

Décembre 2006 • N°17

# Réussir une fusion, d'abord une histoire d'hommes

Pascale Portères

Avec la participation de

Philippe Audureau  
André Comte-Sponville  
Jean-Pierre Doly  
Régis de Laroullière  
Francis Mer  
Claude Renié  
Jean Simonet  
Lionel Zinsou

LES  
C  
A  
H  
I  
E  
R  
S  
B  
E  
R  
N  
A  
R  
D  
B  
R  
U  
N  
H  
E  
S



Décembre 2006 • N°17

# Réussir une fusion, d'abord une histoire d'hommes

Pascale Portères

Avec la participation de

Philippe Audureau  
André Comte-Sponville  
Jean-Pierre Doly  
Régis de Larouillère  
Francis Mer  
Claude Renié  
Jean Simonet  
Lionel Zinsou

LES  
A  
H  
I  
E  
R  
S  
B  
E  
R  
N  
A  
R  
D  
B  
R  
U  
N  
H  
E  
S



## Les Cahiers Bernard Brunhes

Ces « Cahiers » entendent contribuer à analyser les changements sociaux qui sont liés aux mutations économiques actuelles. Les interventions et les réflexions des consultants de Bernard Brunhes Consultants - BPI en fournissent la matière.

- Cahiers n°1 : « Banques et assurances en Europe : les enjeux sociaux d'un bouleversement »
- Cahiers n°2 : « Et si les conflits dans les transports n'étaient pas une fatalité ? Conditions de travail, vie quotidienne et management des conducteurs »
- Cahiers n°3 : « 35 heures : une occasion de repenser la formation – Les enseignements des accords de branche et d'entreprise »
- Cahiers n°4 : « 35 heures : quand les collectivités territoriales devancent l'appel »
- Cahiers n°5 : « L'avenir des emplois peu qualifiés : que peut la formation ? Les enseignements des pratiques de PME-PMI »
- Cahiers n°6 : « La gestion des crises industrielles locales en Europe »
- Cahiers n°7 : « Les salariés seniors : quel avenir dans l'entreprise ? Enquête dans 5 pays : Allemagne, Royaume-Uni, Suède, États-Unis, Japon »
- Cahiers n°8 : « Les collectivités territoriales se mettent aux nouvelles technologies ; les enseignements des démarches engagées. Les perspectives »
- Cahiers n°9 : épuisé
- Cahiers n°10 : « Vingt ans de décentralisation. Où en est le management public territorial ? Enquête sur les pratiques managériales dans les collectivités territoriales »
- Cahiers n°11 : « Concilier flexibilité des entreprises et sécurité des salariés. Réactivité des entreprises, sécurité des salariés... une nouvelle articulation est-elle possible ? »
- Cahiers n°12 : « Réussir en Europe de l'Est. Comment acquérir une entreprise en Europe centrale et orientale : expertises, conseils, témoignages »
- Cahiers n°13 : « La rémunération au mérite : mode ou nécessité ? Pour de nouveaux modes de rémunération dans les fonctions publiques d'État et territoriale »
- Cahiers n°14 : « Les impacts de la LOLF sur la Gestion des Ressources Humaines. La loi organique relative aux lois de finances, les enseignements à tirer d'expérimentations pilotes »
- Cahiers n°15 : « Anticiper l'emploi. Comment les entreprises réussissent-elles à anticiper l'emploi ? Comment les salariés accueillent-ils ces politiques ? »
- Cahiers n°16 : « Les Services publics changent : comment ? Etude sociologique de l'Assurance Maladie »

Les textes de ces « Cahiers » peuvent être téléchargés sur Internet ([www.groupe-bpi.com](http://www.groupe-bpi.com)).

Ils sont aussi disponibles sur papier au prix de 8 €.

**Les Publications du Groupe BPI**  
**16, rue Vivienne – 75002 Paris**

# SOMMAIRE

## PRÉFACE

## INTRODUCTION

Réussir une fusion, d'abord une histoire d'hommes 9

## CHAPITRE 1

L'importance des facteurs sociaux, culturels et humains dans les rapprochements d'entreprises 13

De nouveaux facteurs de réussite ..... 14

La naissance d'une culture du rapprochement ..... 21

Des pratiques en progrès ..... 27

## CHAPITRE 2

Table ronde 33

Chacun doit comprendre le « pourquoi » de la fusion ..... 34

Pragmatisme, ambition, prudence ..... 36

Rien de ce qui est humain n'est étranger au banquier ..... 38

Fusions, le temps des paradoxes ..... 42

Vouloir l'harmonisation ..... 43

Les fusions ou changer pour durer ..... 45

Les fusions, pour se développer plus vite ..... 50

Commentaires des intervenants ..... 53

Echanges avec la salle ..... 54

## CHAPITRE 3

Manager une fusion : le regard du consultant 57

Beaucoup de fusions, beaucoup d'échecs ..... 58

Choc des cultures et guerre des chefs ..... 61

Manager la fusion comme un projet ..... 63

Un rapprochement réussi : Rhône-Poulenc et Hoechst ..... 71



LES  
ÉCHecs  
PRÉ

*Bernard Brunhes*

*L'histoire de la démographie des grandes entreprises industrielles est jalonnée d'échecs, oubliés ensuite parce que les succès effacent la mémoire des échecs et parce que, comme le savent bien les historiens des guerres, l'Histoire est écrite par les vainqueurs – jamais ou presque par les vaincus, dont la prose de réhabilitation est trop empreinte d'amertume.*

*Les échecs des fusions et absorptions tiennent parfois à des erreurs stratégiques, à une myopie face aux perspectives des marchés ou à un montage financier trop acrobatique. Mais ce n'est pas en général de ces côtés qu'il faut chercher les causes de l'échec. Après tout, sauf accident inattendu – comme l'éclatement de la bulle internet au tournant de siècle ou des événements géostratégiques difficilement prévisibles – les hommes et les femmes de marketing ou de constructions financières ont des outils assez fiables et des compétences assez solides pour limiter le risque.*

*Non : c'est le volet « humain » ou « social » qui pêche, qui, pour mille et une raisons, a été négligé et revient en boomerang sur des décideurs trop axés sur l'arithmétique comptable pour saisir et prendre en compte à temps les questions d'hommes, de sociétés, de cultures.*

*Beaucoup d'opérations de fusion ou d'acquisition auraient été réussies, bien réussies, si le facteur humain avait trouvé toute sa place. Beaucoup sont de brillants exemples de succès, parce que précisément, on les a considérés en temps utile.*

*Le groupe BPI, le Groupe Médéric, un certain nombre de spécialistes se sont penchés sur ce sujet, ce qui nous a permis de rassembler ici des réflexions dont les PDG et autres CEO, en instance d'opérations de mariage ou d'absorption d'entreprises, devraient faire leur miel. BPI, de par son métier, a évidemment une longue expérience et la longue liste des succès et parfois des échecs de ses clients lui permet de définir les conditions de la réussite. Non contents de faire la recension de ces cas, les consultants de BPI avec les responsables de Médéric ont fait une enquête,*

*interrogé beaucoup de monde, réuni une table ronde de spécialistes. De tout ce travail voici, trop résumées, les conclusions.*

*L'absence de prise en compte de l'humain en amont vient souvent du fait que des opérations de fusion ou d'absorption sont décidées dans des états-majors de groupe fort éloignés géographiquement (un siège à New York ou à Tokyo), culturellement (les habitudes divergent d'une culture nationale à une autre), socialement (les lois sociales et les représentations du personnel diffèrent grandement d'un pays à l'autre, le fonctionnement du dialogue social peut être efficace à un bout du pays, catastrophique à l'autre) et du point de vue du management (il n'y a pas un management idéal, il y a des formes de management très diverses et difficiles à classer).*

*Aucune opération de fusion-absorption ne peut être réussie si on procède de la sorte, si on ne donne pas à temps la parole aux états-majors locaux aptes à prendre en compte naturellement ces facteurs.*

*La deuxième leçon porte sur la recherche nécessaire d'une convergence des valeurs et des cultures. L'entreprise familiale ne se fond pas facilement dans une multinationale. Toute entreprise est parcourue de principes, de valeurs, de systèmes de relations, de mode de management, de présupposés culturels qui en font un ensemble vivant qu'on ne peut impunément bousculer. Lorsque l'on rapproche les équipes, lorsqu'on doit les fusionner, lorsque l'on doit passer par le difficile choix des managers qui n'ont plus qu'un fauteuil pour deux, la prise en compte de ces données impalpables est vitale. Il ne s'agit pas de prétendre précéder l'acte de fusion ou d'absorption d'un long parcours psychanalytique et sociologique. Au contraire, la réussite d'une telle opération exige la rapidité de décision, même du seul point de vue humain et social. Ce n'est certainement pas en étalant dans le temps le processus de décision que l'on réglerait les problèmes ; on n'aboutirait alors qu'à créer des inquiétudes, des temps inutiles d'hésitation. En revanche, dès la fusion ou l'absorption en marche, c'est à une véritable gestion de projet qu'il faut procéder : un comité de pilotage, un calendrier, une méthodologie, une communication pour que les rapprochements d'équipes et la construction pas à pas d'une culture commune soient progressivement accomplis. Il ne faut pas laisser aux seuls financiers, aux seuls conseils en organisation, aux seuls maîtres en management et en productivité la maîtrise du processus. Au sein de ce comité de pilotage qui mettra en place nouvelle organisation, nouveau management et nouveaux modes*

*relationnels, les responsables des ressources humaines devront avoir une voix prépondérante.*

*La troisième leçon concerne l'attitude du gros par rapport au petit, de l'absorbeur par rapport à l'absorbé, des deux entreprises en fusion, dont il est rare qu'elles soient de même dimension. Si le rapprochement est perçu dans les équipes et chez les managers de tout niveau comme un jeu inégal où le puissant ne fait qu'une bouchée du petit, et donc, si les règles de vie et les modes de fonctionnement de l'un cherchent à s'imposer sans partage à l'autre, ce dernier traînera les pieds, consciemment ou inconsciemment. Il ne fera pas bénéficier le grand frère de ses propres qualités et apports. La fusion sera un échec ou une perte de ressources et de temps.*

*La quatrième leçon découle de la précédente. Même si les salariés doivent bien admettre que nous sommes entrés dans une phase de recomposition permanente des entreprises et des groupes et si des formes difficiles à accepter de flexibilité et de mobilité sont impossibles à éviter, ils ont besoin de se raccrocher à ce qui constitue les fondements de leur vie professionnelle. C'est cela qui doit être respecté. Cela implique avant tout le respect des engagements pris par le management à l'égard de son personnel – engagements formels sur les conditions de travail, d'emploi, de promotion, engagements informels constituant, hors tous documents contractuels, la loi non écrite de vie en commun. L'acquéreur qui prétendrait appliquer purement et simplement la loi, fût-elle assez favorable, rencontrerait à coup sûr une « mauvaise volonté » qu'il ne pourrait que déplorer alors qu'il en serait le vrai responsable.*

*Fusionner deux entreprises ou réaliser une acquisition, c'est construire un troisième être vivant à partir de deux êtres différents. C'est compliqué et lourd. La maîtrise d'un calendrier difficile qui doit combiner des contraintes contradictoires, la mise en place d'un pilotage serré par un groupe que dominent les responsables des ressources humaines, la nomination d'un « chef jardinier » comme on dit chez Danone pour parvenir à un ensemble homogène et nouveau à partir d'organisations qui peuvent être aussi disparates qu'un jardin à la française et un jardin à l'anglaise, tout cela conditionnera le succès de l'opération.*

*Mais avant tout, et au risque de donner l'impression d'enfoncer une porte ouverte, il faut répéter que dès que l'on est dans la gestion de groupes humains, les maîtres mots sont communication et transparence. Chacun le sait bien mais trop l'oublie.*

*Le nécessaire secret des affaires, la crainte du délit d'initié dès lors que les marchés financiers sont en cause, les exigences tactiques de la négociation financière, celles du code du travail et la peur du délit d'entrave, les jeux de pouvoir des cadres qui devront se recaser dans la nouvelle organisation, tout milite vers l'opacité, le secret. Rien ne pousse à la transparence . . . sauf que sans elle, le corps social, inconsciemment, bloquera la nécessaire fusion des cultures et la naissance d'une nouvelle entité plus forte et voulue au départ.*

# INTRODUCTION

## **Réussir une fusion, d'abord une histoire d'hommes**

*par Régis de Laroulière*  
Délégué général, Médéric

Pourquoi Médéric s'associe-t-il à BPI sur ce thème des fusions acquisitions ? Pour deux raisons. La première, c'est que c'est notre histoire. La seconde, c'est que c'est aussi celle d'un grand nombre de nos clients, et qu'avec BPI nous pouvons contribuer à leur réussite. Et pour nous, la réussite de nos clients est essentielle. Nous avons en effet été créés par nos clients et pour nos clients, et leurs représentants siègent à nos Conseils (en réunissant à parité les représentants des employeurs et ceux des salariés pour les organismes paritaires du groupe).

Pour ceux qui nous connaissent peu, quelques mots d'histoire tout d'abord : Médéric a été fondé dans les années 20 par des patrons de petites et moyennes entreprises de province conscients de leurs responsabilités sociales – les entrepreneurs citoyens d'alors –, pour mettre en place les premiers systèmes privés d'allocations familiales. Médéric a ensuite créé différents organismes pour apporter d'autres garanties, en matière de santé, de prévoyance, de retraite complémentaire pour les cadres dès 1947 et pour les non-cadres à partir de 1958. Signalons encore que notre activité en matière d'allocations familiales fut intégrée, en 1945, par la nouvelle Sécurité Sociale dont elle devint une branche à part entière.

Notre activité actuelle (Santé, Prévoyance, Épargne, Retraite, *et même un peu plus*, comme le dit notre signature publicitaire) attache une grande importance à la personne au-delà des mécanismes financiers qu'elle met en œuvre : 6 % de nos collaborateurs, répartis dans 32 villes, se consacrent quotidiennement à nos programmes d'action sociale.

Depuis une dizaine d'années, notre activité s'inscrit dans un environnement en forte concentration. De ce fait, nous sommes passés par étapes successives de plus de 1 500 collaborateurs en 1996 à près de 4 000 aujourd'hui.

L'étude de BPI et Médéric ainsi que les contributions présentées dans cet ouvrage nous ont amenés à relire notre histoire de cette dernière décennie, riche en rapprochements. Certains se sont particulièrement bien passés, d'autres furent plus laborieux !...

Nous avons toujours privilégié des opérations avec des groupes dont nous nous sentions proches, dont nous partagions les valeurs. Le respect mutuel et la transparence des motifs ont toujours été un facteur décisif de succès. Dans nos environnements de sociétés de personnes, où la place du consensus est particulièrement importante, c'est peut-être la pierre angulaire de la réussite de ces opérations.

Nous avons aussi fait le choix d'internaliser la compétence. Si nous avons dû, au départ, nous appuyer sur des sociétés de conseil, tant sur les sujets d'orga-

nisation que de convergence d'outils, nous nous sommes formés et nous avons progressivement acquis, dans ces domaines, les compétences internes nécessaires. Nous avons ainsi créé notre propre capacité de conduite de projets et d'accompagnement culturel, sans être pour autant totalement autosuffisants ni revendiquer une perfection du savoir-faire. Nous avons aussi observé qu'à mesure que le groupe croît, il se transforme (nous parlons d'hybridation) et son projet évolue. C'est toute la question du sens soulignée par Francis Mer, et la responsabilité de chef d'entreprise.

Mais n'est-ce pas ce qui fait l'intérêt de ces rapprochements auxquels tous nos collaborateurs apportent une contribution au total décisive, en participant à l'intégration de nouvelles entités et à la différenciation du service à leurs clients, chaque fois que c'est nécessaire ?

Dans notre partenariat avec BPI, et qui va bien au-delà de notre participation de 25 % à son capital, c'est bien BPI qui dispose de l'expertise requise pour accompagner, et de préférence aider à préparer, ces opérations de croissance. Nous pensons, par notre connaissance du champ de la protection sociale, apporter un complément utile.

J'espère que vous trouverez autant d'intérêt à la lecture de ces Cahiers que nous-mêmes et qu'ils constitueront pour vous, comme ils le sont pour nous, l'une des références à prendre en compte dans la conduite de vos opérations.

