

La clé de ces opérations tient aussi dans la maîtrise de son exécution. A cet égard, Monsieur C directeur de la transformation "*préfère une mauvaise décision bien exécutée plutôt qu'une bonne décision mal appliquée*".

Nous retenons l'exemple suivant comme étant l'illustration d'un day one "préparé": Le rachat d'une société de services anglo-saxonne par un groupe canadien a été annoncé aux salariés et aux clients selon un processus parfaitement orchestré. A 11 heures précises, le 21 juin 2011, à partir d'une « salle de pilotage » située en Angleterre, tous les Top managers, dirigeants des entités territoriales, ont adressé, par mail, un communiqué annonçant la fusion, à l'ensemble de leurs clients au niveau mondial. Simultanément, les collaborateurs de la cible ont eu accès, via un système de visio conférences, à une communication directe d'une heure avec les deux dirigeants réunis. Ces deux dirigeants ont conclu la conférence

commune en poursuivant cette visio conférence avec leurs anciens collaborateurs respectifs, en vue de répondre à leurs questions et poursuivre l'échange. Les directeurs régionaux avaient, au préalable, défini les périmètres commerciaux des entités et des collaborateurs ainsi que le plan de déploiement commercial et surtout son rythme auprès des clients. Monsieur J a ainsi été en mesure de répondre d'une part, rapidement aux questions de ses collaborateurs et à minima de leur donner un échéancier pour celles dont il n'avait pas encore d'échéancier de réalisation. A titre d'exemple, le choix du futur site commun en France n'était pas connu le jour de l'annonce, mais Monsieur J a expliqué qu'en raison de la date d'échéance du bail, la réponse leur serait donnée à telle date. A l'échelle d'une opération de fusion, la réponse aux questions des individus sur leur devenir individuel et collectif pourrait sembler être un point de détail, mais à l'échelle de l'individu, il s'agit d'un point primordial. Ce qui peut paraître étonnant, c'est que la communication vers les collaborateurs a été entièrement « tirée » par la qualité de la continuité du service que la société cible continuait de devoir à ses clients. Interrogée par nous, une société cliente de la cible assure ne pas avoir perçu de différence « avant/après » le day one. Monsieur J précise que deux employés (sur les 150 que comptait la cible) n'ont pas souhaité poursuivre leur collaboration avec la société absorbante, ancienne concurrente de la cible.

4.3 Renforcer le pilotage RH

4.3.1 Mieux identifier les risques culturels de l'opération

De manière générale, le choc des cultures dans les cas de rapprochement s'exerce à trois niveaux :

- Les conflits au niveau de la structure et des systèmes de fonctionnement (contrôle, rémunération, recrutement, motivation, délégation...),
- Les conflits au niveau du style de management (valeurs, philosophie, pratiques managériales),
- Les conflits au niveau du mode de légitimation du pouvoir au sein des entités (sources de pouvoir).

Meier et Schier rapportent que le regroupement des divers travaux de recherche a conduit à la réalisation d'une grille d'analyse culturelle regroupant 11 critères clés¹²⁴ : l'histoire, le métier, les valeurs dominantes, le référentiel en termes de développement, le positionnement face à l'environnement, les éléments d'identification et d'appartenance, le type de structure, le processus de décision, le style de management et sources de pouvoir, la politique des ressources humaines, le comportement et les attitudes¹²⁵.

Pour chaque critère clé, il convient alors d'identifier l'objectif visé, puis de déterminer les dimensions susceptibles de permettre l'atteinte de cet objectif. Ce cadre est suffisamment large pour permettre une adaptation aux différentes situations rencontrées.

Ces grilles ayant permis de mieux cerner la culture des deux entreprises, il importe, dans un second temps, d'identifier les risques culturels.

Dans le tableau ci-dessous sont listées les principales oppositions constatées lors de fusions acquisitions, et la nature du risque associé à chaque typologie de conflit possible :

¹²⁴ Voir grille d'analyse culturelle en annexe n° 7

¹²⁵ Selon Meier et Schier : « la grille d'analyse culturelle est notamment issue de différentes recherches basées sur des travaux relatifs à la culture d'entreprise proprement dite, comprenant la définition des concepts clés et leur utilisation dans le cas de relations sociales (Berry, 1983) ou d'entreprise (Harrison, 1972, Schein, 1985) ; des travaux sur la culture et les processus de changement organisationnel (Larçon, Reitter, 1979 ; Reitter, Ramanantsoa, 1985 ; Reitter, 1991 ; Brown, Starkey, 1994) ; et des recherches menées dans le domaine spécifique des fusions –acquisitions, portant sur l'intégration culturelle et managériale de l'entité acquise (Walter, 1985 ; Buono, Bowditch, Lewis, 1985 ; Datta, 1991 ; Duforez, 1995 ; Cartwright, Cooper, 1996) ».