Pour conclure, je voudrais remercier de nouveau ici M. le Ministre Francis Mer, dont je retiens, comme indiqué plus haut, tout particulièrement la question du sens (« ça sert à quoi, tout ça... »), M. Philippe Audureau, qui nous rassure avec ses propres expériences prouvant que les intérêts des salariés et de l'entrepreneur peuvent converger, et que le métissage est une phase importante dans la construction de la nouvelle entité, M. André Comte-Sponville qui nous rappelle que la finalité de l'entreprise est celle de ses actionnaires (oserai-je dire de ses « promoteurs » pour élargir le champ et prendre en compte les entreprises sans actionnaire comme nos entreprises de l'économie sociale), et M. Lionel Zinsou qui, s'il nous rappelle avec humour qu'à l'apogée de la Grèce antique, Athènes passait par le fil de l'épée les hommes (et déportait les femmes dans les maisons closes de la ville) des villes conquises, ouvre son propos en témoignant de ce que la dimension des ressources humaines est, « même pour le banquier d'affaires », l'élément premier d'une fusion.



# CHAPITRE 1

## **L'importance des facteurs sociaux, culturels et humains dans les rapprochements d'entreprises**

*Retour d'expériences.*

Les résultats de l'étude BPI - Médéric auprès des entreprises

Médéric et BPI ont mené ensemble une étude qualitative auprès d'une sélection d'entreprises dans l'objectif de cerner le nouveau mode opératoire des fusions et ses critères de réussite.

### Une étude qualitative

L'étude s'est déroulée de décembre 2004 à mars 2005. Elle a porté sur une vingtaine d'entreprises ayant opéré des fusions/acquisitions entre les années 1995 et 2005, appartenant à divers secteurs – industrie « lourde », agroalimentaire, banques, assurances, services, conseil, télécommunications, etc. Ce sont des entreprises de toutes tailles : grands groupes internationaux mais aussi PME.

Soixante entretiens ont eu lieu avec des dirigeants, des DRH et des managers ayant mené ou vécu ces fusions, se situant du côté acheteur ou du côté acheté.

Il s'agit d'une étude essentiellement qualitative avec des entretiens non-directifs, en face à face.

L'objet de l'étude portant sur le jeu des facteurs humains, sociaux et culturels, le caractère juridique de la fusion importe peu. Il peut s'agir de rapprochements inter-groupes, le plus souvent internationaux ; de fusions absorptions par prise de participation progressive ou totale, alliance, joint-venture, acquisition avant intégration puis fusion, etc. Ou encore de fusions intra-groupes, que l'on peut assimiler à des restructurations. Enfin, il convient de se méfier des définitions juridiques, une fusion-absorption peut laisser intactes les identités d'entreprises.

## De nouveaux facteurs de réussite

La prise en compte des problématiques humaines, culturelles et sociales permet la réussite d'un plus grand nombre de rapprochements. Pour les responsables interviewés, ces facteurs sont déterminants. Ils sont cités spontanément en tête des facteurs de réussite et existent sous différentes formes.

### Les facteurs humains      Le rôle des dirigeants

La présence d'un leader charismatique est de nature à jouer un rôle décisif. On cite ce président dont la simplicité contraste avec l'attitude plus distante de son prédécesseur ou encore la présence sur le terrain de celui-là « *un dirigeant qui montre aux gens qu'ils sont importants* ».

A contrario, l'hostilité déclarée entre deux leaders peut compromettre la menée à bien d'une fusion, entraînant le départ d'un certain nombre de cadres « montés » contre le « tueur » présumé. Ce fut le cas dans un rapprochement d'entreprises du secteur de la publicité. A noter, dans le même environnement, une fusion qui s'est produite sans ce problème parce que les rivalités entre dirigeants ont été dépassées par la volonté commune de réussir. On retrouve ce genre de difficultés lorsque plusieurs dirigeants potentiels se retrouvent en compétition alors qu'il n'y a pas de place de premier plan pour chacun.

### L'intervention d'un homme-clé

« *La bonne personne, au bon endroit, au bon moment* ».

Ce peut être le « chef jardinier », autrement dit, celui qui aura la tâche de conduire l'opération du début à son terme et qui s'y consacrera à plein temps.

Ce peut être le délégué de l'entreprise, chargé de la représenter sur le terrain aux côtés des responsables locaux. Citons l'exemple de cette fusion qui a réussi parce que le contrôleur de gestion de l'acheteur et le dirigeant historique ont cohabité pendant cinq années.

Lorsque les dirigeants de cette entreprise industrielle reviennent sur leurs expériences de fusions, ils expliquent l'échec de la première notamment par le fait qu'aucun « homme de la maison » n'ait été envoyé sur place. Alors qu'à l'occasion d'une seconde opération, réussie, un fidèle du groupe est resté présent tout au long de la fusion et même après, auprès des nouveaux venus.

Autre portrait robot de l'homme fusion, le « gardien du temple ». Il peut être extérieur à l'entreprise, pour autant qu'il en ait intégré les valeurs, comme ce banquier cité au cours d'une de nos rencontres.

Dans le cas d'acquisitions à caractère essentiellement financier, comme la reprise suivie de la fusion par un groupe d'investissement de trois PME du secteur de la biscuiterie, les nouveaux actionnaires sont venus visiter les sites et ils ont instauré un système très serré de *reporting*. Ce sont eux qui animent le comité de direction de groupe et qui réunissent, une fois par an, tous les cadres du groupe.

### Le respect de l'autre

Le troisième facteur humain cité par les personnes interviewées est le respect de chaque entreprise et de ses salariés, qui s'exprime à travers quelques principes d'action fondamentaux.

**Respecter le droit à la transparence.** Il s'agit de ne pas tricher sur les motifs et les intentions. Ainsi, cette agence de publicité qui se croit rachetée pour sa marque alors que seuls ses budgets intéressent l'acheteur. Lorsque cela s'est su, ce fut un sentiment d'humiliation pour les dirigeants, de trahison pour les cadres et les managers qui se sont sentis déboussolés, et pour les clients qui sont allés voir ailleurs.

**Informers les salariés et surtout en amont,** via notamment les représentants du personnel. Il convient soit de les rassurer sur la pérennité de leur emploi, soit de les préparer à un plan social. En cas de fusion – comme dans d'autres cas de changement –, c'est l'incertitude qui est insupportable et qui entraîne les rumeurs et le risque de perte de confiance.

Le troisième élément de ce registre consiste à **accompagner « au plus près » les personnes qui vont vivre la fusion.** Il s'agit ainsi de tenir compte des difficultés individuelles ou sectorielles. Il est important que le directeur des ressources humaines participe au comité de pilotage, et que le suivi des salariés se prolonge jusque dans l'après-fusion.

## Les facteurs culturels

*« Rien ne sert de faire des plans financiers s'il n'y a pas d'audit amont de la culture d'entreprise. »*

On parle beaucoup du « choc des cultures », mais, derrière ce terme de « culture » nous relevons des acceptions différentes : culture nationale, culture de management, culture d'entreprise, culture de métier.

### La culture nationale

Stéréotypes et préjugés nationaux ont la vie dure, encore qu'ils peuvent agir dans les deux sens, en négatif comme en positif. Il est de notoriété publique que l'annonce de la prise de contrôle de KLM par Air France a constitué « un véritable choc » aux Pays-Bas. En revanche, Danone reconnaît avoir profité d'un préjugé favorable en Amérique du Sud face aux multinationales nord-américaines.

Parfois encore, c'est l'acheteur qui ne comprend pas la culture du pays qui pourtant lui est ouvert.

### Les styles de management

Les styles de management traduisent souvent des préjugés culturels. Ainsi, dans ce rapprochement entre deux établissements financiers, on note l'opposition entre la culture « parisienne », centralisée, proche de la haute finance de l'un et la culture rurale, décentralisée de l'autre, avec des salariés plus

individualistes mais plus entraînés à assumer des responsabilités. Cette opposition, d'ailleurs, a trouvé un écho jusque dans la constitution du comité exécutif du nouveau groupe.

Un autre contraste peut être noté entre un management « anglo-saxon » réputé plus rigoureux et une culture dite latine, plus « laisser-faire ».

Il convient cependant de reconnaître que les effets de ce type d'opposition sont minimisés dès lors que les gens ont conscience de faire le même métier.

### **Les cultures d'entreprises**

Elles font souvent appel à des valeurs non écrites. Ainsi une entreprise, même rachetée, peut faire preuve d'un complexe de supériorité vis-à-vis d'une autre exerçant dans une autre branche d'activité. Il semblerait que ce fut le cas dans la fusion de deux groupes alimentaires, les uns, en amont de la filière, se vivant comme des « gagne-petit », très attentifs aux coûts ; les autres, en aval, jouissant de la réputation des grandes marques et se consacrant à des problèmes « nobles » comme la sécurité alimentaire.

Il s'avère aussi que des entreprises censées partager les mêmes valeurs ne répondent pas aux mêmes motivations. Ceci peut expliquer, par exemple, la difficulté d'implanter dans une entreprise familiale autocratique une politique de libéralisme et de concertation, même si elle est accueillie positivement. La double expérience de V., entreprise de construction de matériaux de BTP, est à cet égard très signifiante (voir encadré).

## **Deux fusions, deux histoires**

### **La première est l'histoire d'un échec**

V. rachète une entreprise qu'elle croit connaître, en tant que client, et dont elle va découvrir par la suite qu'elle ignore l'essentiel. Leur éloignement géographique, même s'il n'est pas très important, implique des mentalités très différentes. La société est vieillissante et n'a fait l'objet d'aucun effort de rénovation ni sur le plan du matériel, ni sur le plan social, avec des méthodes commerciales qui relèvent parfois du troc ou de la complaisance et V. surestime sa capacité à faire partager ses méthodes de management. Conséquence de ces lacunes, V. commet une erreur stratégique consistant notamment à laisser à la direction de la société un actionnaire historique qui va se sentir remis en cause

pour tout ce qu'il a fait dans le passé tandis qu'on ne délègue pas d'homme de V. ou trop tardivement.

Les pertes s'accumulent, le turnover s'accroît, les litiges aux prud'hommes se multiplient. « *V. est vécu comme un corps étranger, refusé par la société locale.* » Cette affaire sera finalement revendue.

### **La deuxième est l'histoire d'une réussite**

Les conditions sont beaucoup plus favorables. Entre les deux entreprises, il existe une réelle complémentarité des activités, bois et menuiserie d'un côté, gros œuvre de l'autre ; une proximité géographique ; et surtout une convergence de valeurs : dans les deux sociétés, les salariés sont très « modélisateurs, attachés à des valeurs de travail, de discipline, d'ordre, sensibles à l'esprit d'entreprise et à l'appartenance régionale. »

Cette proximité de valeurs est de nature à faciliter la fusion. Plusieurs groupes de travail impliquant des collaborateurs des deux groupes sont mis en place, permettant de surmonter la difficulté de passer d'une culture autocratique et familiale à une structure plus ouverte et libérale, libérant ainsi les énergies.

## **L'histoire des entreprises**

L'histoire laisse parfois des traces inattendues. Ainsi une première fusion particulièrement difficile à vivre pour les « achetés » peut laisser planer un réel malaise : « *On ne sait jamais ce qui se passe après une fusion.* »

Les péripéties de la fusion de deux entreprises pharmaceutiques sont exemplaires aussi à cet égard. La première vient de passer quelques années dans le giron de l'Etat, avec des dirigeants issus de la haute administration et une mentalité proche de celle de la fonction publique. La seconde est une entreprise familiale particulièrement dynamique, vouée au service du client. Toutes les tentatives pour aboutir à un projet culturel commun échoueront, malgré une pléthore de réunions et l'appel successif à des consultants notoires. Il faudra le départ de la plupart des dirigeants de la première (il n'en restera que dix sur cinquante) pour que cinq ans plus tard, la « fusion des cultures » (les numéros deux étaient, eux, toujours là) soit enfin réalisée.

## **Les valeurs du métier**

La culture professionnelle, technique ou du métier, peut servir de contrepoint à des différences de management ou de culture nationale. Ainsi, les gens de ces deux maisons d'édition, bien qu'il s'agisse dans le premier cas d'une structure familiale, dans l'autre d'un groupe très organisé, se retrouvent autour d'une

éthique commune, celle de « leur » métier. De même, lors du rachat de cette entreprise du secteur agroalimentaire par un groupe international, les salariés français ont envisagé favorablement de se marier avec une société partageant la même culture de métier.

## Les facteurs sociaux **Dirigeants : le business d'abord**

Les facteurs sociaux n'ont pas la même importance chez les dirigeants ou chez les cadres et directeurs de ressources humaines. Même dans des entreprises qui accordent une importance de premier plan à la dimension sociale, les dirigeants n'en font pas une priorité dans le pilotage d'une fusion. Deux raisons peut-être à avancer. Pour ces dirigeants, une fusion réussie est essentiellement un succès sur le plan stratégique et financier ; et par ailleurs, ce ne sont pas eux qui vont vivre sur le terrain les difficultés de mise en œuvre (voir encadré). En revanche, pour les directeurs des ressources humaines et les managers intermédiaires, les facteurs sociaux sont bien des facteurs-clés de la réussite d'une fusion, ou, plus exactement encore, des éléments-clés à prendre en compte pour éviter l'échec.

### **Les dirigeants minimisent les facteurs sociaux**

Les évolutions récentes ont peut-être contribué à réduire le poids de la préoccupation sociale.

### **L'encadrement législatif**

Il semble en effet que les dirigeants d'entreprises reportent sur les dispositifs légaux l'aménagement des plans sociaux, même si certains affirment se montrer plus généreux qu'il ne leur est demandé. C'est notamment le cas de ce grand groupe qui, en conséquence, comprend mal l'émotion médiatique déclenchée en France par l'annonce de la fermeture de certaines de ses usines.

### **L'intégration du « volet social » dans l'opération de vente/acquisition**

Le volet social constitue-t-il une ligne de plus dans la négociation globale ? C'est peut-être le cas, quand, par exemple, ce groupe agroalimentaire se retourne contre l'acheteur parce qu'il ne respecte pas ses engagements, allant jusqu'à fournir un avocat à ses ex-salariés pour faire valoir leurs droits.

**Par ailleurs, l'appel aux consultants**, cabinets d'outplacement ou organismes de formation, permet à la fois à l'entreprise de déléguer une part de ses responsabilités mais aussi de transformer une situation difficile en démarche constructive et organisée d'appui à la recherche d'emplois.

### **DRH : le souci du social**

Les directeurs des ressources humaines sont eux, en raison de leur métier, avant tout confrontés à la dimension sociale des fusions, et évoquent donc surtout leurs conséquences à ce niveau, à la différence des dirigeants. Ils sont aux prises avec les difficultés techniques d'ajustement des rémunérations et des acquis sociaux et avec des risques aggravés de tensions ou de conflits en matière de relations sociales.

La fusion est le plus souvent l'occasion pour les partenaires sociaux de se manifester. Un directeur de ressources humaines nous cite le cas d'un comité d'entreprise dont le caractère se modifie : de gestionnaire des œuvres sociales qu'il était, il devient procédurier, suscitant de nombreux contentieux à propos de problèmes apparemment mineurs, comme le déménagement d'un service. En raison de la fusion, un nouveau syndicat s'est créé, qui se dote d'une ambition particulièrement revendicative, allant du déclenchement d'une grève sur un site jusqu'au refus de s'associer à un accord sur les 35 heures.

Ailleurs, c'est le dialogue qui se complexifie avec l'arrivée de comités de groupe européens. Les discussions se compliquent, ne serait-ce qu'en raison de simples problèmes linguistiques. Il est clair que pour les directions de ressources humaines, la communication doit être plus qu'une simple information. Et c'est sans doute une des grandes différences avec l'idée que peuvent se faire certaines directions de la communication d'entreprise.

*« La communication, c'est 40 ou 45 % de la réussite d'un projet, mais les mots ne suffisent pas. »*

### **De nouvelles pratiques de concertation avec les partenaires sociaux**

Les partenaires sociaux, dans la mesure où ils sont consultés précocement, adoptent en général une attitude réaliste, dans l'intérêt des salariés. On s'aperçoit notamment qu'une information précoce des représentants du personnel, cinq ou six mois avant la fusion, en même temps qu'elle permet d'anticiper les problèmes éventuels, se révèle parfaitement compatible avec la confidentialité requise. Ainsi, sur le plan du dialogue social, on assiste au développement des « accords de méthodes » qui permettent d'inscrire par avance la négociation dans un cadre « rationnel ».

### **En dernier recours, savoir gérer des conflits**

Il convient cependant de préciser que la tendance à la négociation et à l'anticipation n'exclut pas des conflits « durs », même en présence de plans sociaux favorables. Ainsi, les salariés de cette entreprise ont-ils intenté un procès à la société acheteuse. Le plan favorisait la création d'un bassin d'emploi capable

de reclasser une centaine de salariés, soit plus que n'en comportait le plan social mais il représentait pour eux l'inconvénient d'une obligation à une certaine mobilité géographique – la nouvelle usine se situant à 25 kilomètres de la précédente.

Les combats « *d'arrière-garde* » sont toujours à redouter à partir du moment où surviennent des rebondissements non prévus (ou non prévisibles d'emblée).

## La naissance d'une culture du rapprochement

Les entreprises que nous avons rencontrées ont développé une véritable culture du rapprochement, de l'intégration, dans le cadre de la conduite d'une fusion-acquisition. Cette culture s'est acquise par l'expérience, par la découverte dans l'action des « bonnes pratiques » du « savoir fusionner ». Ce domaine devient une nouvelle fonction au sein de l'entreprise, un nouveau champ de compétences et de professionnalisme qui se concrétise avant, pendant et après la fusion.

### Avant la fusion Préparation et « *due diligence* »

Le temps de la préparation est essentiel, et il commence très en amont de la fusion. Ce thème est un leitmotiv, qui s'exprime sous des formes diverses chez les responsables d'entreprises interrogés : il importe de ne pas se précipiter à la dernière minute, mais de consacrer beaucoup de temps à la prise de connaissance de l'autre entreprise, à la prise de conscience des différences de méthodes et de cultures, à la confrontation, point par point, de tout ce qui pourrait faire problème, en termes de rémunérations et d'acquis sociaux par exemple.

D'où le besoin pour l'acquéreur d'une « *due diligence* » très pointue, c'est-à-dire d'un audit d'acquisition permettant de faire un état des lieux avant rapprochement, et en particulier une analyse très poussée des engagements et des antécédents de l'entreprise que l'on envisage d'acquérir. Ce travail est encore rarement fait de façon suffisante. Même dans les fusions réussies, c'est le regret le plus souvent exprimé : « *nous avons sans doute minimisé les difficultés, dans la connaissance détaillée des engagements* ».

Exemple du poids des engagements antérieurs : un plan très généreux de 1996 a augmenté les exigences des représentants du personnel lors d'une fusion qui a eu lieu en 2001. Exemple de démarche de préparation (et d'anticipation) : quand il fut question de transférer une quarantaine de salariés au groupe

acheteur, la relecture minutieuse des conventions collectives et accords d'entreprise par les responsables de l'entreprise achetée a permis de détecter tous les points de litige possibles.

### **Le moment de l'annonce**

Un consensus s'exprime aussi, chez nos interlocuteurs, en ce qui concerne la communication. Rien n'est pire que la période d'incertitude où les rumeurs courent et où tout le monde se demande qui est l'acheteur.

D'où l'intérêt d'un minimum d'information en amont de la fusion, au moins pour réduire les inquiétudes non fondées et démonter les rumeurs. Dans les entreprises les plus matures, les représentants du personnel sont les premiers informés, avant même la signature officielle, ce qui permet de créer une certaine proximité entre dirigeants et représentants du personnel, les uns et les autres étant tenus à la confidentialité. Enfin, l'annonce elle-même, si elle doit être préparée, doit se faire aussi rapidement que possible.

### **L'apprentissage du rapprochement**

Dans certains cas, le rapprochement commence avant la fusion à travers...

- le pilotage en mode projet, qui associe différents spécialistes, internes aux entreprises concernées ou externes, pour traiter les différents aspects de la fusion (stratégie, finances, juridique, etc.) ;
- des initiatives visant à apprendre aux gens à se connaître et à travailler ensemble, comme les groupes de travail mixtes destinés à organiser le métissage des cultures qui peuvent être mis en place avant même la date officielle de la fusion.

### **Au moment de la fusion**

Les interviewés insistent sur de nombreux points de vigilance, notamment sur les facteurs les plus déterminants du succès (ou de l'échec) de la fusion.

Après la transaction, le « moment de la fusion » que nous envisageons ici correspond à la période de transition où se joue l'essentiel (les six premiers mois environ).

### **Evaluer la résistance au changement**

Les responsables de plusieurs entreprises font ressortir les avantages de la décentralisation parce qu'elle permet une plus grande souplesse d'intégration, une simplification des procédures et une moindre rigidité d'appartenance. Par ailleurs, citons ce rapprochement entre deux sociétés dont les structures

étaient fort différentes, qui s'est vu facilité par le fait qu'elles avaient, l'une et l'autre, la pratique de la confédération.

Plusieurs responsables déclarent avoir appris par l'expérience à installer progressivement le changement, en distinguant...

- ce qui n'est pas négociable : l'appartenance à la nouvelle structure post-fusion, l'adhésion aux objectifs communs, la refonte des organigrammes ;
- et ce qui sera défini et négocié, souvent un peu plus tard, comme l'harmonisation des méthodes et des systèmes (de travail, d'organisation, d'information, de gestion...).

### **Observer ce qui marche bien dans chaque entreprise**

La connaissance approfondie de l'autre entreprise est un atout appréciable en amont dans le cadre de la préparation de la fusion. Mais cela n'est pas toujours possible, et dans certains cas, il faut attendre, notamment pour des raisons légales, que la fusion soit effective pour « faire connaissance ».

Une fois la fusion officielle, l'harmonisation des méthodes demande une période d'observation afin de retenir ce qu'il y a de meilleur dans chaque entreprise.

### **Rechercher ce qui est compatible et source de synergie**

La convergence des valeurs est un facteur-clé de succès d'une fusion, qu'il s'agisse des valeurs d'un métier, d'une même éthique professionnelle, ou encore d'une même perception de la responsabilité sociale de l'entreprise.

La complémentarité des activités entre les entreprises qui fusionnent est un autre facteur important, générateur de synergies. Des activités complémentaires permettent de limiter les doubles emplois et par conséquent les sureffectifs générateurs de plans sociaux.

Ainsi dans cette fusion, l'un fabrique des tracteurs et l'autre les machines qui « vont avec... ». D'autant qu'à cette complémentarité fonctionnelle peut s'ajouter une complémentarité géographique, le premier disposant d'un réseau européen que le second n'a pas. Résultat, le nombre de postes est maintenu. Et les ventes « internes » augmentent.

### **Aller vite... mais ne pas changer tout le temps**

La considération du facteur temps autorise les dégraissages en douceur : « *on y va progressivement* ». Ce qui suppose la bonne santé des entreprises en cause.

Cette bonne santé est présentée – avec le respect des cultures respectives – comme un facteur-clé de la réussite de cette fusion entre deux entreprises d'édition : « *nous avons du temps devant nous* ».

Il n'est pas rare que les plans sociaux s'échelonnent sur 2 ou 3 ans, ce qui laisse la possibilité d'un certain nombre d'ajustements de nature à éviter le choc frontal.

Dans certains cas, on va même utiliser les temps morts. Ainsi cette entreprise industrielle a utilisé la période d'attente de l'autorisation de la fusion par Bruxelles pour mettre en place ses « groupes de métissage ».

### **Mettre en place une démarche d'intégration en mode projet**

Aujourd'hui, des groupes qui ont acquis une vraie « culture du rachat » ont mis au point des « kits d'intégration » qui couvrent l'ensemble du processus :

- étude du marché local,
- ciblage d'une société et contacts officieux,
- lettre d'intention, qui exprime l'intérêt de l'acquéreur pour la cible et suppose une bonne appréhension de l'entreprise en question (*due diligence*), l'approche des syndicats et une ébauche de l'organisation (choix des hommes-clés),
- accord et signature,
- mise en œuvre de l'intégration.

Le processus est systématisé et l'entreprise aborde désormais les rapprochements avec une procédure, des outils (ou une « *check list* »), ainsi qu'avec des fonctions et compétences mises à disposition pour piloter la démarche qui s'engage : « coordinateur » de terrain, « *Venture Director* », ou tel autre responsable ressources humaines, voire le directeur des ressources humaines.

**Après la fusion** Après la période de transition, la fusion est un état de fait, mais il importe de considérer que « *rien n'est jamais acquis* ».

### **Le danger majeur : remettre en cause les engagements pris**

Une première exigence, sur laquelle insistent particulièrement les directeurs des ressources humaines que nous avons rencontrés, est de veiller à ce que les dispositions prises après la fusion ne remettent pas en cause les engagements pris au moment de la fusion, voire des engagements antérieurs de l'entreprise.

Ainsi dans le cadre du transfert des salariés d'un site de production, il a fallu renégocier, après la fusion, conventions collectives et accord d'entreprise pour maintenir les garanties annoncées par la maison mère. Il a fallu aussi rassurer les salariés par rapport à des rumeurs sans fondement : le directeur des ressources humaines de l'entreprise s'est rendu à l'usine pour convaincre le personnel que le racheteur n'avait pas l'intention de fermer ou de déplacer l'usine, la preuve étant qu'il y faisait des investissements.

Parfois le climat social se dégrade lorsque les salariés ont le sentiment que l'entreprise, du fait de la fusion, ne respecte plus des engagements plus anciens. Ainsi la fermeture d'une usine par l'entreprise acheteuse, entraînant la mise à pied de 200 personnes, a-t-elle été vécue comme une trahison, car elle était considérée comme un fleuron de la marque et avait reçu les félicitations du président historique. Le directeur des ressources humaines s'est retrouvé séquestré dans un bureau avec le nouveau dirigeant qu'il était venu présenter.

### La « bombe à retardement » : l'harmonisation des méthodes

Dans la plupart des entreprises rencontrées, l'harmonisation des systèmes, en particulier des systèmes informatiques, se révèle un point particulièrement sensible. Ce fut le point noir de cette fusion dans l'édition, avec la désorganisation du centre de distribution due à une centralisation trop rapide. Cette autre entreprise a choisi de l'aborder dans une dernière étape, qui suscitait chez les salariés la crainte du « bogue ». De même, ce grand groupe considère le sujet de l'harmonisation des systèmes informatiques comme un problème qu'il convient de « *laisser de côté pour l'instant* ».

L'harmonisation des rémunérations est aussi, bien que dans une moindre mesure, pour les personnes interrogées, une source de tensions potentielles. Dans l'ensemble des entreprises étudiées, le montant des rémunérations n'a pas été un objet de conflit, car toutes se sont arrangées pour « *que personne ne perde à la fusion* ». Mais il a fallu en persuader les salariés et les syndicats, en procédant à des comparaisons minutieuses « termes à termes ».

Enfin, l'harmonisation des statuts (des avantages sociaux acquis) est aussi un terrain « sensible ». Ainsi, dans l'une des entreprises étudiées, le changement de mutuelle, certes effectué dans la rapidité et sans concertation, a soulevé un profond mécontentement.

Les leçons que tirent de l'expérience les responsables d'entreprises rencontrés est de traiter ces questions progressivement, et non dans les tout premiers mois de la fusion, et en concertation avec les utilisateurs.

### **L'obligation de vigilance sociale**

Le suivi de l'évolution du climat social est nécessaire pour un bon pilotage de la fusion dans la durée et ceci d'autant plus qu'un bon climat est un facteur déterminant de la réussite économique d'une fusion. Le plus souvent, dans les grandes entreprises, cette vigilance sociale s'intègre dans des dispositifs plus larges d'observation et de veille sociale, par exemple le « baromètre social » de ce groupe pétrolier.

### **L'intégration des salariés « rachetés »**

Un autre enjeu essentiel est de réussir l'intégration de l'ensemble des salariés dans la nouvelle entité. Cela se joue sur une période difficile de 3 à 5 ans, pendant laquelle l'intégration suppose...

- une présence continue sur le terrain, à travers un homme-orchestre ou un comité de coordination ;
- des modalités diverses et intenses de communication : séminaires ou journées de rencontre et de métissage, voyages d'intégration, groupes de travail, comités de coordination, etc. ;
- des bilans et des comptes-rendus réguliers de l'avancement du processus d'intégration ;
- une confirmation de l'intérêt d'avoir créé la nouvelle entité. Qui peut prendre la forme d'une réussite commerciale ou d'une image valorisante.

Pour cette entreprise rencontrée lors de notre enquête, un plan social généreux fait partie intégrante de la réussite de la mission.

## Des pratiques en progrès

Ce qui a changé depuis quelques années

### Des fusions plus internationales et plus orientées vers les services

Comme l'ensemble de l'économie, les fusions ont évolué. Elles sont de moins en moins franco-françaises, notamment au niveau des grands groupes et en particulier dans les secteurs d'activité très concentrés comme le pétrole, la distribution, l'agroalimentaire...

Elles concernent aussi des activités (que ce soit celles des entreprises ou celles des salariés) de plus en plus tertiaires, comme la banque-assurance ou la communication. Tout ceci a pour conséquence le déclin de l'emploi industriel en France et la croissance des emplois tertiaires, souvent liés à l'international.

### L'apparition de fonctions « fusions »

Notre étude constate la création de fonctions « fusion », « rachat » ou « intégration », selon les entreprises. Ces fonctions impliquent de nouveaux profils d'emplois et de compétences, ainsi que de nouveaux outils et démarches (ou procédures) spécifiques.

Ceci contribue à une amélioration et une professionnalisation des pratiques de rapprochement et de fusion déjà évoquées, qui se traduisent par exemple par :

- une communication interne et externe active aux étapes-clés ;
- de nouveaux rapports avec les partenaires sociaux (à travers des accords de méthode, par exemple) ;
- le développement d'équipes de projet et d'équipes d'intégration intervenant pour piloter ou mettre en œuvre les fusions.

### L'attention portée à l'image et la responsabilité sociale

La dimension sociale est aujourd'hui mieux prise en considération car elle est perçue comme un critère majeur de la réussite d'une fusion, et parce que la manière dont sont réalisées les fusions participe désormais de l'image de l'entreprise. Cette dimension sociale est intégrée au *business plan*, au niveau des investissements ou des coûts induits.

Pour certaines entreprises, la dimension sociale est une ambition, une exigence. Ainsi, avant la cession d'une activité de production, le président d'un groupe avait fixé ses exigences en matière sociale : le partenaire à trouver pour

racheter l'entreprise devait offrir des garanties sur sa volonté d'assurer son développement et de respecter les droits des salariés, faute de quoi le groupe se chargerait lui-même, et dans les règles, d'assurer la fermeture de l'activité.

Dans la plupart des cas, la dimension sociale est surtout un risque à anticiper, un coût à minimiser (« *il faut prendre conscience qu'il y a un « coût social » de la fusion* »).

Diverses bonnes pratiques (séminaires d'intégration, groupes transversaux « biculturels », etc.) sont désormais de plus en plus répandues. Citons, en complément, la pratique de cette entreprise qui invite, au séminaire de prise de connaissance, des sociétés antérieurement rachetées à témoigner de la bonne qualité des fusions dans le groupe.

### Ce qui reste à améliorer en priorité

La dynamique de progrès est lancée. Mais elle n'est pas terminée et les responsables d'entreprises rencontrés expriment dans un large consensus les progrès qui restent à faire.

### L'information et la communication tout au long du processus de fusion

L'information peut et doit encore s'améliorer au niveau de sa qualité et de sa crédibilité : « *Dire la vérité ... Dire ce que l'on fait (ou fera). Faire ce que l'on dit (ou ce que l'on a dit)* ».

A tous les niveaux, il convient d'établir une communication omniprésente qui doit chercher à positiver le relais des partenaires sociaux, mais surtout être réellement interactive et ne pas sous-estimer les réactions des salariés, ni le fait que souvent une partie d'entre eux ne s'exprime pas.

La majorité des responsables d'entreprises rencontrés soulignent l'importance d'un effort continu de communication tout au long du processus de rapprochement. Mais ils insistent tout particulièrement sur différentes formes d'actions de communication et de réassurance vis-à-vis du personnel de l'entreprise achetée, en amont, dès que le projet de fusion est annoncé. Faute de quoi, et cela est souvent constaté, le climat se dégrade et de nombreux collaborateurs de valeur partent.

### L'audit en amont

D'une façon générale, un audit en amont d'une fusion permet d'éviter ou de limiter les « mauvaises surprises », lors d'un rachat d'entreprise en plus grande difficulté que prévu, par exemple, ou les « erreurs stratégiques »

liées à l'éloignement entre les acheteurs-décideurs et la réalité concrète de l'entreprise achetée.

Un audit intégrant la dimension sociale et la dimension culturelle permet d'envisager en amont les aspects les moins apparents des identités des entreprises (et leur degré de compatibilité) et d'anticiper les risques sociaux liés à la fusion (notamment en cas de plan social).

Il permet aussi de comprendre les motivations et les freins des salariés par rapport au rapprochement envisagé, qu'ils ressortent de l'activité de l'entreprise, de l'attachement à un groupe ou à une communauté d'appartenance professionnelle ou géographique, ou de tout autre motif...