Types de conflits	Nature du risque
Culture hiérarchique / participative	Conflits sur la concentration du pouvoir et le niveau de délégation octroyé aux membres de l'organisation.
Culture centralisée / décentralisée	Conflits sur le mode de fonctionnement et l'autonomie accordée aux unités périphériques.
Culture conservatrice / entrepreneuriale	Conflits sur l'importance accordée aux informations nouvelles ou émergentes. Conflits sur les questions de créativité et d'innovation Conflits sur les critères de performance.
Culture procédurière / informelle	Conflits sur les moyens. Conflits sur les mécanismes de contrôle et de coordination des activités.
Culture gestionnaire / opportuniste	Conflits sur l'horizon de la politique de croissance. Conflits sur les critères de performance et la gestion stratégique des activités.

(Source : O Meier & G Schier)

Pour chaque type de conflit, il est alors possible d'en cerner les dimensions clés :

Types de conflits	Dimensions clés
Culture hiérarchique / participative	<ul style="list-style-type: none"> - nombre de niveaux hiérarchiques - importance du statut au sein de l'organisation - contrôle par supervision directe vs par concertation - pouvoir formel vs influence-leadership
Culture centralisée / décentralisée	<ul style="list-style-type: none"> - degré de concentration du pouvoir - niveau de délégation - degré d'autonomie fonctionnelle - contrôle par les systèmes de planification vs par les mécanismes du marché
Culture conservatrice / entrepreneuriale	<ul style="list-style-type: none"> - degré d'ouverture sur l'extérieur - poids de l'histoire et de la tradition - degré d'initiative et d'autonomie décisionnelle - degré d'innovation et de créativité - capitalisation de l'expérience vs expérimentation - primauté accordée à l'ancienneté versus gestion des compétences - contrôle de conformité vs contrôle par les résultats - approche défensive vs approche exploratoire - degré de tolérance aux risques (incertitude) - degré de mobilité interne et externe
Culture procédurière / informelle	<ul style="list-style-type: none"> - degré de formalisation - niveau de standardisation des procédés de travail vs ajustement mutuel - degré de précision des objectifs attendus - contrôle administratif vs contrôle social et culturel - intention explicite des dirigeants vs intuition
Culture gestionnaire / opportuniste	<ul style="list-style-type: none"> - degré de programmation des actions - niveau de quantification et de contrôle - niveau de standardisation des qualifications et des résultats - niveau d'explicitation des plans et objectifs - importance prise par la rationalité analytique et les évaluations - importance accordée à la stabilité interne et au respect du règlement - contrôle financier vs auto-contrôle - stratégie planifiée vs stratégie déterminée par l'externe

4.3.2 Intégrer le management culturel dans le plan de changement

Lors de nos entretiens, nous avons identifié que les plans de changement n'intègrent que très peu les particularités du management culturel.

Tout en précisant qu'il n'y a pas de méthode universelle en ce domaine, O Meier & G Schier proposent 6 étapes clés à respecter :

Management culturel et humain : les étapes clés
1. Identifier les risques culturels de l'opération
2. Comprendre les différents types de conflits et de blocages
3. Définir le rôle et les missions des dirigeants et de l'encadrement dans la gestion de l'intégration
4. Repérer les éléments symboliques de la société acquise
5. Élaborer un plan de communication précis
6. Organiser le changement en fonction des enjeux

Source : O Meier et G Schier

Plus que des étapes, ces six axes visent, avant tout, à créer les conditions d'une mise en œuvre du changement qui soit porteuse de sens et compréhensible par tous les salariés. La force du modèle réside dans l'approche systémique et la conciliation des deux aspects indissociables : le changement opérationnel d'une part, couplé au changement humain de l'autre.

Sur ce sujet, après notre entretien avec Mme T, manager, « qui n'en pouvait plus de travailler avec les hollandais » lorsqu'elle a quitté ses fonctions au sein d'une grande société de transport.

Nous avons approfondi notre enquête terrain pour savoir ce qui avait pu être fait sur cette thématique, postérieurement au témoignage ci dessus. Deux ans plus tard, la direction de l'entreprise a proposé aux organisations syndicales « un accord de méthodologie relatif au rapprochement. L'accord comprend un dispositif de formation en anglais et « un dispositif de rapprochement entre les équipes dans un environnement interculturel ».

Ce dispositif vise à familiariser le personnel à des modes de fonctionnement pouvant être différents afin de faciliter les échanges professionnels et d'améliorer la capacité à travailler ensemble. En tant que de besoins, et à la demande des responsables de service ou des responsables, la DRH mettra en place des sessions sur le thème du rapprochement interculturel ».

Les salariés en capacité d'afficher un niveau 3 en anglais pourront se voir proposer un stage de sensibilisation au néerlandais et/ou une formation intitulée « working together ».