Le secrétaire général de ce groupe alimentaire insiste sur l'utilité d'un tel audit lorsqu'il affirme : « *Les ressources humaines sont ce qu'il y a de plus important. Rien ne sert de faire des plans financiers s'il n'y a pas d'audit amont sur la culture d'entreprise.* »

### **La gestion des tensions et des résistances**

Les fusions sont en général vécues comme des « *chocs des cultures* », avec leur lot de dysfonctionnements, de tensions, de conflits. Les sources des difficultés peuvent s'analyser pour l'essentiel comme des « résistances aux méthodes des autres » : méthodes (et cultures) de management, ou méthodes d'organisation, telles que la question de l'adaptation des systèmes informatiques évoquée par deux interviewés sur trois.

Les enjeux de préservation des acquis sociaux peuvent éveiller de profonds mécontentements, le moindre changement étant perçu comme une menace. « *Un simple changement de mutuelle peut déclencher un tollé* ». C'est souvent sur ce terrain de la préservation des acquis sociaux que s'exerce la vigilance des syndicats, une fois admis le principe de la fusion et les grandes lignes du plan social, s'il doit y en avoir un.

Le maintien en place des anciens dirigeants actionnaires, sous prétexte de continuité, peut se révéler contreproductif. Différents exemples de ce type sont évoqués, et dans de nombreux cas, il a fallu attendre le départ des anciens actionnaires pour fonctionner de façon opérationnelle, soit un retard de plusieurs années pour mettre en place le fonctionnement souhaité.

### Le cas T.

Ce cas, évoqué dans le cadre des entretiens, constitue un exemple des erreurs à éviter.

Les facteurs défavorables et les erreurs de pilotage d'une fusion se sont en effet accumulés :

- une OPA inamicale d'un groupe sur une société considérée comme « un bijou sur le plan social » (une coopérative autogérée qui produit de très bons résultats économiques) ;
- une vive opposition des salariés qui se prononcent à 97 % contre le choix du repreneur ;
- un forcing du président, alors même que se présente un deuxième repreneur qui, lui, a la faveur de l'intersyndicale ;
- des interventions plus ou moins claires des gouvernements successifs ;
- et en fin de compte le rachat de plus ou moins bon gré d'une entreprise traumatisée.

### La prévention ou la réduction des erreurs stratégiques

Un axe de progrès important, pour les personnes interrogées, est d'éviter ou de limiter les erreurs stratégiques dans le cadre d'une fusion. Elles citent deux erreurs tout particulièrement :

- l'incompatibilité des cultures ou l'impossibilité à court terme des adaptations culturelles requises. Par exemple, lorsque l'on fait passer brutalement une entreprise familiale à un management international ;
- les illusions en matière de marketing. Par exemple, retirer des marques locales bien implantées au profit d'une marque nationale ou internationale qui surestime sa notoriété.

Comme nous l'avons déjà vu, les erreurs stratégiques s'expliquent souvent, pour une bonne part, par l'éloignement du terrain des décideurs.

### La gestion du temps et de la dynamique de changement

Une fusion est un changement complexe qui demande une gestion fine et précise concernant notamment le rythme et les modalités de sa dimension sociale. Il convient d'éviter aussi bien la précipitation que les attermoissements. Pour cela, une démarche d'anticipation, une orientation prospective et la construction de scénarios permettent de pallier des rebondissements ultérieurs, qu'il s'agisse des aléas du marché, de la défaillance des partenaires ou des difficultés avec les acteurs internes.

Ainsi la non-compatibilité des systèmes d'information : les collaborateurs des entreprises craignent de perdre leurs habitudes de travail et ont peur du

bogue informatique. Cette difficulté doit se gérer dans le temps. L'important est d'éviter les phénomènes de panique. L'expérience des interviewés montre que les questions d'informatique sont trop importantes pour être laissées aux seuls informaticiens et que l'improvisation et la précipitation constituent de vrais pièges.

### **Quels modes d'intégration ?**

La recherche de l'intégration fait l'objet de tous les soins des dirigeants. A écouter les managers intermédiaires que nous avons rencontrés, différentes modalités peuvent se présenter que nous avons scindées en trois scénarios principaux d'intégration.

#### **La coexistence pacifique de deux cultures**

Ce premier scénario est illustré par la fusion de ces deux entreprises d'édition. Si la fusion a été valorisée positivement par l'ensemble des personnes interrogées, c'est, de l'avis général, parce que l'acheteur a eu « *l'intelligence* » de respecter la culture de l'acheté : maintien des cadres dirigeants, de la philosophie de l'entreprise et de ses locaux.

En contrepartie, les cadres de l'entreprise achetée reconnaissent ce que les méthodes plus rationnelles de l'acheteur leur ont apporté, tout en estimant, par ailleurs, avoir enrichi de leurs propres compétences la nouvelle entreprise post-fusion.

#### **L'absorption par la culture dominante**

Ce deuxième scénario d'intégration se retrouve dans le cas de cette fusion dans le domaine de la grande consommation. En Europe, l'entreprise A a absorbé l'entreprise B et cette fusion est allée de pair avec le départ de la majorité des cadres de B, en même temps qu'elle a été facilitée par la qualité des résultats commerciaux et la culture empirique du groupe. Dans d'autres régions du monde, comme en Asie, la même modalité a été pratiquée en sens inverse, et on peut dire que c'est B qui a absorbé A.

#### **La création d'une troisième culture**

La clé de la réussite d'une fusion peut être d'inventer une troisième culture de fonctionnement, qui ne soit celle d'aucune des entreprises qui se réunissent. C'est un scénario plus ambitieux, qui vise à sortir de la logique gagnant/perdant. Le plus souvent, la nouvelle culture n'est pas créée *ex nihilo*, mais en combinant des éléments (systèmes, outils, valeurs) des entreprises regroupées.



# CHAPITRE 2

## **Table ronde**

*Synthèse de la table ronde présidée  
par Francis Mer, ancien ministre*

Avec

Philippe Audureau, président directeur général de VM Matériaux

André Comte-Sponville, philosophe

Lionel Zinsou, General Partner Rothschild & Cie

Jean-Pierre Doly, directeur du développement, BPI

Claude Renié, directeur des Grandes Entreprises, Médéric

## Chacun doit comprendre le « pourquoi » de la fusion

*Francis Mer*

Quelle que soit la façon amicale ou inamicale dont le rapprochement s'opère, si le projet de rapprochement n'a pas de sens, ou si ce sens ne peut être expliqué c'est-à-dire si on ne peut justifier le pourquoi du projet, alors ce projet est en danger même s'il se fait. Le sens donné à une opération généralement conduite par le patron, même si ensuite sur le terrain il y a des gens qui se dévouent, me paraît être une condition majeure de réussite.

Je ne parle pas uniquement du sens financier de « création de valeur » pour les actionnaires, qui semble être la nouvelle bible des fusions. Cette bible est d'ailleurs moins inscrite dans le marbre que la vraie qui dit la *Parole*, et qu'est-ce que la parole si ce n'est l'expression de la conviction du patron qui dit : « Ceci, il faut le faire, parce que c'est dans l'intérêt des entreprises et donc bien évidemment de leur personnel en tant que communauté de travail. » Même si, je l'admets, les conséquences de ce type de fusions se traduisent souvent par la nécessité de constater que certains doivent être amenés à sortir de l'opération, dans les conditions adéquates bien sûr.

Si nous n'introduisons pas l'idée du sens, de l'engagement et de l'implication des dirigeants, nous passons à côté de la condition nécessaire, mais pas forcément suffisante, pour réussir.

### **La coopération de tous les hommes est indispensable**

Ce qui me frappe aussi, c'est la mention qui est faite, dans l'étude BPI - Méderic, de l'élément social comme étant une « préoccupation encore minorée par les dirigeants ». S'ils continuent, au sein de leur entreprise, à considérer les facteurs sociaux comme mineurs, nous sommes mal partis et ils sont mal partis. Notamment à notre époque et dans notre pays, si nous n'avons pas compris que le succès de n'importe quelle entreprise humaine passe par la forte collaboration, la forte coopération de toutes les personnes concernées par cette opération, c'est que nous n'avons rien compris. Et il se trouve que nous sommes aujourd'hui dans une situation où cette valeur sociale qui consiste à dire que « c'est à travers le personnel que l'entreprise réussit », doit être encore exacerbée, exaltée lors d'un rapprochement, d'une fusion, d'une acquisition, que cette dernière soit hostile ou amicale.

### **Une opération amicale permet plus de transparence**

Il est préférable d'ailleurs qu'elle soit amicale parce que cela laisse le temps de préparer le terrain. Une opération amicale doit être très bien préparée, y compris pour permettre aux équipes dirigeantes de se prouver à elles-mêmes que tout cela a du sens et qu'elles sauront comment quantifier ce sens, voire le présenter de manière brillante sous forme de création de valeur. Plus fonda-

mentalement, elles pourront, si elles sont convaincues de ce sens, convaincre à leur tour les populations concernées de l'intérêt pour elles de se rapprocher. C'est cela qui en matière de succès me paraît principal. Tout le reste aussi doit être mené à bien naturellement, mais s'il n'y a pas au départ une claire conviction et une claire démonstration de l'intérêt potentiel de l'opération, cette dernière devra se faire aux forceps.

### **Des distorsions forcées vis-à-vis des actionnaires**

En ce qui concerne la préparation de l'opération, les cas diffèrent selon qu'il s'agit d'affaires privées ou d'affaires dites « cotées en bourse », compte tenu de la priorité de l'information de l'actionnaire. Cette obligation crée des situations très délicates où il s'agit de préparer un changement sans le dire, tout en étant dans le principe – dans la version pure et dure – tenu de le dire parce qu'il est interdit de détenir une information sans la mettre sur le marché, cela revenant à créer des situations de distorsion vis-à-vis de l'information de l'actionnaire.

Si un dirigeant n'a pas la capacité de préparer dans le calme et dans la confidentialité ce que je viens d'évoquer sur le sens et la manière dont il va ensuite procéder, il se réserve des lendemains qui déchantent.

### **Encourager des fusions respectueuses des hommes et des femmes qui les vivent**

Fondamentalement, aujourd'hui, c'est à travers la collaboration de tout le personnel de toutes les entreprises que ces dernières peuvent réussir. Par conséquent, une opération de ce genre, quelle que soit sa forme, doit absolument être considérée comme un sujet aussi important que les autres. Concernant la valorisation et le sort des dirigeants, lorsqu'un dirigeant se voit confié une telle opération, reconnaissons qu'il lui faut une certaine grandeur d'âme pour se dire : « Au nom de l'intérêt supérieur de la collectivité que je dirige, j'accepte de me retirer ou j'accepte de perdre mon autonomie ou j'accepte de la partager avec X ou Y ». Cela fait partie des responsabilités des dirigeants vis-à-vis d'eux-mêmes et de leur entreprise.

Ces opérations vont devenir des opérations courantes et prendre une dimension internationale croissante, d'abord entre Européens et puis quelquefois avec un Japonais, un Chinois ou un Américain. Ce type de procédés va se normaliser parce que c'est ainsi que le système économique, en concentrant progressivement les anciennes activités sur des ensembles plus performants, permet de générer de la productivité, d'alimenter la pente du progrès et de développer de nouvelles activités.

Autour de ces opérations dont le nombre va croissant, il faut que les dimensions de l'homme, de la culture, de la compréhension des ressorts profonds de la personne, soient prises en considération si nous ne voulons pas que ces opérations se terminent mal.

## Pragmatisme, ambition, prudence

*Philippe Audureau*

Je suis sur la même longueur d'onde que Monsieur Mer. La société que je dirige, VM Matériaux fait du négoce de matériaux de construction et activités industrielles. Elle emploie 2 000 personnes et réalise un chiffre d'affaires de 460 millions d'euros (en 2005). Elle est cotée en bourse. Malgré tout, nous restons une PME.

### **Conserver la confiance des actionnaires**

Quand nous montons un dossier de fusion acquisition, avec toute la responsabilité que nous avons en tant que dirigeants du patrimoine d'une famille actionnaire majoritaire au capital, nous essayons de faire les choses avec le plus de pragmatisme, d'ambition et de prudence possible. Nous sommes organisés en directoire et conseil de surveillance. Le directoire assume ses décisions de croissance mais nous les justifions en présentant préalablement nos conclusions dans un rapport très étayé à l'intention du conseil de surveillance. La conduite du changement et des acquisitions se mène de telle sorte que nos actionnaires continuent à nous faire confiance.

### **Assumer sa dimension sociale**

Il y a une phase préalable à tout rapprochement qui n'a peut-être pas été suffisamment évoquée jusqu'à présent. L'entreprise acheteuse arrive dans son métier ou auprès de sa cible avec une image. Si cette image est négative, elle part avec un handicap assez important. L'inverse est vrai également. Et cette image, elle se construit tous les jours. Les acquisitions que je ferai dans cinq ans seront certainement facilitées par celles que je fais aujourd'hui.

De même le comportement que nous avons dans l'entreprise par rapport aux collaborateurs et aux collaboratrices qui nous rejoignent sera un critère de réussite pour le futur.

Une entreprise qui assume sa dimension sociale a déjà fait une bonne partie du chemin. Nous sommes d'origine vendéenne et nous avons la chance d'avoir une image d'entreprise qui fait attention aux hommes et aux femmes.

### **Analyser, expliquer, métisser**

La phase préalable d'analyse et de conseil, dès les premiers jours de l'acquisition, avant même qu'elle soit officielle, est nécessaire. L'implication de l'équipe de direction, du directoire ainsi que mon engagement sont évidents, indispensables à ce moment précis. Je dois alors voir ce qu'ils ont envie de faire, écouter pourquoi ils font cette acquisition, quel va être le futur, leur parler.

Nous savons qu'il y a des freins au changement, nous savons qu'il y a une peur, c'est humain, c'est naturel. Plus les choses sont expliquées et connues,

plus elles sont faciles à inscrire dans une perspective d'avenir. C'est pour cela, compte tenu de notre taille, que nous n'avons pas d'équipe de fusion-acquisition. C'est l'équipe de direction, c'est tel ou tel collaborateur qui pour sa compétence se verra confier un dossier ou un autre et qui va forcément dès le départ s'impliquer directement.

En ce moment, nous sommes en train de réaliser l'acquisition d'une entreprise en province. Nous avons réuni tout le personnel de l'usine pour leur expliquer qui nous sommes, comment nous allons travailler et ce que nous allons faire. Et nous leur avons expliqué que nous savons qu'il y a des choses qui se font très bien chez eux et que nous souhaitons dans un premier temps comparer leurs pratiques et les nôtres afin de savoir comment va se produire le changement.

Puis, dans une troisième phase, dans les jours qui suivent l'annonce officielle, nous constituons des petits groupes de travail composés de gens de l'entreprise acquise et de gens de chez nous sur des sujets listés à l'avance. La vocation de ces groupes de métissage est de repérer et comparer ensemble les bonnes pratiques des uns et des autres, d'en tirer le meilleur fruit et la meilleure solution. Ces engrenages que nous essayons de bâtir entre les équipes donnent confiance. Ils permettent de générer le changement et diminuent la crainte des évolutions à venir. C'est assez pratique, c'est assez simple, ce ne sont pas des grandes méthodes. C'est vrai qu'aujourd'hui les analyses, les chiffres, sont un critère préalable, indispensable, mais la réussite passe vraiment par la capacité des hommes à transformer en réalité quotidienne ce qu'on a imaginé dans les comptes d'exploitation.

### **Donner envie en installant une coopération positive**

J'aimerais citer un autre exemple très concret. Il s'agit d'une acquisition relativement importante que nous avons réalisée il y a deux ans. Nous sommes passés de 1 600 à 2 000 salariés. Nous savions qu'un des enjeux était la massification de nos achats, qu'il y avait donc des négociations et des mises en concurrence à mener vis-à-vis d'un certain nombre de fournisseurs, sans forcément casser ce qui marchait bien.

Si les équipes de la société acquise, qui étaient extrêmement compétentes, n'avaient pas eu envie de jouer le jeu, elles auraient parfaitement pu nous expliquer pourquoi elles ne pouvaient pas changer, pourquoi elles avaient les meilleures conditions, pourquoi il n'était pas question de se passer de ce fournisseur-là. Et nous n'aurions pu conduire le changement et faire jouer toutes les synergies comme nous l'avons fait, ce qui a d'ailleurs donné lieu à des résultats positifs en terme de création de valeur.

## Rien de ce qui est humain n'est étranger au banquier

Lionel Zinsou

Le métier de banquier d'affaires est impopulaire. Pourquoi ? Je pense que derrière cette impopularité se cache la peur générée par ce que nous faisons le plus souvent, les fusions. Je crains que les fusions soient quelque chose d'assez spontanément anxiogène pour beaucoup de salariés d'un bout à l'autre de l'entreprise. Comme c'est le cœur de notre activité, je dois reconnaître que nous avons une matière première assez difficile.

Mon cas est aggravé par le fait que, chez Danone, pendant quelques années, j'ai été directeur du développement. J'étais chargé aussi de faire des fusions, mais de l'autre côté de la barrière.

### La dimension ressources humaines, élément premier d'une fusion

Dans les fusions que les banquiers aident à conduire, il est manifeste, je vois cela progresser tous les jours, que les dimensions de ressources humaines sont absolument centrales. Très souvent, c'est même l'élément premier du processus. L'entreprise a travaillé en amont sur ces questions de ressources humaines bien avant d'appeler un banquier d'affaires pour lui demander quelle est la valeur de la fusion au juste, comment on finance, et quelle tactique on adopte.

Nous faisons des audits du management de l'entreprise cible, nous faisons un travail avec l'acquéreur pour savoir comment il se réorganiserait après la fusion. Mais nous faisons aussi beaucoup plus que cela : nous réalisons des audits des relations du travail, nous anticipons les conflits et les risques de conflits. Nous négocions dans les accords de fusion, des clauses sur ce que seraient les conséquences d'un conflit apparaissant du fait de la fusion. Ce sont des clauses désormais classiques.

Il y a un certain nombre de multinationales qui cèdent des entreprises avec des clauses sociales extrêmement précises. Nous avons réalisé pour notre client Unilever presque toutes les cessions faites en France. Quiconque est candidat à acquérir une société d'Unilever doit s'engager à respecter une charte sociale qui est dans le « *Share Purchase Agreement* ». C'est une clause incontournable qui dit à peu près ceci : « Si vous ne maintenez pas les droits acquis par les salariés concernant la façon dont on gère les changements et éventuellement les plans sociaux pendant X années après votre acquisition, je ne vous vendrai pas l'entreprise. » Cet engagement social doit s'auditer et se mesurer, il vient en accroissement ou en diminution de la valeur du coût concret de l'acquisition.

### Le bouleversement des forces syndicales en présence

Nous sommes amenés parfois aussi à réaliser des audits précis de l'organisation syndicale des entreprises. En effet, il ne faut pas oublier qu'à travers les fusions des entreprises, ont lieu parfois aussi les fusions de leurs institutions repré-

sentatives du personnel ébranlant les équilibres des grandes centrales entre elles. C'est souvent un enjeu, voire une des raisons secrètes pour lesquelles une fusion peut déclencher une très grande hostilité. Par exemple, il est facile d'imaginer le problème qui se pose si, tout à coup dans l'équilibre des forces de la nouvelle entité, la CGT devient minoritaire par rapport à la CFDT.

C'est exactement la même chose quand on fait le contraire d'une fusion. Regardez Nestlé qui est en train de séparer Vittel de Perrier et qui bouleverse les équilibres syndicaux. La filialisation de chacune de ces activités, au lieu d'en faire une seule entité avec un comité central d'entreprise, fait perdre la majorité à la CGT. Tout cela s'analyse, c'est un métier, c'est un élément de l'appréciation de la valeur et évidemment un élément de la réussite.

### Le nécessaire accord sur les problèmes humains

Par ailleurs, tout le monde est bien conscient que la rapidité d'exécution d'une fusion est essentielle et que le flou, la lenteur sont catastrophiques. Donc toute opération se prépare en amont avec des plans incroyablement détaillés. Cela est si vrai que dans notre métier il y a probablement un tiers des fusions qui ne viennent pas au jour, alors qu'un travail énorme a été fait, parce que les entreprises concernées ne sont pas parvenues à régler les problèmes humains. Elles se demandent comment accorder les cultures, comment composer l'équipe dirigeante. Parfois, il leur est même difficile de se mettre d'accord sur le devenir très précis des dirigeants au sommet jusqu'au niveau des N-1 ou des N-2. Ainsi, les équipes de fusions-acquisitions internes à ces structures et dont c'est le métier font un travail essentiel et complémentaire à notre métier de banquier. Nous ne sommes pas directement en charge des projets d'organisation opérationnelle des fusions.

### Les achats à la découpe

Depuis une dizaine d'années, en France, nous assistons à l'arrivée des maisons de *Private Equity*. Ce sont des financiers présentés parfois comme des prédateurs qui achètent à la découpe des morceaux de multinationales, en changent les périmètres, pour les revendre et ainsi de suite. Mais ce n'est pas du tout cela. Ces équipes sont devenues habiles à défusionner et à refusionner parce qu'elles savent créer de la valeur uniquement en faisant ce qu'on appelle du *build-up*, c'est-à-dire qu'elles ajoutent des entreprises à d'autres et recomposent des ensembles d'activités viables. Quand vous vous appelez Unilever, Danone ou Saint Gobain et que vous êtes un groupe honorable et plein de succès, il y a quelque chose d'assez vertigineux à constater que l'entreprise que vous avez vendue à une maison de *Private Equity* réussit fantastiquement bien loin de vous.

Je voudrais citer l'exemple de Panzani, dont j'ai été président. Panzani a dû fusionner avec William Saurin, puis elle est sortie de Danone. Elle a été vendue à une maison de *Private Equity* et j'ai eu la chance de continuer à la suivre après le transfert. Vous ne pouvez pas imaginer l'effet de libération d'une équipe dirigeante lorsqu'elle quitte une multinationale. Elle se retrouve complètement en charge de son destin. Dans un groupe, quand vous devez faire une fusion, vous n'êtes pas toujours libre de la fusion que vous faites. Vous êtes obligé d'intégrer beaucoup de contraintes exogènes. Si vous libérez les cadres de la contrainte d'une bureaucratie et que vous leur dites «Faites de la croissance », ils la feront parce qu'ils ont ce métier en eux. Ils se sentent complètement responsables, ils savent très bien ce que sortir d'un groupe ou y rentrer signifie, ils ont cela dans leur chair, cela donne un résultat étonnant.

Quand Panzani a quitté le groupe, nous étions très en dessous de la moyenne des résultats opérationnels de Danone. Il y a quelques temps, le même Panzani a été revendu avec une marge de résultat opérationnel supérieure la marge moyenne du groupe Danone. Cela est extrêmement agaçant, mais ce n'est pas un cas d'exception ! Il suffit de voir ce qui est en train d'arriver chez Galbani, Téral, Matéris, Legrand, et qui arrive dans 80 % des cas.

Il faut bien comprendre que les aspects humains sont absolument centraux. Regardez le champ d'expérimentation des entreprises en LMO<sup>1</sup>. Il ne se passe pas du tout ce que l'on pense. Les gens qui pilotent l'entreprise prennent alors très au sérieux tous les sujets liés au capital humain de la structure. Ils se sentent complètement responsabilisés.

### **Le stress et la souffrance des fusions successives**

J'ai du mal à partager l'impopularité des fusions. En 1986, je suis rentré chez BSN Gervais Danone. Toutes les lettres Bousois Souchon Neuvesel racontent des histoires de fusion. J'étais fier de travailler pour cette maison et l'aventure de continuer à construire ce qui est devenu le groupe Danone avait du sens. C'était un projet exaltant. Mais, bien qu'ayant évolué dans un groupe qui a fait énormément de fusions avec, je le crois, un vrai savoir-faire, ce sont comme des processus de naissance. Il est relativement douloureux de faire naître une nouvelle entreprise. Même si l'aventure est excitante, elle est source de beaucoup d'angoisse. La démarche de fusion doit être menée très professionnellement, très rapidement même si elle a été préparée très longtemps à l'avance.

Il ne faut jamais oublier que c'est une épreuve pour les cadres porteurs du projet comme pour les personnes et les organisations syndicales. Le malaise des cadres est un phénomène nouveau très fort dans les relations sociales. Il s'accompagne d'une moindre motivation à se sacrifier pour l'entreprise. Et je

<sup>1</sup> *Leveraged Management Buy Out : Rachat d'entreprises par ses salariés (RES)*

comprends ces collaborateurs. Passer de fusion en fusion génère une souffrance et un stress intenses. Nous sommes témoins de cela. Depuis 1994, Panzani a changé cinq fois de structure de groupe, ses salariés ont vécu fusions et *défusions* successives.

### **La permanence des différences culturelles**

A mon arrivée chez Danone, en tant que contrôleur de gestion junior, je suis allé visiter les usines Gervais. On m'a dit « Vous verrez, Gervais, c'est au cordeau, tout l'inverse de Danone où il n'y a aucune rigueur industrielle et qu'on essaie de mettre au carré ». Cette différence existait entre les Gervais et les Danone depuis 1967, année de la fusion ! 19 ans plus tard, le décalage de culture et de perception perdurait toujours. Sans parler des envahisseurs, des barbares à la porte, ceux qui étaient arrivés de BSN en 1973. Ils n'en revenaient pas encore de combien ces gens-là étaient différents, nouveaux, presque menaçants finalement.

## Fusions, le temps des paradoxes

*Jean-Pierre Doly*

Je voudrais souligner l'existence d'un certain nombre de paradoxes dans les démarches de fusions, des paradoxes qu'il est préférable d'assumer si on ne veut pas prendre le risque de bloquer le processus.

### **Une communication entre conquête et apaisement**

Tout se passe comme si un très petit nombre d'initiés orchestre les fusions mais que la réussite passe par la motivation, la mobilisation d'un nombre de plus en plus important de personnes. Comme si l'on était dans une logique de stratégie, d'économie, de finance, de réassurance par les chiffres, face à une volonté de mobilisation et d'implication. Il s'agit de donner du sens, expliquer, motiver les foules. A l'extérieur, le discours est guerrier, conquérant, agressif ; à l'intérieur, il est rassurant, apaisant voire même parfois humaniste.

### **Temps des hommes, temps des affaires**

Il faut aller vite mais en même temps on sait que le temps des hommes n'est pas celui du business, n'est pas celui des affaires, n'est pas celui de la finance. On sait, même si on ne veut pas l'admettre, que les hommes il faut du temps pour les convaincre, leur expliquer, les recruter, les former à des compétences de plus en plus complexes, de plus en plus stratégiques. Et donc, il faut donner encore plus de sens qu'avant et oui, il y a une place à prendre pour les DRH qui souvent se lamentent de ne pas être dans la boucle suffisamment en amont. Les DRH ont des espaces à trouver auprès de leurs managers et des dirigeants pour rappeler à temps et à contretemps que le temps des hommes n'est pas celui de la bourse, des affaires, du business.

## Vouloir l'harmonisation

Claude Renié

Ce que je peux confirmer, c'est que la problématique liée à la protection sociale et à la rémunération surtout périphérique ne constitue pas le sujet de prédilection des dirigeants, sauf si elle a un impact important sur la rentabilité de l'opération ou le prix d'acquisition. Je pense notamment aux engagements financiers à long terme qui pendant longtemps n'étaient pas intégrés dans le bilan mais plutôt hors bilan.

Les points les plus délicats étant les indemnités de fin de carrière, les engagements de retraite liés à des régimes en prestation définie, les mutuelles internes, le portage d'institutions de prévoyance ou d'institutions de retraite complémentaire. Aujourd'hui, l'adoption des nouvelles normes comptables IFRS<sup>2</sup> fait que les entreprises sont vigilantes sur ces sujets-là, les dirigeants encore plus.

### Le dispositif de protection sociale revisité de plus en plus tôt

En revanche, en ce qui concerne la protection sociale, on constate que de plus en plus d'entreprises, échaudées par des expériences malheureuses, intègrent très en amont cette dimension. Je pense particulièrement aux sociétés qui ont une culture forte d'expatriation et qui savent combien ces sujets sociaux peuvent être importants pour les personnes. N'oublions pas que la plupart des régimes mis en place dans les entreprises, régimes de protection sociale et de rémunération globale, accords d'intéressement ou plans d'épargne entreprise, sont le fruit d'une négociation, voire d'une lutte longue et parfois douloureuse. A ce titre, ils constituent un objet de vigilance majeure des salariés et de leurs représentants. Ainsi, si l'attachement des salariés à leur régime de protection sociale n'est pas considéré suffisamment tôt, les dirigeants seront confrontés à deux situations. Ils devront payer un prix élevé pour réussir l'harmonisation puisqu'on choisira d'harmoniser vers le haut. Ils devront faire coexister des régimes différents avec les inconvénients que cela représente : rendre peu lisible la nouvelle politique sociale de l'entreprise, freiner la mobilité interne, favoriser la *révalence* et le corporatisme.

A l'inverse, la prise en compte des régimes de protection sociale et de rémunération des deux parties, dès la phase de *due diligence*, permet de mieux identifier les opportunités en matière de cohésion. En ce sens, la fameuse harmonisation des statuts constitue sans aucun doute un levier fort permettant de renouer le dialogue avec les partenaires sociaux mais aussi de créer une troisième culture. On passe de ce fait d'une position attentiste et défensive (comment maîtriser les coûts ?) à une phase beaucoup plus offensive et constructive (comment capitaliser sur le changement ?).

2. *International Financial Reporting Standards* : nouvelles normes comptables internationales s'appliquant aux sociétés cotés de l'Union européenne

**Une réussite économique  
voulue, une réussite  
humaine espérée**

Au-delà de la protection sociale, trop de dirigeants espèrent que leur opération de rapprochement va se dérouler sous les meilleurs auspices et que l'ensemble des collaborateurs va adhérer au projet sans afficher suffisamment leur volonté de mobiliser tous les moyens pour atteindre cet objectif ambitieux. Cette méprise entre volonté et espérance constitue le facteur le plus important d'échec d'opérations de rapprochement dans les objectifs assignés au début. On a la volonté de réussir économiquement et on espère que tout se passera bien humainement.

Pour conclure, je voulais rappeler que nous savons tous que choisir c'est renoncer. N'oublions pas que dans les opérations de rapprochement ou de fusion, les salariés, eux, n'ont pas choisi et qu'il y a tout lieu en effet de mobiliser toutes les énergies pour faire en sorte que facilement et naturellement ces salariés parviennent à renoncer à leur passé.

## Les fusions ou changer pour durer

*André Comte-Sponville*

Moi qui ne suis ni chef d'entreprise ni banquier, je suis frappé par cette espèce de reproche perpétuel des chefs d'entreprise vis-à-vis des banquiers, et surtout par le fait que ce reproche ressemble exactement à celui que des salariés pourraient faire à leur patron. D'ailleurs, je m'adresse aux chefs d'entreprise : « Si vous voulez savoir ce que pensent de vous vos salariés, demandez-vous ce que vous pensez de votre banquier. Vous trouvez qu'il ne pense qu'à l'argent ? C'est également ce que vous reprochent vos salariés. Rassurez-vous, ils y pensent aussi. C'est pourquoi il leur arrive de faire grève pour réclamer des augmentations de salaire. »

### L'entreprise existe par les salariés et pour les actionnaires

En l'occurrence, Lionel Zinsou que j'ai écouté avec beaucoup d'intérêt est un banquier humain. Il n'a même pas parlé d'argent. Il a peut-être eu tort. Ou plutôt, il n'en a pas parlé parce que cela allait de soi, parce que les fusions sont une affaire d'argent avant d'être une affaire d'hommes. J'entends « avant » en ceci que la visée de la fin est antérieure, en droit et en fait, à la mise en œuvre des moyens. On ne fait pas une fusion pour faire plaisir aux salariés qui se sentent un peu seuls ; on fait une fusion pour créer de la valeur en bourse ou maximiser le profit. Enfin, il faut oser dire que le but d'une entreprise en pays capitaliste, donc dans la seule économie qui fonctionne bien, c'est justement de créer du profit.

La vraie transparence, c'est de dire la vérité. Alors, oui, si fusion il y a, c'est pour une histoire de gros sous. Les salariés le savent bien, d'autant que très souvent ils le paient les premiers à coups de licenciements et de suppressions d'emploi. N'essayons pas de leur faire croire que c'est pour leur faire plaisir à eux.

Bien sûr, il est vrai que les fusions sont une histoire d'hommes, puisque toute entreprise est une histoire d'hommes. Au fond, une entreprise n'est faite que d'êtres humains. Le problème, c'est que l'entreprise n'existe que par les hommes, mais elle n'existe pas *pour eux*. Son but n'est pas le bonheur du patron et des salariés, mais bien le profit, c'est-à-dire au fond le plaisir de l'actionnaire. L'entreprise existe par les salariés et pour les actionnaires. C'est ce qu'on appelle le capitalisme ; si vous n'aimez pas ça, n'en dégoûtez pas les autres.