Enfin, les parties ont convenu de la nécessité de mettre en place de manière volontariste des actions prenant en compte la diversité culturelle dans les relations professionnelles et managériales. Au nombre des formations proposées, figurent : « un programme commun pour executive, idem pour supérieurs, le management d'équipe mixte, l'optimisation de notre travail d'équipe, le management de projets communs, les équipes performantes, un système commun d'appréciation à l'international ».

Nous ne sommes plus dans la phase des constats donc nous ne nous interrogerons plus sur le fait de savoir s'il fallait attendre juin 2008 pour aborder ces thèmes, mais nous les retiendrons comme préconisations dans toutes opérations impliquant des cultures peu ou prou différentes.

4.3.3 Mieux valoriser le capital humain

Définition

Le capital humain peut être défini comme la somme des savoir faire être et compétences de chacun des salariés, multiplié par la valeur ajoutée que l'entreprise est capable de leur apporter en matière d'organisation, de conditions de travail, de système de management, de bien-être au travail qui conditionnent l'engagement du personnel. Les arbitrages sur les enjeux humains des opérations de fusion acquisition devraient se faire au plus haut niveau de la décision stratégique d'une fusion acquisition.

Processus stratégique de management du capital humain

Les témoignages recueillis lors de notre enquête terrain vont dans le même sens que les résultats de l'enquête menée en juin 2010 par l'Institut Français des Administrateurs (IFA) avec le concours de Korn Ferry International, auprès des administrateurs des sociétés du SBF 120 : il ressort que seulement 6% d'entre eux traitent de ce thème en comité stratégique. Comment répondre à Monsieur Alain Fustec co fondateur de l'observatoire de l'immatériel (voir présentation en annexe) qui répond à un journaliste dans un article de la Tribune du 11 mai 2011 « *on n'est pas prêt de voir le capital humain valorisé au bilan d'une entreprise !* »

Pourtant, placer le management du capital humain comme un processus stratégique de l'entreprise est une approche qui permet notamment :

- d'organiser la valorisation des RH en fonction des politiques et des orientations stratégiques de l'entreprise,
- de piloter les choix d'investissement, par exemple d'acquisition, fusion, etc,
- de mettre les processus RH sous tension,
- de déployer les principes de management par les compétences, à travers l'identification des contributions attendues par les grandes fonctions de l'entreprise,
- de disposer d'une base de discussion partagée avec le management et avec la fonction Finance.

Selon nous, cela doit permettre de positionner le DRH comme un partenaire stratégique. Cela devrait, de ce fait, favoriser son association en amont de la décision de réaliser l'opération. De surcroit, nous continuons de partager une conviction, un constat et une nécessité :

- une conviction que le facteur humain est essentiel à la réussite d'une opération de fusion acquisition tant on a constaté à travers nos entretiens que la peur, la résistance, l'incertitude, l'incompréhension sur le sens humain de l'opération ou la manière dont elle est déployée du point de vue des hommes a pu constituer un frein à leur adhésion et collaboration à l'opération,
- le constat qu'il existe un écart encore important entre le discours et la réalité de la gestion du capital humain,
- la nécessité de chercher encore la solution ou la réponse pour concilier au plus haut niveau des entreprises la dimension économique et sociale de l'entreprise.

En se voyant confier ce processus, la DRH est dans l'obligation :

- de mettre en place des tableaux de bord allant au-delà de simples suivis,
- de faire évoluer les processus en fonction des choix stratégiques,
- d'aligner la production des politiques RH sur le rythme de la stratégie,
- de conforter une nouvelle logique de « réponse aux besoins des opérationnels ».

1^{ère} phase : analyse des conséquences de la politique et des choix stratégiques sur le management du capital humain.

2^{ème} phase : identification des impacts des choix stratégiques sur l'organisation et le système de management

3^{ème} phase : analyse des impacts de la stratégie sur la valorisation du capital humain. Elle définira les indicateurs de mesure du retour sur investissement en matière de capital humain et mettra ainsi en avant ou pas la création de valeur. Sur la base d'un audit de la société et plus particulièrement d'une analyse stratégique, chaque composante du capital immatériel est déterminée en vue de son évaluation. Il faut déterminer les caractéristiques des composantes principales en vue de leur évaluation. Il est possible de les déterminer avec méthode, en distinguant trois catégories d'indicateurs, ceux qui sont communs à toutes les entreprises, ceux spécifiques à un secteur d'activité, ceux spécifiques à une entreprise.

Le choix des indicateurs pourra être influencé par le contexte de l'analyse, transaction ou pilotage. Le capital humain est évalué par exemple sur :

- l'intuitu personae du dirigeant,
- la présence d'hommes clés,
- les compétences individuelles,

- l'expérience et le savoir faire collectif.

Il s'agit donc essentiellement d'indicateurs qui permettent d'apprécier la qualité et le potentiel des hommes, et d'évaluer leurs connaissances.