### Le salarié travaille pour son propre bonheur

Le salarié, lui, ne travaille pas du tout pour l'actionnaire : au mieux il n'y pense pas, au pire il est contre. Il ne travaille pas non plus pour le client, qui lui est à peu près indifférent, et encore moins pour l'intérêt supérieur de la nation. Lors d'un débat rassemblant des entreprises privées et publiques, le dirigeant d'une société du secteur public disait : « Chez nous c'est différent, les salariés

savent qu'ils travaillent pour le public. » Ce n'est pas vrai. Dans le public comme dans le privé, les salariés ne travaillent que pour eux-mêmes. C'est ce qui nous définit en tant qu'êtres humains. Relisez Freud, Marx, Pascal ou La Rochefoucauld. Là-dessus, ils sont parfaitement d'accord.

Pendant que l'entreprise existe pour générer du profit, le salarié lui travaille pour son propre bonheur parce que c'est un être humain. Parce que le bonheur, comme disait Pascal, est le but de toutes les actions de tous les hommes, y compris de celui qui va se pendre. Celui qui se pend le fait pour cesser de souffrir, c'est sa façon de se rapprocher du seul bonheur qui, à ce moment-là, lui paraît possible.

### **Le manager doit créer les conditions du plaisir de travailler**

C'est pour cela qu'au fond le management, c'est assez intéressant. Comment faire pour rapprocher le but de l'entreprise, le profit, et le but du salarié, son propre bonheur ?

D'abord, il faut se rappeler que l'entreprise n'est pas un individu et que l'individu n'est pas une entreprise. Une entreprise qui prétend être au service du bonheur, soit elle fait de la mauvaise littérature ou du bourrage de crâne, soit elle fait faillite au bout de quelques mois. Mais de même un individu qui vit pour le profit, fût-il chef d'entreprise, est un pauvre type. Comment faire pour que chacun y trouve son compte ?

C'est assez simple, d'après moi. Il faut simplement comprendre qu'il y a un chiasme, disons une inversion du rapport moyens-fins. Pour l'entreprise, le profit est le but, mais elle ne pourra maximiser son profit que si les salariés trouvent un certain plaisir voire un certain bonheur à y travailler.

Pour le salarié, le but est le bonheur, mais il comprend assez vite, surtout si on le lui explique, que pour trouver son bonheur le profit de l'entreprise est un moyen nécessaire.

Si bien que le but de l'entreprise (le profit) est un moyen pour l'individu ; et le but de l'individu (le bonheur), un moyen pour l'entreprise.

Les salariés travaillent pour le salaire ; le salaire est un moyen d'atteindre le bonheur. Cessez de les payer, ils ne travailleront plus. Il n'en reste pas moins, comme me le disait très justement un chef d'entreprise, que le salaire n'est pas fixé par le dirigeant mais par le marché du travail. Aucun patron ne peut payer durablement ses salariés 20 % de plus que la concurrence. Si bien que la valeur ajoutée du manager n'est pas dans le salaire, elle est dans les autres raisons que les salariés ont de venir travailler chez lui et surtout d'y rester. Le dirigeant concluait en disant « J'ai beau retourner le problème dans tous les

sens. La seule explication que je vois au fait qu'ils restent travailler chez moi, c'est qu'ils y trouvent un certain plaisir, un certain bonheur. » Si vous ne leur proposez que des raisons médiocres de travailler, vous ne recruterez, et surtout vous ne garderez, que les médiocres. Tout le monde, même les médiocres, peut comprendre qu'il faut un salaire pour gagner sa vie.

Cela vaut a fortiori dans les périodes de fusion, de changement, de rachat, parce que ce sont des périodes difficiles et douloureuses. Pourquoi les fusions sont-elles impopulaires, au-delà des questions financières qui les accompagnent et au-delà du fait que le mot « argent » pour les Français soit un gros mot ? Elles sont impopulaires parce que c'est un changement et que personne n'aime changer. Et c'est justement à cause de cela qu'il faut permettre aux gens de trouver dans un processus de fusion un certain plaisir. Le plaisir attendu, l'espérance ; mais il y a un moment où il faut quand même que le plaisir soit là autrement qu'en espérance.

### **Une société sans conflits est une société morte**

C'est une histoire d'hommes, donc c'est une histoire de désir. Comme le disait Spinoza, le désir est l'essence même de l'homme. Tant qu'on n'a pas compris cela, on n'a rien compris à l'humanité et donc à l'entreprise. Or, nos désirs nous opposent. Parfois parce que nous ne désirons pas la même chose, plus souvent parce que nous désirons la même chose. Le conflit entre Israël et les Palestiniens existe parce qu'ils désirent la même chose : la même terre, un Etat, la sécurité. Ce que disait Hobbes, c'est que si deux hommes désirent la même terre, la même maison, la même femme, ils sont ennemis et tendent à se détruire l'un l'autre.

C'est pour cela qu'il s'agit de faire la paix. La guerre est première. La paix, il faut la faire. Si le désir est l'essence même de l'homme, le conflit est l'essence même de la société. C'est ce qu'il y a de vrai chez Marx : l'idée que toute société est conflictuelle. D'ailleurs, si beaucoup de choses qu'il a dites sur le communisme étaient fausses, beaucoup de celles qu'il a dites sur le capitalisme étaient vraies. Mais l'erreur de Marx a été d'avoir voulu supprimer le conflit. Supprimer le conflit, faire une société sans classes est absurde. Une société sans conflits est une société morte. C'est un cimetière. Alors, il y a trois façons de faire que les désirs s'accordent à peu près. Je les pointe rapidement.

### **La solidarité, convergence d'intérêts**

D'abord assurer évidemment leur convergence, leur compatibilité, c'est ce que j'appelle la solidarité. Il ne s'agit pas de générosité, vertu morale désintéressée. La solidarité, au contraire, est une convergence objective d'intérêts. Si vous comptez sur la générosité de vos salariés ou de vos clients, vous êtes mort. Si vous comptez sur la générosité de vos actionnaires ou de votre banquier, vous

êtes mort. Si vous comptez sur leur intérêt aux uns et aux autres, vous avez de bonnes chances de vous en tirer à votre avantage ; à condition de savoir créer entre ces diverses catégories des convergences objectives d'intérêt, c'est-à-dire exactement des solidarités.

Je dis souvent qu'un chef d'entreprise, c'est un professionnel du désir de l'autre. Professionnel du désir de cet autre particulier qu'est le client, c'est ce que nous appelons le marketing. Professionnel du désir de cet autre particulier qu'est le salarié, c'est ce que nous appelons le management.

Mais du même coup, si le manager est un professionnel du désir de l'autre, alors pour la même raison, c'est un professionnel du conflit, puisque le conflit est l'essence même de toute société. C'est aussi, et peut-être surtout, un professionnel de la solidarité, puisqu'il s'agit d'assurer une convergence des désirs, c'est-à-dire, exactement, une solidarité. Donc une fusion réussie suppose de la solidarité, et il n'est pas simple de faire converger des désirs, des intérêts dont rien ne garantit qu'ils soient spontanément convergents. Cela suppose un partage des ressources, car il faut que tout le monde y trouve son compte. Cela vaut bien sûr entre les actionnaires et les salariés, les dividendes et les salaires, cela vaut aussi finalement au sein de l'équipe de salariés.

### **Communier à condition que cela fasse sens**

Cela suppose aussi une certaine communion. Non pas, bien sûr, au sens religieux du terme. Mais qu'est-ce que la communion ? Je vous propose la définition suivante : communier, c'est partager sans diviser. C'est pour cela que nous ne pouvons pas communier dans un gâteau. Parce que si vous voulez le partager, il faut le diviser. Si vous êtes six, il y en aura moins que si vous êtes quatre. S'il y en a un qui a une grosse part, un autre en aura une plus petite. Mais nous pouvons communier dans le plaisir de manger le gâteau. Que vous le mangiez à six ou tout seul, votre plaisir n'est en rien diminué ; très souvent, il en est même augmenté.

Dans une fusion, il y a presque toujours des divisions à faire. Mais il faut aussi réfléchir à ce qu'on peut partager sans diviser. Des valeurs. Un projet. Une vision.

Communier, donc, à condition que cela fasse sens. Convergence : solidarité. Partage : communion.

### **Changer pour devenir davantage soi-même**

Les fusions sont impopulaires parce que les changements sont impopulaires. Arrêtons de le reprocher systématiquement aux gens. C'est vrai que la France est un pays où il est difficile de changer quoi que ce soit. J'en suis évidemment conscient. Mais c'est peut-être qu'on a voulu absurdement faire du changement

une valeur en soi, sans jamais expliquer aux Français l'essentiel : on ne change pas pour changer, on change pour durer. Le changement n'a de sens qu'au service de quelque chose qui continue et qui ne change pas.

Si nous voulons que la France change, c'est pour que la France continue. Vivre, c'est s'adapter, changer, pour ne pas mourir, pour continuer à vivre.

Dire aux gens, « il faut changer pour changer », cela revient à leur dire qu'il faut mourir, qu'il faut renoncer à tout ce qu'ils aiment, à tout leur passé, et personne ne veut cela. Ils ont raison. C'est la formule de Woody Allen « La seule chose que je regrette, c'est de n'être pas quelqu'un d'autre. » Mais alors, il regrette tout. Si vous demandez à vos salariés de devenir quelqu'un d'autre, comment voulez-vous qu'ils vous suivent ? La vraie formule, c'est celle de Nietzsche citant Pindare : « *Deviens ce que tu es* ». Change pour continuer, change mais pour devenir davantage toi-même.

Justement parce qu'il s'agit de changement, de cohésion, de solidarité et de communion, une fusion c'est une histoire d'hommes et davantage encore une histoire de femmes. Parce que, pour toutes les valeurs que je viens de nommer, on ne m'ôtera pas de l'idée que les femmes ont davantage de facilités que nous.

## Les fusions, pour se développer plus vite

*Francis Mer*

Après avoir écouté André Comte-Sponville, on se sent intelligent. Enfin nous avons tous compris pourquoi on faisait sans le savoir ce qu'il fallait faire au nom du désir. Et personnellement, je me suis fait très plaisir à l'entendre parler du plaisir au travail car depuis trente ans je n'ai cessé de dire cela à tous ceux avec qui je discutais dans les entreprises. J'avais le sentiment que cela commençait à venir, qu'effectivement les gens découvraient qu'ils pouvaient avoir plaisir à venir travailler en dehors des raisons pour lesquelles ils travaillaient déjà.

### **Le DRH à toutes les phases du rapprochement**

Parlons de l'implication du directeur des ressources humaines. De même qu'Antoine Riboud ne manquait pas une seule opportunité d'être le premier commerçant de Danone, le patron doit être aussi le premier DRH de son entreprise. Ceci implique pour les DRH la nécessité de ne pas revendiquer cette fonction majeure comme une spécialité qui leur revient à eux seuls et qui doit être éloignée des autres fonctions de l'entreprise.

Je m'adresse à vous, directeurs des ressources humaines. Ne vous sentez pas choqués quand votre patron s'occupe d'affaires de ressources humaines. Ne pensez pas : « Il est en train de faire mon boulot ». Ce n'est pas vrai. Un patron et son équipe dirigeante doivent et ont besoin de prendre en compte cette dimension vitale de la réussite d'une entreprise.

Par contre, de même que le directeur des ressources humaines doit être très impliqué bien sûr dans la préparation de toutes ces opérations, de même il doit convaincre spontanément son patron de penser à lui demander son avis et plus que cela, de penser à s'appuyer sur son expérience, son professionnalisme, son savoir-faire à toutes les phases du rapprochement.

### **Des cultures d'entreprise qui cohabitent**

Respecter ses engagements, y compris ceux qui ne concernent qu'une partie de l'opération, me paraît un acte fondamental. Contrairement peut-être à ce qui a été dit sur la nécessité de standardiser, harmoniser, uniformiser des régimes y compris de retraite, mon expérience m'amène à témoigner que vous pouvez réussir dans une entreprise à travailler longtemps et efficacement avec des cultures et des comportements différents les uns des autres sans que ce soit un handicap particulier.

Usinor en est un bel exemple. Pour un même métier en Lorraine, dans le Nord et dans le Sud, nous avons trois cultures différentes. D'ailleurs, la convention collective de Meurthe-et-Moselle n'était pas appliquée partout ou était seulement partiellement appliquée dans les autres usines de produits plats d'Usinor

### Les chefs d'entreprise doivent être plus convaincants

et ce n'était pas très grave. La culture d'une entreprise, c'est aussi la culture de certaines parties de l'entreprise. Moi je ne conseillerais pas forcément de passer le rouleau compresseur pour supprimer tout ce qui dépasse.

Quant au changement pour durer qu'évoque André Comte-Sponville, je pense que nous n'avons jamais vécu, économiquement parlant depuis deux siècles, une période de changement aussi intense que celle qui a commencé il y a dix ou quinze ans et qui va continuer peut-être encore pendant cinquante ans. Jamais. Nous sommes face à nous-mêmes, à notre capacité plus ou moins rapide d'adaptation. Nous sommes dans une situation qui ne nous caractérise pas seulement, nous Français ou nous Européens, mais qui touche tout le monde. En tant qu'êtres humains, nous sommes en train de découvrir que nous vivons dans un monde qui change à une vitesse exceptionnelle, historique, sans doute unique et que notre problème est de survivre, donc de durer. Pour durer, il nous faut accepter de changer et nous acclimater à ce changement en comprenant les raisons. Je pense notamment au pourquoi d'un rapprochement, d'une fusion, d'une acquisition.

L'histoire de BSN est assez significative à ce titre. BSN, au départ, c'était le résultat de la fusion de sociétés qui fabriquaient des bouteilles. Alors pourquoi BSN est-il devenu BSN Gervais Danone ? Tout simplement parce que BSN a échoué dans une opération d'acquisition inamicale de Saint-Gobain en 1970. Antoine Riboud a échoué dans cette opération parce que Saint-Gobain s'est défendu ou peut-être parce qu'il n'a pas su convaincre les salariés de Saint-Gobain que c'était le nirvana de rejoindre BSN.

Antoine Riboud s'est dit qu'il fallait faire autre chose. Il a changé complètement de cap. Il a eu l'idée de remplir ses bouteilles. Au nom d'un concept qui disait, au sens marketing du terme : « Regardez si je suis bon, au lieu de fabriquer des bouteilles, je vous les vends pleines. » D'où le remplissage des bouteilles avec du Vittel, du Kronenbourg, etc. Et je dois dire qu'à l'époque tout le monde s'amusait et s'était pris au jeu qui consistait à dire « Regardez comment je peux justifier des opérations qui, peut-être pour d'autres raisons, ont moins de sens que le remplissage d'une bouteille avec de l'eau ou avec de la bière. »

Sachant que simultanément, pour vous rassurer sur le sort des gens de Saint-Gobain, ils ont échappé au rachat par BSN en fusionnant de façon plus ou moins amicale avec Pont-à-Mousson.

Quand on est face à un changement qu'il faut conduire et qu'il faut faire accepter par les gens dans leur intérêt qui consiste à durer en tant que personnes, en tant que société ou en tant que France, nous avons besoin d'être totalement

transparents et beaucoup plus convaincants et crédibles dans la justification du changement que dans l'exemple que je viens de citer.

### **Une entreprise existe pour durer et se développer**

Vos sociétés sont là pour gagner de l'argent ? Non. C'est une erreur de dire qu'une société a pour objectif de gagner de l'argent. La société X ou Y a besoin de gagner de l'argent pour justifier son existence. Car toute société qui en moyenne perdrait de l'argent détruirait finalement un capital financier qui lui a été confié par des actionnaires physiques et par conséquent perdrait de sa justification par rapport à la société, qu'elle soit nationale ou européenne. L'argent est un moyen, ce n'est pas un but et le but de l'entreprise est aussi de durer, d'exister. Pour exister, il faut se développer et certaines se développent plus vite que d'autres. Cela s'appelle les fusions, les ventes, les acquisitions.

## Commentaires des intervenants

*Philippe Andureau*

Même si la suite de ses propos m'a en partie rassuré, j'ai été un peu inquiet d'entendre André Comte-Sponville expliquer qu'il y avait une opposition radicale et manifeste entre les enjeux des salariés et ceux des actionnaires. Nous avons vécu une expérience dans le groupe qui témoigne du contraire.

### **Les salariés s'engagent et prennent des risques**

Au mois de novembre 2004, nous avons réalisé une augmentation de capital destinée à financer notre croissance. Et nous avons ouvert 20 % du montant de cette augmentation aux salariés. Nous nous sommes investis, le directeur des ressources humaines, les patrons de chaque division et moi-même, pour expliquer à tous les collaborateurs pourquoi nous faisons cette opération, pourquoi nous leur réservons une partie du capital et pourquoi nous désirions qu'ils y participent. Non seulement cette partie réservée a été sursouscrite mais presque la moitié des salariés ont choisi de souscrire à l'augmentation de capital. Aujourd'hui, nous en sommes pratiquement à 10 % du capital social détenus par les salariés. Et pour des montants qui ne sont pas négligeables, compte tenu du revenu d'une grande partie de nos salariés qui sont des ouvriers ou des employés.

### **La convergence des désirs existe dans l'entreprise**

Il faut aussi souligner que, lors de notre opération d'augmentation de capital, le volume de titres souscrits par les salariés ne dépendait pas de leur ancienneté dans la structure. Le lien entre la souscription et le taux de réussite en quelque sorte était plus lié au résultat intrinsèque de chacun des établissements ou de chacune des agences qu'au fait que les sociétés avaient été acquises depuis un, deux ans ou dix ans. Il y a une vraie convergence entre le plaisir que peut avoir un salarié, son attachement à l'entreprise et les résultats effectifs et l'intérêt de l'actionnaire. C'est pour cela qu'André Comte-Sponville m'a rassuré en parlant de convergence des désirs. C'est quelque chose qui est important.

Cela fonctionne quand on prend le temps d'expliquer simplement pourquoi et comment on fait les choses et quels sont les intérêts convergents que les uns et les autres peuvent avoir. C'est vraiment un des critères-clés aujourd'hui pour qu'une entreprise fonctionne.

*André Comte-Sponville*

Je voudrais réagir sur la notion de pérennité de l'entreprise. Quand une entreprise perd de l'argent de façon pérenne, il vaut sans doute mieux qu'elle disparaisse. Et c'est une des raisons pour lesquelles on fait des fusions ou des dépôts de bilan. Une entreprise qui gagne davantage d'argent en fragilisant

peut-être sa pérennité, en prenant un risque, c'est ce que j'appelle une entreprise.

### La finalité de l'entreprise, c'est la finalité de l'actionnaire

Je citerai ce dirigeant qui me disait : « Cela fait des années que je m'interroge sur la finalité de l'entreprise. Maintenant, j'ai trouvé. C'est très simple, la finalité de l'entreprise, c'est la finalité de l'actionnaire. » Cela explique la pluralité des finalités pour des entreprises différentes. Pourquoi voudriez-vous que toutes les entreprises aient la même finalité ?

Quand l'entreprise est dans la famille depuis quatre générations, comme c'est souvent le cas dans le capitalisme familial, alors la finalité de l'actionnaire est parfois la pérennité de l'entreprise. Telle est alors la finalité de l'entreprise : sa propre pérennité.

Si la finalité de l'actionnaire est le pouvoir, la capacité d'influence, alors la finalité de l'entreprise est le pouvoir et l'influence.

Si la finalité de l'actionnaire est le profit, alors la finalité de l'entreprise est le profit. Cela permet de généraliser quelque peu. Même si toutes les entreprises ne sont pas cotées en bourse, la bourse est quand même un panel intéressant à observer. Demandez-vous quelle est la finalité dominante des actionnaires des entreprises cotées en bourse. Je pense que personne ici ne me contredira pour dire que c'est le profit plutôt que la pérennité.

Pour l'actionnaire que je suis, la pérennité des entreprises n'est pas prioritaire. La seule question est que je vende au bon moment, ou plutôt que mon banquier, qui pour le coup n'est pas un banquier d'affaires, le fasse à ma place.

## Echanges avec la salle

*Question : Au-delà de l'analyse de la nécessité du partage, de la communication et de l'adhésion au projet, il y a un élément de résistance qui semble assez commun, qui est la notion de **pouvoir personnel**. On se trouve alors dans des fonctionnements qui n'ont plus rien de logique, ni de collectif. Comment se préparer à cela ?*

*André Comte-Sponville*

Selon Spinoza, tout être tend à persévérer dans son être. C'est pour cela qu'on n'aime pas le changement et les fusions, et cela vaut en particulier pour le pouvoir. Ceci nous fait retomber sur des constantes anthropologiques. A propos de la guerre du Péloponnèse, au V<sup>e</sup> siècle avant JC, Thucydide cite le

discours d'un dirigeant athénien qui explique à une petite cité qu'il s'apprête à massacrer : « Tout être, toujours, tend à affirmer au maximum sa puissance ». 25 siècles plus tard, Simone Weil, la philosophe, dit que cela est « toujours vrai, sauf quand il y a amour de charité. »

### **Renoncer au pouvoir par concupiscence ou par la force**

Dans le business, ordinairement, il n'y a pas amour de charité. Et je ne conseillerais à aucun directeur de ressources humaines de compter sur la charité de quiconque. Cela veut dire que si on demande à quelqu'un de renoncer à une parcelle de son pouvoir, y compris aux dirigeants, on peut tomber parfois à défaut de charité sur un sens de la responsabilité, qui est une vertu moins rare que la charité. Il peut arriver qu'un dirigeant accepte de se démettre de ses fonctions s'il sent que c'est dans l'intérêt de son entreprise. À l'échelle des grands nombres, on ne peut obtenir par quelqu'un l'abandon de son pouvoir que de deux façons : par la force, la contrainte, ou bien par l'intérêt, c'est-à-dire en lui donnant autre chose en échange. C'est un outil de management.

Une citation de Blaise Pascal le confirme : « La force et la concupiscence font toutes les actions de tous les hommes. La concupiscence fait les volontaires. La force fait les involontaires. » Le travail d'un directeur de ressources humaines, quand tout va bien, est de travailler sur la concupiscence des hommes. Au fond, c'est un bon métier. Vous êtes bien les professionnels du désir des autres. C'est l'idée d'échange, de marché, qui est au cœur de l'entreprise. C'est pour cela que l'économie libérale fonctionne. Parce qu'elle n'a besoin de rien demander d'autre aux êtres humains que d'être exactement ce qu'ils sont, c'est-à-dire des êtres de désir.

Pour que le communisme puisse réussir, à l'inverse, il aurait fallu que les êtres humains soient d'une autre nature, qu'ils cessent d'être égoïstes. C'est pour cela qu'il a très vite glissé dans la terreur. Il a bien fallu imposer par la contrainte ce que la morale s'est très vite révélée incapable de donner. C'est ainsi qu'on passe de la belle utopie marxiste, au XIX<sup>e</sup> siècle, à l'horreur totalitaire que chacun connaît au XX<sup>e</sup> siècle.

Puisque nous sommes dans une économie du marché, avec un marché du travail, puisqu'il y a des rapports de force dans l'entreprise, on ne peut faire accepter à quelqu'un qu'il renonce à une parcelle de son pouvoir que par les deux instruments qu'évoquaient Pascal, la force et la concupiscence. Évidemment, la concupiscence vaut mieux. C'est pour cela qu'on embauche des directeurs de ressources humaines. C'est pour avoir le moins possible à faire usage de la force. « Afin que la paix soit, comme dit Pascal, qui est le souverain bien. »

Lionel Zinsou

Au risque de revenir de la philosophie à la pratique, Thucydide raconte qu'Athènes ayant mis le siège devant une île a dit aux habitants : « Au fond, vous devez vous rendre parce que, moi, Athènes, je suis très puissante, ce n'est pas de ma faute, si je vous attaque, je dois aller au bout de ma force. » C'est une assez bonne image de la fusion. Mais connaissez vous la suite de l'histoire de Thucydide ? Les insulaires ont répondu : « Non, tout compte fait, nous ne voyons pas de raison, au prétexte qu'Athènes domine la mer Egée, de nous rendre et de nous fondre dans la thalassocratie. » Les Athéniens avaient un problème à régler ailleurs. Ils n'ont pas réagi tout de suite. Quand ils sont revenus, ils se sont emparés de l'île, ont passé tous les hommes au fil de l'épée et ont déporté toutes les femmes dans les maisons closes d'Athènes. Alors, quand même, il faut faire un peu attention parce que si c'était cela, l'histoire des fusions, ce serait dramatique de devoir aller au bout de sa force.

### **C'est avec les synergies qu'on finance les fusions**

Je vous rappelle que pourtant, malheureusement, on finance une partie des fusions avec un concept que vous connaissez, la synergie. On fait des synergies en réduisant les emplois. On ne fait pas cela dans tous les cas ou pas principalement mais quand les décisionnaires de la fusion projettent des synergies de revenu ou synergies positives – une meilleure organisation commerciale par exemple – ils y mettent un facteur de pondération compte tenu de la faible certitude de les obtenir, ce qui est assez significatif. Beaucoup de cadres le savent, c'est tout de même avec les synergies de coûts qu'on finance les fusions.

Si vous ouvrez une séance de travail avec les membres d'un comité central d'entreprise à qui vous avez caché qu'une fusion se préparait depuis des mois, et que vous les en informez officiellement – pour ne pas vous faire prendre en délit d'entrave, vous êtes tout de même obligé de dire que vous n'avez pas signé – vous courez tout de même le risque que les représentants élus du personnel vous demandent combien il y aura de suppressions d'emplois.

# CHAPITRE 3

## **Manager une fusion : le regard du consultant**

En partant d'une expérience de managers puis de consultants ayant conduit différentes opérations de rapprochements d'entreprises<sup>3</sup> et en nous appuyant sur nombre d'études et de témoignages d'autres praticiens sur ce sujet, nous présentons ici les éléments essentiels de l'art difficile de piloter une fusion.

## Beaucoup de fusions, beaucoup d'échecs

Les fusions et acquisitions sont en plein essor. En 2005, elles ont représenté plus de 2 300 milliards de dollars dans le monde, dont plus de la moitié s'est effectuée en Europe<sup>4</sup>. Elles sont de nouveau à la hausse, après quatre années de pause succédant aux records absolus des années 1999-2000, au plus fort de la bulle internet. Elles avaient alors représenté plus de 3 000 milliards de dollars. Depuis dix ans, leur volume a été multiplié par trois. Les fonds d'investissement sont de plus en plus souvent à l'origine de ces opérations. Ils réalisent aujourd'hui près d'une acquisition sur deux.

Pourtant, de nombreuses études<sup>5</sup> ont établi que les fusions et acquisitions sont loin d'être toutes des réussites, et qu'elles ne créent de la valeur pour l'actionnaire que dans un cas sur deux environ.

### Des opérations à haut risque

Une fusion qui se passe mal, ou pas aussi bien que prévu, entraîne un certain nombre d'effets négatifs, couramment constatés :

- le départ de personnes-clés et la perte de compétences stratégiques,
- la dégradation du climat social, qui se traduit par de la démotivation, des tensions ou conflits internes, une hausse de l'absentéisme, etc.,
- des dysfonctionnements divers tels qu'une baisse des performances (en terme de productivité ou de qualité),
- une perte de repères pour tous.

3 Le terme « rapprochement » fait référence aux fusions-acquisitions et aux alliances d'entreprises (exemple : Renault-Nissan). Pour des raisons de commodité, nous utiliserons alternativement, dans ce texte, les deux termes « rapprochements » ou « fusions » (pour « fusions et acquisitions ») sans nous attacher à ce qui les différencie.

4 Source : Thomson Financial.

5 Par exemple des études de KPMG (1999), AT Kearney (2001) ou Mercer (2003)

6 Claude Bébéar, Michel Berry, Guy Chassang, David Bouchoucha, « Mégafusions : les lendemains de la bataille boursière », *Ecole de Paris du Management*, 2001, <http://www.ecole.org>

Comme l'écrit Claude Bébéar<sup>6</sup> : « *Le rapprochement de deux entreprises est toujours risqué mais un risque encore plus grand peut résider dans le fait de rester seul et de disparaître parce que l'on ne peut plus faire face au marché. Il existe donc des risques qu'il faut absolument prendre.* »

## Les entreprises se rapprochent pour des motifs économiques

Dans l'étude que BPI a réalisée avec HEC en 2002<sup>7</sup>, quatre objectifs principaux ressortaient largement parmi toutes les raisons conduisant les entreprises à se rapprocher :

- augmenter ou modifier la nature ou l'offre de produits ou services (objectif cité par 46 % des entreprises enquêtées),
- accéder à de nouveaux marchés (42 %),
- créer des synergies pour réduire les coûts ou réaliser des économies d'échelle (41 %),
- acquérir un avantage concurrentiel (38 %).

On notera que trois de ces objectifs sur quatre se situent dans une perspective de développement.

## Des réussites ou des échecs qui dépendent des hommes et de l'organisation

Les facteurs stratégiques et financiers sont à l'origine des fusions mais ne peuvent expliquer la réussite, ou l'échec, de celles-ci. Ainsi, la réussite d'une fusion ne dépend ni de l'intention stratégique déclenchant la fusion, ni du prix d'acquisition de l'entreprise rachetée, ni de la performance boursière de cette entreprise avant l'opération, ni enfin de la taille de l'acquéreur par rapport à la cible<sup>8</sup>.

On sait, depuis un certain nombre d'années déjà, où se trouvent les déterminants de la réussite.

En 1998, une étude AT Kearney établissait que dans 73 % des cas des facteurs dits « ressources humaines » expliquaient les difficultés dans les fusions-acquisitions : différences culturelles, défaillances dans la mise en œuvre du projet d'intégration, démotivation des salariés et nombreuses démissions.

L'étude BPI-HEC précisait le poids relatif des principaux facteurs de réussite :

		% d'entreprises
Facteurs de réussite	Implication des dirigeants	61 %
	Implication du management	49 %
	Définition d'une vision stratégique claire	42 %
	Communication, respect de la diversité culturelle	31 %

<sup>7</sup> Etude auprès de 630 entreprises sur l'accompagnement social et RH des rapprochements. 100 DRH ont répondu à une enquête approfondie de 45 questions.

<sup>8</sup> Mercer Management Consulting, Institut de l'Entreprise, Audencia, *Fusions-acquisitions : les défis de l'intégration*, Institut de l'Entreprise, 2003.

... et des principales causes d'échec ou de difficultés rencontrées :

		Raisons d'échec
Raisons d'échec	Conflits de pouvoir	30 %
	Vision trouble, peu motivante du rapprochement	30 %
	Oppositions culturelles réelles	27 %
	Chiffrage imprécis des objectifs et des avantages	18 %

En résumant l'ensemble des données disponibles sur le sujet, les facteurs clés de la réussite d'une fusion, ou plus largement d'un rapprochement, peuvent se ramener à deux grandes familles :

- **la qualité du management de la nouvelle entité.** Savoir tirer parti des différences et des synergies des deux entreprises de départ (au niveau économique – coûts, revenus –, au niveau de l'organisation, de la culture, des compétences...);
- **la qualité du management du processus d'intégration.** Savoir concevoir, anticiper et piloter toutes les étapes de l'opération.

### Les actionnaires avant les ressources humaines

En résumé, les fusions déclenchées pour des raisons de gestion (stratégiques, économiques, financières) réussissent ou échouent pour des raisons de management (organisationnelles, sociales, humaines, culturelles). Mais ces questions de management, facteur-clé de la réussite d'une fusion, sont traitées après les questions d'ordre financier (« après » étant à comprendre aussi bien au sens chronologique qu'en termes de priorités).

André Levy-Lang, ancien Président du Directoire de Paribas, apporte sur cette question un témoignage de dirigeant et de praticien : « *On peut le regretter, mais un engagement boursier est d'abord une question de choix des actionnaires, sur un projet économique et financier. Pour ce choix, la dimension humaine ne joue que dans l'appréciation des risques d'exécution du projet proposé aux actionnaires. (...) En fait, l'expérience montre que les risques d'exécution, très importants dans le cas d'une acquisition ou d'une fusion, sont très difficiles à apprécier a priori, ce qui peut expliquer qu'ils soient insuffisamment pris en compte par la Bourse. C'est donc surtout après la « bataille », dans l'exécution d'une fusion, que la dimension humaine devient essentielle.* »<sup>9</sup>

En fait, si la gestion des ressources humaines (GRH) n'intervient pas tout à fait en amont, au moment de la conception du projet économique et financier, la question est de savoir si elle interviendra toutefois suffisamment tôt pour être réellement prise en compte dans le processus. Beaucoup de fusions-acquisitions rencontrent des difficultés parce que les équipes dirigeantes, totalement

<sup>9</sup> Cité dans « Choc des cultures, le poids des maux ? », *Banque et Finance*, mai 2005.

absorbées par l'opération, n'ont pas réellement ou suffisamment songé avant la fusion au management de l'après-fusion. A l'inverse, les meilleures pratiques sont celles des dirigeants qui, tout en raisonnant finances et stratégie, intègrent et anticipent les dimensions de management et de ressources humaines d'une fusion qu'ils envisagent ou conduisent.