Dans la perspective d'une transaction, la capacité de l'entreprise à matérialiser ces connaissances, donc à pouvoir les transmettre, influera positivement sur la valorisation de l'entreprise. A l'inverse, la présence d'hommes clés détenant seuls une partie du savoir faire de l'entreprise affaiblira cette valorisation, tout comme un fort « *intuitu personae* » du Chef d'entreprise.

4^{ème} phase du processus : mise en œuvre opérationnelle de la stratégie et l'alignement avec le management du capital humain.

5^{ème} phase du processus : transverse aux précédentes, cette phase consiste à décrire les rôles et les contributions du pilote de ce processus : la fonction RH

Malgré la complexité de ce processus, l'occasion est ici donnée au DRH de pouvoir rendre visible cette contribution au développement des entreprises et, plus particulièrement à leurs résultats opérationnels, voire, plus directement, à leur marge et à leur valeur financière.

Cela ne peut se faire qu'avec l'implication de l'encadrement : les managers ne sont plus là pour jouer les chefs d'orchestre mais pour donner de la profondeur à la musique. En effet, responsables de la performance, ils sont les premiers à devoir se poser la question sur le maintien des avantages concurrentiels de leurs équipes, sur la meilleure allocation e ressources pour obtenir les résultats clés.

On comprend donc que le management du capital implique toute l'entreprise autour de cette question stratégique. Sa réussite dépend également de la capacité des fonctions finances et RH à mettre en place, de façon collaborative, ces dispositifs de mesure du retour sur investissement des dépenses RH.

En conclusion, nous illustrons le propos en faisant référence à la conférence des Echos du 21 septembre 2011 sur le thème « *capital immatériel : un enjeu majeur pour les entreprises* », montrant l'intérêt désormais porté à ces questions.

4.3.4 Capitaliser et gérer l'expérience des opérations de rapprochement

On a perçu, à travers notre étude terrain, les dilemmes auxquels sont confrontés les dirigeants, leurs difficultés à bien saisir, analyser et évaluer la réalité de leur environnement économique au moment de la décision de réaliser une opération de fusion acquisition.

Ces opérations devraient en théorie, favoriser la mixité des personnels, le brassage des idées et l'ouverture vers d'autres cultures et modes de management. Malheureusement, comme on l'a souligné à plusieurs reprises, de nombreuses études montrent que le résultat de ces opérations est mitigé et le risque d'échec important (risque de perte de compétences clés, de synergies qui ne s'opèrent pas, culture organisationnelle incompatible...) avec un niveau de performance de la nouvelle entité, inférieur à celui attendu. Avec le turn-over et la faible appétence pour les bilans de fin de projet, *le risque est que la mémoire du management de l'opération ne s'efface avec le temps. On se rappelle les propos de Madame D (voir paragraphe 3.3 sur les pays émergents) mettant en exergue la force des dirigeants indiens procédant à des lost review, en vue de tirer les leçons de l'échec pour « la prochaine fois ».*

Aussi, au regard du nombre considérable d'opérations et de l'importance des connaissances et des compétences mobilisées à cette occasion, nous préconisons une gestion des connaissances et des compétences.

Une démarche de gestion et de capitalisation des expériences trouvera un écho plus favorable dans les entreprises qui, régulièrement impliquées dans ces opérations pourront ainsi y être mieux préparées. Ceci est d'autant plus vrai qu'il s'agit d'un processus complexe : les connaissances sont à la fois tacites et explicites, individuelles et collectives, ce qui les rend difficilement appréhendables.

Nous préconisons à cet égard une démarche de formalisation comme un guide méthodologique comprenant à la fois les méthodes et les expériences.

Cette démarche consisterait notamment à :

- Formaliser, conserver, actualiser les savoirs et expérience du processus de rapprochement, ce qui permettrait à l'entreprise de répondre efficacement au deal et d'en analyser son opportunité avec réactivité. Elargir cette démarche à d'autres domaines de l'entreprise permettrait une meilleure adaptation de l'entreprise à son environnement externe. Les résultats seront mis à disposition à travers un outil partagé comme par exemple un système d'information spécifique, permettant à l'information d'être disponible en temps réel.
- Créer des groupes d'analyse de retour d'expérience, en interne à l'entreprise permettant de s'appuyer sur ces expériences pour créer à nouveau de la

connaissance. Il faut bien évidemment prévoir un temps pour identifier ce qui a bien et moins bien fonctionné, de façon à éviter que les problèmes ne réapparaissent, et faire des propositions d'amélioration. L'élargissement de cette méthode à tous les domaines de l'entreprise permet de décloisonner les équipes, d'éviter les risques liés à l'expertise unique, de favoriser la communication et la créativité.

- Mettre à disposition et partager les connaissances du projet de fusion acquisition et l'intégrer au département « Knowledge Management » s'il existe.
- Sensibiliser et mobiliser les acteurs de l'entreprise à la nécessité d'exploiter ce qui a été capitalisé de façon systématique.

Au-delà de l'intérêt technique pour l'entreprise, la généralisation de cette démarche renforce la coopération entre l'équipe RH et les opérationnels, renforçant par là même le soutien apporté aux managers.

4.3.5 Réduire les freins par la sécurisation des parcours professionnels

Fréquemment, une réorganisation de la nouvelle entité apparaît dans les 2 à 3 ans après l'opération de fusion. Des plans de restructurations assortis de plans d'optimisation, voire de réduction des coûts incluant des réductions d'effectifs, sont alors mis en œuvre.

De ce fait, nous préconisons que les DRH incluent d'emblée un volet sécurisation des parcours professionnels dans leur réflexion. Si cette sécurisation est couverte par la Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences (GPEC), nous nous sommes également inspirés du projet AgirE¹²⁶, réalisé au plan européen de 2005 à février 2008.

Un aspect a particulièrement retenu notre attention : « **construire l'anticipation autour de pratiques innovantes** ».

Anticipation

Construire une véritable anticipation suppose que les données sur la prévisibilité existant en Europe et au plan national, dans les observatoires de branche par exemple, soient transmises aux acteurs. Donner ainsi une visibilité aux acteurs permet d'ancrer l'entreprise dans le territoire, élargissant ainsi son bassin d'emploi aux autres structures de la zone. A travers les liens que le DRH va nouer avec ses homologues sur le territoire, il sera ainsi possible d'élargir le champ d'action du DRH. Afin d'assurer un équilibre entre les besoins économiques des entreprises, ceux des territoires et les exigences sociales, il est recommandé d'effectuer un diagnostic partagé, effectué suffisamment tôt en vue d'un compromis économique.

En interne à l'entreprise, la sécurisation des parcours professionnels passe alors par :

- un rattachement de l'ambition « au plus haut », dans la stratégie de l'entreprise de façon que toutes les décisions soient prises en tenant compte de leur impact sur l'emploi,
- un dialogue renforcé entre l'employeur et les partenaires sociaux en vue d'aboutir à un accord pour prévenir les licenciements, en limiter le nombre ou en compenser les effets par la mise en place d'instruments financiers, mais aussi rechercher d'autres leviers. Par exemple, dans un contexte où les compétences seraient faiblement transférables, il est possible d'anticiper en validant les compétences acquises, ou en consolidant les compétences des salariés ou encore en organisant des détachements dans d'autres

¹²⁶ AgirE : Anticiper pour une Gestion Innovante des Restructurations en Europe

entreprises, en orientant les acteurs vers la recherche de solutions, en accordant le temps nécessaire aux acteurs pour élaborer et mettre en place des solutions, etc,

- une approche prévisionnelle multi acteurs. Il ne s'agit de penser qu'un consensus puisse être systématiquement trouvé sur les actions à engager mais développer, comme nous l'avons indiqué ci-dessus, des diagnostics partagés entre les acteurs,

- la mise en place de groupes d'expression collective entre les acteurs de l'entreprise mais aussi des acteurs locaux ou sociaux pour que ces rencontres deviennent habituelles et moins associées à une situation de crise,

- une compréhension partagée entre tous les acteurs, tant des diagnostics que des solutions envisagées,

- l'accompagnement des projets personnels des salariés dans les dispositifs RH de l'entreprise, la mobilité volontaire, etc

Pratiques innovantes

Nous nous sommes intéressés aux restructurations dans l'optique d'y trouver des pistes innovantes susceptibles de prévenir les difficultés humaines inhérentes à ces opérations.

En effet les statistiques montrent de façon répétée que les reclassements, mobilités, etc, se réalisent sur le bassin d'emploi local de la personne (un salarié est généralement mobile sur son bassin de vie que les études fixent approximativement à un rayon de 30 kilomètres). Il nous semble qu'un fort ancrage local, susceptible de favoriser le reclassement des personnels qui pourraient être touchés par des licenciements, serait de nature à « rassurer », dans la mesure du possible, les personnels auxquels la Direction annonce une opération de fusion acquisition.

Or, les réflexions européennes se sont ouvertes tant aux approches européennes que nationales et surtout locales. Dans le cadre du projet AgirE, les analyses des cas étudiés par les chercheurs montrent que le processus de la restructuration est conditionné par :

1 La culture propre de l'entreprise conditionnée par la relation existant entre la direction et les représentants des travailleurs,

2. La forme et le lieu de la décision qui favorisent les érosions des droits des travailleurs et les fragmentations des intérêts des parties prenantes en raison de l'éloignement des centres de décision,

3. le degré et le mode d'internationalisation du groupe qui explique une prise en considération plus ou moins importante de la dimension locale et conditionne ses relations avec les représentants des travailleurs.

Par ailleurs, ces recherches identifient les variables ayant un impact sur le territoire, expliquant que l'on passe d'une restructuration subie à une adaptation dynamique au changement.

Ces variables sont liées :

- A la structure du pôle patronal et en particulier l'implication des parties prenantes (représentants des travailleurs et fournisseurs, banques, etc..) et non des seuls actionnaires,
- A la culture locale qui conditionne notamment la qualité de l'information donnée aux représentants des travailleurs,
- A la coordination des représentants (syndicats, CE, CEE) essentielle pour expliquer les dynamiques de négociation,
- Aux possibilités de construction de partenariats territoriaux, associant les acteurs présents sur le territoire (sociaux, politiques, administratifs, acteurs de la société civile),
- A l'existence de la mobilisation d'un réseau institutionnel permettant de coordonner les actions innovantes sur le territoire et permettre l'émergence d'alternatives économiques, de transitions professionnelles pour les travailleurs, de revitalisation des territoires.

Partant de là, le projet AgirE a adopté une vision élargie de l'anticipation et de l'innovation qui repose sur l'analyse des interactions existant entre les acteurs dans l'entreprise et sur le territoire en relation avec les politiques publiques et en particulier les politiques européennes.

A cet égard, une étude portant sur l'anticipation et l'accompagnement des restructurations d'entreprises¹²⁷ identifie des îlots de réussite et recommande :

- « D'étendre les périmètres de mise en œuvre de dispositifs spécifiques visant l'accompagnement des trajectoires professionnelles de l'ensemble des salariés concernés par une restructuration
- De soutenir, structurer, cordonner et inscrire dans la durée la construction de dispositifs locaux d'anticipation, de soutien au dialogue social, d'accompagnement des salariés et des territoires, et d'évaluation et de capitalisation des restructurations,
- De renforcer la constitution de cadres institutionnels locaux ».

¹²⁷ « Anticipation et accompagnement des restructurations d'entreprises : dispositifs, pratiques évaluation », coord.R Beaujolin-Bellet, Documents d'Etudes N°119, DARES, oct.2006

En effet, sortir du cadre de l'entreprise pour s'ouvrir à l'extérieur permet, selon nous, d'organiser pour partie les conséquences sociales des fusions acquisitions dans un espace élargi permettant notamment de trouver des débouchés pour les emplois menacés, notamment en post merger.

D'un point de vue social, la perception par les acteurs de recherche de pratiques innovantes et anticipatives relatives à la sécurisation de leurs parcours professionnels tendrait, selon nous, à conforter la confiance, facteur de réussite des opérations de fusion acquisition.

4.3.6 Renforcer le leadership du DRH

Dans la partie 2.2, nous avons analysé la contribution de la fonction RH à travers le modèle de Dave ULRICH. Nous avons volontairement exclu le 5^{ème} rôle du modèle, celui de leader.

Compte tenu des enjeux de la réussite de la fusion acquisition pour la fonction RH, que nous avons par ailleurs soulignés en partie 2.1, nous nous interrogeons sur la dimension « leadership » de la fonction RH.

A cet égard, lors de notre interview, Monsieur J, Directeur Sud Europe d'un éditeur de logiciel, s'est étonné que « *les 2 DRH n'aient pas pris le lead au cours des deux fusions acquisitions* » qu'il a vécues dans deux entreprises différentes, respectivement en tant qu'absorbeur, puis en tant qu'absorbé ; il a préconisé que « *le DRH prenne le lead pendant la phase d'intégration* ».

Il existe une grande diversité de théories sur le leadership qu'on peut les classer dans les catégories suivantes :

- Le leadership fondé sur les traits de caractère : la personnalité y est le facteur déterminant,
- Le leadership fondé sur les styles de comportement : ceux-ci vont du style autoritaire au style participatif, du style paternaliste au style consultatif,
- Le leadership situationnel,
- Le leadership considéré comme relation d'échange : les deux parties impliquées, le chef et le collaborateur, s'influencent mutuellement et sont responsables de la réussite de la relation.

A notre connaissance, il n'y a pas de théorie ayant pu mettre en évidence le style de leadership le plus approprié à la conduite d'une opération de fusion acquisition.

Selon les travaux de Fred E.Fiedler¹²⁸, la clé du leadership efficace résiderait dans la modification des facteurs de situation (environnementaux), de façon à les rendre compatibles avec le style personnel du leader. Selon cet auteur, il n'y aurait donc pas de « meilleur style » de leadership, contrairement à ce qui a pu être soutenu.

Selon D Ulrich, on distingue deux tendances du leadership de demain :

- Du leader au leadership. Les leaders se concentrent sur les individus et tentent d'aider l'individu à mieux diriger. Le leadership se concentre sur le système des leaders et sur le leadership en tant que modèle.

¹²⁸ F E Fiedler, A theory of leadership effectiveness, New York, Mc Graw-Hill, 1967

- De l'intérieur et de l'extérieur

Souvent, un bon leadership se concentre sur le volet intérieur : celui de l'individu (ce que je peux et ce que je fais) ou de l'entreprise (ce dont nous avons besoin). Dave Ulrich propose que le leadership parte du désidérata du client, en étant à l'écoute de ce qu'ils estiment que les leaders doivent savoir pour apporter de la valeur aux clients. Dans ce modèle, la mission des RH consiste à élaborer un processus de développement pour les leaders du futur.

Toujours selon Dave Ulrich, les salariés attendent un leadership de la part des RH.

Il nous semble important que la fonction RH se positionne en leader dans l'opération de fusion acquisition. La « violence », quelle soit réelle ou supposée, mais en tout état de cause ressentie, d'une telle opération, nécessite un encadrement et une présence fortes, tant auprès des salariés que de la ligne managériale.

Au cours d'une fusion acquisition, ce serait donc chaque situation qui déterminerait le style à adopter, en retenant quelques principes de base, la plupart se situant au niveau de la relation, et par exemple :

- Etre présent, disponible pour un échange,
- Anticiper,
- Etre proche des personnes,
- Ecouter les attentes, « accueillir » les peurs, percevoir les besoins,
- Etre clair et transparent dans la communication,
- Mettre en place d'un soutien/suivi personnalisé, par des experts, en vue d'accompagner « des personnes » et non pas de traiter des ressources

Dans une économie de changements accélérés, et notamment dans les opérations de fusions acquisitions, nous tentons de vérifier que le capital humain est la principale source de valeur ajoutée. Selon Dave Ulrich « les seules armes concurrentielles dont disposent encore les entreprises sont l'organisation et les ressources humaines », quel est le rôle des DRH dans l'évaluation, la captation, le développement du capital humain dans une opération de fusions acquisitions ?

C'est vraisemblablement sur la façon dont les DRH s'emparent du challenge tout au long du processus qu'une reconnaissance de son rôle de leader se forgera au fur à et à mesure.

Conclusion

Notre orientation initiale était de mieux comprendre les mécanismes susceptibles d'impacter le facteur humain dans les fusions acquisitions, à un point tel que ce facteur est systématiquement cité comme cause d'échec dans ces opérations, hautement stratégiques pour l'entreprise. Parallèlement, il s'agissait pour nous d'apprécier en quoi la fonction RH peut agir sur ce facteur pour contribuer ainsi au succès de l'opération. Nous souhaitions également observer le phénomène nouveau des acquisitions des pays émergents. Notre questionnement était de savoir si le comportement de ces acteurs apportait de nouvelles pratiques en la matière.

Pour structurer notre démarche, nous avons tout d'abord recherché à travers la littérature spécialisée dans les fusions-acquisitions, les bases méthodologiques utilisées pour conduire ces opérations. Nous avons ainsi identifié les tâches prescrites pour la fonction RH, à chacune des étapes du processus. Un entretien avec une consultante M&A du cabinet Mercer nous a permis ensuite de conforter l'opérationnalité du processus.

En complément aux apports de la littérature consacrée à ces modes de croissance externe, nous avons recherché des modèles théoriques qui puissent nous permettre de comprendre les rôles des acteurs concernés, et particulièrement le DRH et le manager, acteurs majeurs dans la conduite de ces opérations.

Nous avons retenu le modèle de Dave Ulrich qui présente les différents rôles du DRH et celui d'Henry Mintzberg sur ceux des managers. Nous avons mis ces deux modèles en perspective et en scène dans cette situation particulière qu'est une fusion-acquisition.

Enfin, il nous restait à prendre en compte les conséquences (impacts et réactions) des changements induits par ces opérations sur les individus qui composent l'organisation. A cet égard, nous nous sommes principalement appuyées sur le modèle élaboré par Gérard-Dominique Carton.

L'ensemble de ces éléments nous a permis d'appréhender l'ampleur et la complexité du phénomène, à la croisée de différents champs de connaissances (stratégie, organisation, gestion, droit, économie, psycho-sociologie, management, etc....) que constitue le processus d'intégration des hommes dans une opération de fusion-acquisition.

La nécessité de conduire notre analyse au regard de ces différents prismes a d'ailleurs constitué à la fois l'une des difficultés majeure que nous avons pu rencontrer pour traiter notre sujet et la richesse de notre travail.

Cette première étape nous a permis de former une image assez précise de ce qu'il convient de faire, à chacune des phases clés de ces opérations, tant sur la technicité de l'opération que sur la gestion des hommes. Par là même, nous avons pu constater que les connaissances disponibles aujourd'hui sur cette question de la gestion de l'intégration dans les fusions-acquisitions étaient à priori suffisamment exhaustives pour guider les personnes chargées de les piloter. En revanche, un des éléments clé de la mise en œuvre de l'intégration et donc, de sa réussite, le rôle joué par les managers, ne nous est pas apparu pris en compte.

La deuxième étape de notre démarche a consisté en une enquête qualitative auprès des différents acteurs œuvrant directement ou indirectement dans le processus global d'une fusion-acquisition.

Nous avons fait le choix de recueillir le témoignage de professionnels ayant eu l'expérience de telles opérations, en étant à des positions différentes (DRH, top managers, managers intermédiaires, représentant syndicaux,...). Nous avons cherché ainsi à identifier les points de vue convergents issus de ces regards croisés pour en dégager des tendances.

Il ressort de cette étude terrain un certain nombre de constats parmi lesquels nous citerons plus particulièrement les erreurs managériales que peuvent commettre les équipes de direction dans les phases de décision stratégique, de négociation, de préparation puis d'intégration de la cible. Ces erreurs tiennent le plus souvent à ce que le temps de l'humain est en complet décalage avec les contraintes qui pèsent sur les dirigeants. : délai, finance, stratégie, clients, actionnaires, performance financière à court terme de l'entreprise, etc. De ce fait, le facteur humain devient une donnée insaisissable, insuffisamment quantifiable. La « prise en compte de ce facteur est confiée aux bons soins de la fonction RH », managers et DRH, dont c'est par ailleurs la responsabilité au quotidien.

La fonction RH (prise dans une acception large : Managers et DRH) est apparue peu efficace dans ce processus, souvent inédit pour eux. Les managers évoquent la faible présence de la DRH. Ils se sentent démunis et seuls. Loin des DRH, ils sont également coupés de la Direction générale.

Dans le même temps, ils sont face à leurs collaborateurs et ne savent pas comment s'y prendre dans cette situation complexe, vécue comme violente par tous les salariés, quels que soient leurs positionnements dans l'organisation.

Au regard de ces constats, nous avons formulé quelques recommandations qui nous ont semblé pouvoir améliorer la prise en compte de l'humain dans les fusions acquisition.

Ces recommandations ont été regroupées selon trois axes d'action nous paraissent importants :

- face à un événement « angoissant pour tous les salariés, il faut créer et maintenir une dynamique managériale tout au long de l'opération,

- les managers étant les représentants de l'institution et les porte-paroles des équipes, il nous semble important de les épauler, en vue d'un accompagnement optimum de ce bouleversement dans la vie de l'entreprise,

- enfin, il nous apparut que des pratiques de pilotage renouvelées doivent être activées par le DRH pour contribuer au meilleur accompagnement de cette opération qui ne pourra de toutes façons pas réussir sans un capital humain performant.

Au terme de cette étude, nous tenons à souligner tout l'intérêt que nous avons éprouvé à la rencontre avec les acteurs et au récit de leur vécu.

Nous les remercions de la sincérité avec laquelle ils nous ont parfois livré leurs émotions, de la transparence avec laquelle ils nous ont communiqué leurs visions et perceptions, leurs ressentis. Nous avons également été frappés de leur forte envie de contribuer à la réussite de ce challenge qu'est une fusion acquisition. L'analyse de leurs constats a construit notre conviction : si le facteur humain est « mal mené et malmené » à l'occasion d'une opération de fusion acquisition, il ne sera ni motivé, ni impliqué ni engagé. Ce n'est, selon nous, qu'en travaillant sur la pâte humaine, au plus près des préoccupations des hommes et des femmes, que ces défis pourront être relevés.

Enfin, notre investigation concernant les pays émergents semblent témoigner du fait que ces investisseurs ne sont pas plus démunis, ni mieux armés, que ne le sont les autres, lorsqu'ils réalisent des opérations dans leur propre pays, ou dans le reste du monde. Leur maturité managériale, tout comme leurs motivations stratégiques pour investir à l'étranger sont tout à fait identiques à celles des entreprises des pays de notre « vieille économie ».

La mondialisation apparaît donc comme un vecteur d'uniformisation de la production, de la consommation, mais aussi des connaissances et des pratiques managériales. Nous voyons ici une piste pour de futures recherches qui permettraient de confirmer ou d'infirmer cette première approche du phénomène.

Liste des annexes

Annexe 1 - Bibliographie

Annexe 2 - Cartographie mondiale des fusions-acquisitions 2009-2011

Annexe 3 - Managers : de qui parlons-nous ?

Annexe 4 - Les rôles des managers selon le modèle de Mintzberg

Annexe 5 - Processus global de gestion d'une fusion acquisition MERCER

Annexe 6 - Les risques psycho-sociaux

Annexe 7 - La culture

Annexe 8 - Les enjeux du capital immatériel

Annexe 9 - Guide d'entretien

Annexe 10 - Retranscription des entretiens sous forme de grille d'analyse