## Choc des cultures et guerre des chefs

Aucune fusion n'échappe aux tensions et aux perturbations : doublons, luttes politiques internes, oppositions des conceptions et des pratiques professionnelles...

La fusion entre Daimler et Benz (1998) est un exemple typique de rapprochement a priori très intéressant et salué comme tel par le monde financier, mais qui se révéla finalement un échec pour des raisons d'incompatibilités de management, de culture et d'organisation.

La fusion Crédit Lyonnais - Crédit Agricole a été accompagnée par de bonnes pratiques en matière de gestion de l'emploi et des compétences, mais n'a pas échappé aux tensions et aux turbulences. Le mode d'organisation décentralisé et la tradition de débat du Crédit Agricole s'est directement confronté au fonctionnement plus centralisé, plus hiérarchisé et plus secret du Crédit Lyonnais.

Après le rachat de Pechiney par Alcan (2003), les Français ont estimé que le repreneur se réservait les postes les plus importants et se sont déclarés majoritairement insatisfaits face à un groupe dominateur imposant ses méthodes anglo-saxonnes.

Lors du rapprochement entre Carrefour et Promodes, Carrefour a imposé sa culture et occupé les postes-clés, ce qui a provoqué des tensions et une non intégration des bonnes pratiques et des compétences dans différents aspects de la gestion de magasins où excellait Promodes.

On pourrait ainsi trouver dans toute fusion des exemples d'oppositions culturelles : chez Total, les décisions se prenaient sur la base d'analyse des chiffres à partir de dossiers très formalisés alors que chez Fina les décisions se prenaient sur un mode plus informel ; Axa avait une culture de conquête des marchés alors que l'UAP était d'abord centrée sur la réglementation, etc. Les conflits sont inévitables. Le problème est de les comprendre, de les gérer et d'éviter qu'ils ne soient source de trop d'énergie destructrice.

## Le règne des paradoxes

En fait, les fusions sont caractérisées par divers paradoxes.

- Elles sont une voie de développement, mais leurs résultats sont difficiles à mesurer, à court terme au moins.
- Elles sont l'affaire d'un petit nombre de dirigeants dans le secret, mais elles provoquent des fortes conséquences pour tous les salariés.
- Elles s'appuient sur des analyses stratégiques, économiques et financières, mais en fin de compte, le moteur reste l'implication, les compétences et la mobilisation des équipes.
- Elles sont soutenues par un discours agressif et conquérant, mais la communication interne devra rester apaisante et rassurante.
- Elles sont inscrites dans le « temps » des affaires, mais elles vivent dans le « temps » des hommes.

Ces paradoxes sont le reflet de la complexité de ces opérations, qui doivent intégrer « au mieux » des critères de performance, des dimensions de l'action et des logiques d'acteurs divers, voire multiples et à l'occasion contradictoires.

## Des temps différenciés

Réussir une opération suppose de bien comprendre ses différents « temps » auxquels correspondent des caractéristiques spécifiques en termes de rythmes, personnes impliquées, enjeux et risques.

### ▪ L'intention

Avant le *closing*, c'est le temps du **secret**, des « *happy few* », de la préparation. On *pense* les synergies.

### ▪ Le projet

C'est le temps de l'annonce – le cercle des *happy few* s'élargit – le temps de la mobilisation, de l'**enthousiasme**. On *dit* les synergies.

### ▪ La mise en œuvre

C'est le temps du labeur, au sens propre, le temps de la **pérennisation**. C'est là que surgissent les projets concurrents, les rancœurs, la démobilisation. C'est là que peuvent se poser les problèmes. C'est à ce moment-là que l'on court le plus de risque. C'est là que la performance de la fusion se mesure. On *fait* les synergies.

## Un fauteuil pour deux

Quand Lionel Zinsou conclut son intervention en disant que les synergies financent les fusions, il faut aussi comprendre que chacun des acteurs d'une fusion est impliqué de manière très personnelle. La formule « un fauteuil pour deux » est une réalité et se traduit à tous les niveaux de l'entreprise :

- au niveau des dirigeants, il s'agit de la lutte pour le pouvoir,

- au niveau des salariés, c'est la lutte pour le maintien de l'emploi,
- au niveau des élus du personnel, c'est la lutte pour le maintien des mandats.

### Une vision stratégique à faire partager

Les dirigeants sont censés savoir, après réflexion et prise de décision, pourquoi on fusionne, où sont les sources de valeur dans le rapprochement des entreprises concernées et quel est le sens de la fusion, sous l'angle économique, autant que professionnel (c'est-à-dire technique, de service au client, etc.). L'argument de la simple croissance en volume, souvent pratiqué, est en général insuffisant, tant sur le plan économique que sur le plan rhétorique.

La première responsabilité des dirigeants est de définir la stratégie qui implique la fusion, la deuxième est de la communiquer et de la faire partager. Dans ce domaine, les pratiques peuvent souvent encore progresser. Les scénarios comme celui qui s'est produit lors de la fusion d'Ariba, spécialiste des solutions de maîtrise des dépenses (1 000 salariés), et de Free Markets, éditeur de solutions de gestion globale des approvisionnements (650 salariés), sont encore peu fréquents. Les deux présidents ont fait la tournée des sites pour rencontrer l'ensemble des salariés pour des sessions de questions-réponses<sup>10</sup>. Mais l'exemple n'est pas unique : au moment de la fusion avec l'UAP, Claude Bébéar a conduit 70 réunions à travers le monde qui ont rassemblé tous les employés<sup>11</sup>.

## Manager la fusion comme un projet

Le management de projet se diffuse dans la plupart des entreprises en tant qu'art et méthodologie de conduite du changement. Appliqué aux fusions, il se traduit essentiellement par...

- **un dispositif de management du projet** : comité de pilotage, chef de projet avec une équipe dédiée consacrée à la réalisation du projet, équipes transverses ou autres groupes de projet démultipliant l'action sur le terrain, etc. ;
- **un cadrage et une gestion du temps du projet** : découpage par phases, jalons (bilans et validations d'étapes) en fonction d'un plan d'ensemble et d'un calendrier, ainsi que gestion des délais (court terme et moyen terme) et du rythme du projet.

Le pilotage global suppose une anticipation des principaux risques (« plans B » en cas de départs d'hommes-clés, de crise sociale, de difficulté d'intégration des systèmes, etc.) et des revues régulières du déroulement de la fusion

<sup>10</sup> Exemple cité dans l'article de Cécile Lacourcelle, « Après une fusion je motive mes troupes », *L'Usine nouvelle*, 16/06/2005.

<sup>11</sup> Claude Bébéar, *op. cit.*

(reporting et corrections du parcours, régulations et arbitrages en fonction des nécessités).

Les équipes dédiées qui s'intègrent dans une logique globale de projet peuvent prendre des formes différentes. Dans certaines entreprises, comme chez Danone, des équipes de spécialistes des ressources humaines sont associées aux études préliminaires à la fusion et interviennent, dès celle-ci, dans la gestion des ressources humaines et l'adaptation sur le plan de l'organisation de l'entreprise acquise. Chez Lafarge, dans le secteur ciment, les compétences d'intégration après une fusion sont diffusées dans toutes les composantes de l'activité professionnelle, à travers la mise en place des *first integration teams* ou FIT. Une FIT se charge d'intégrer de façon opérationnelle la nouvelle entité acquise au sein du Groupe. Elle le fait selon un processus formalisé à travers un guide d'intégration (avec structuration par phase et détail des rôles et des missions des différents acteurs). Une FIT comprend au moins un (et parfois plus selon la taille des entreprises concernées) spécialiste(s) des fonctions-clés : industrielle, finances/contrôle de gestion, RH, marketing/ventes, système d'information. En général, après deux ans, les équipes de première intégration se retirent pour laisser la place à un management local.

### Gérer le temps

Dans le cadre du management d'un projet de fusion, gérer le temps signifie plusieurs choses. C'est tout d'abord prévoir et planifier les différentes opérations en prenant en compte plusieurs échelles de temps : le temps court de la mobilisation et des plans d'action et le temps plus long du changement des systèmes (d'information, d'organisation, de gestion).

C'est aussi avoir le sens du *timing*, saisir le moment opportun, comprendre et respecter le rythme du projet. Par exemple, nommer les principaux responsables au plus tôt et tirer bénéfice des quelques semaines, voire des quelques jours qui suivent la fusion, moment propice au changement, où celui-ci est attendu par l'ensemble des parties prenantes. Pour Bertrand Collomb<sup>12</sup>, Président de Lafarge : « *Pendant les quelques mois qui suivent un rachat, il y a comme un état de grâce : les gens s'attendent à ce que l'acquéreur modifie un certain nombre de choses, et sont donc disponibles pour des changements ; mais si l'on manque cette occasion, ils maintiennent leurs habitudes ; il est beaucoup plus difficile de les convaincre d'en changer au bout de deux ou trois ans.* »

Gérer le temps, c'est encore savoir gérer la période de transition, souvent entre la première et la deuxième année, entre la fin des premiers travaux des équipes de projets et la mise en place progressive de la nouvelle organisation. C'est la période délicate du passage du mode projet, temporaire, à un mode de fonctionnement nouveau, pérenne et intégré.

<sup>12</sup> Bertrand Collomb, Arend Dikkers, Michel Berry, "L'acquisition d'entreprise, entre savoir-faire et faire-savoir : l'acquisition de Redland par Lafarge", *Ecole de Paris du Management*, 1999, <http://www.ecole.org>

Les dirigeants et les managers doivent ainsi gérer le « paradoxe de la vitesse » : aller vite dans les premiers mois, où on a la possibilité de faire bouger les choses... et savoir attendre ou prendre le temps sur les sujets les plus complexes, comme l'évolution de la culture d'entreprise ou le changement du système d'information. Un exemple de cadencement du processus d'intégration est la formule qui fut utilisée à BNP Paribas : « 6 jours, 6 semaines, 6 mois » :

- 6 jours pour nommer le premier cercle de dirigeants et présenter le projet aux analystes financiers ;
- 6 semaines pour nommer les N – 2 et lancer les groupes de travail ;
- 6 mois pour produire l'organisation cible, une évaluation des synergies possibles et le plan de mise en œuvre.

### **Prendre en compte la dimension sociale et culturelle**

L'enquête BPI-HEC révélait que 61 % des entreprises ont conduit des actions d'intégration des cultures, selon des modalités diverses :

- par des séminaires d'intégration ou des journées d'entreprise (dans 40 % des cas) ;
- par des actions d'information, de communication interne ou d'enquête interne (dans 21 % des cas) ;
- par la définition d'un projet d'entreprise propre par l'équipe dirigeante (dans 17 % des cas) ;
- par des formations (dans 13 % des cas) ;
- par des réunions communes, des groupes de travail ou des équipes transverses (dans 13 % des cas).

En ce qui concerne la coordination des équipes de management, les actions sont un peu plus fréquentes :

- constitution d'équipes transversales (de managers) dans 57 % des entreprises ;
- séminaires d'intégration (pour les managers) dans 47 % des entreprises ;
- identification des hommes-clés au niveau du comité exécutif dans 36 % des entreprises ;
- formation au management dans 32 % des entreprises.

Ces chiffres, même s'il s'avérait qu'ils se sont améliorés ces toutes dernières années, depuis la réalisation de l'enquête, montrent que des marges de progrès existent pour développer, ne serait-ce qu'au niveau quantitatif, les modalités d'intégration culturelle.

Les actions formalisées « hors activité professionnelle quotidienne courante » ne sont, bien sûr, pas le seul moyen. Pour beaucoup d'opérationnels, c'est la

## La « danonisation » de trois entreprises argentines

A partir de 1994, Danone s'implante en Argentine par plusieurs acquisitions successives : prise de participation de 51 % du capital de Bagley, leader du biscuit, puis *joint-venture* à 51 % avec le leader des produits frais, et une autre à 50 % avec le leader des eaux minérales.

Danone veut transformer ces entreprises ; augmenter leur chiffre d'affaires et leur rentabilité. Des restructurations sont opérées. Ainsi Bagley, qui employait 5 000 personnes, réduit ses effectifs de moitié, même si par ailleurs 500 embauches sont réalisées. Dans les différentes fonctions, les politiques et les procédures Danone sont mises en place, de façon adaptée au contexte local. En matière de marketing, de contrôle de gestion, et en matière de ressources humaines. La GRH accompagne les restructurations par un traitement social selon la méthode Danone, faite de participation avec les syndicats et les salariés : pas de licenciements secs, aides au reclassement, *packages* de départ...

La communication est développée et le nombre d'échelons hiérarchiques (jusqu'à 9 dans les usines) est réduit. Le « losange » Danone est utilisé : la direction délègue à des managers, chaque manager encadre la base, la base nomme des représentants du personnel, lesquels négocient avec la direction. Entre ces quatre niveaux, l'information circule librement et de façon croisée, favorisant ainsi la communication entre tous les acteurs et la participation de chacun selon son rôle dans l'entreprise. Des groupes projet, de type cercles de qualité, sont lancés ainsi que des actions de formation visant à améliorer les pratiques de management. Des actions de communication nombreuses expliquent l'ensemble des démarches engagées.

Au bout d'un an, les résultats économiques sont au rendez-vous. Le volume d'affaires a augmenté de 15 à 30 % selon les produits, et les parts de marché ont progressé de 2 à 5 points.

L'adaptation des trois sociétés acquises s'est faite en moins de dix-huit mois, ce qui, de l'avis même des analystes financiers, fut une restructuration rondement menée. Cela s'est fait sans grèves et sans articles virulents dans la presse. Selon une enquête, de type baromètre social, effectuée par Danone au niveau mondial, l'Argentine avec le Mexique étaient en tête concernant à peu près tous les critères d'appréciation, d'adaptation, d'acquisition de formation, etc.

Pour les managers qui ont conduit l'opération, la réussite tient essentiellement aux rôles du management et de la fonction ressources humaines dans le processus de changement opéré. Ce cas représente la traduction dans l'action du « double projet économique et social » qui fait partie de la culture de Danone. Dans le contexte d'une culture nationale où les Argentins se sentent proches des Français et ont vu dans la collaboration avec eux une occasion de progrès et de modernisation. Ils se sont appropriés les méthodes proposées, sans se sentir « envahis » ou « colonisés » (les expatriés n'étaient qu'une dizaine).

Source : Jean-Pierre Doly, « *Aller vite en affaires grâce à la GRH* », Ecole de Paris du Management, 2001, <http://www.ecole.org>

constitution d'équipes mixtes et l'action en commun dans le cadre de l'activité habituelle sur le terrain qui fera émerger, dans la pratique, une nouvelle culture. Ainsi pour André Levy-Lang : « *Les points forts de Paribas et de ses filiales (celles de la Compagnie Bancaire) ont été valorisés par la fusion. Quant à une culture commune et spécifique « BNP Paribas », qui combinera les meilleurs traits des deux cultures, elle va se développer naturellement par la mobilité, le mixage et le renouvellement des équipes. Rien ne vaut le succès pour créer une forte culture d'entreprise... »*

Dans certains cas, comme pour l'exemple de Danone que nous décrivons ici, la dimension sociale est a priori prise en compte car elle fait partie, au même titre que l'économique, des pratiques professionnelles usuelles de l'entreprise.

### L'audit de rapprochement (*Due Diligence*)

Rappelons les étapes d'un processus de rapprochement :

- la **réflexion stratégique** et les discussions préalables, afin d'identifier l'entreprise cible,
- la **lettre d'intention**, qui exprime l'intérêt de l'acquéreur pour la cible,
- la **due diligence**, qui est un ensemble de vérifications à partir des données de l'entreprise où l'on s'apprête à investir,
- le **closing**, ou conclusion de l'affaire (le *deal*),
- le **business plan**, qui définit notamment le volume d'affaires envisagé, la nouvelle organisation et les synergies entre les activités,
- le **lancement des opérations**,
- la **mise en œuvre** de l'intégration : rapprochement des équipes et des activités et réalisation des synergies.

La phase de *due diligence*, ou audit de rapprochement, est une analyse des paramètres économiques (stratégiques, financiers, commerciaux...) de l'entreprise que l'on envisage d'acquérir, conduite par des spécialistes (banquiers, experts financiers). Or, comme nous l'avons vu, le succès ou l'échec d'un rapprochement dépend autant, sinon plus, de la prise en compte des risques humains et sociaux et des actions mises en œuvre pour les prévenir que des seuls risques économiques et financiers. D'où l'idée d'une autre *due diligence*, complémentaire, permettant un audit de ces réalités sociales, culturelles, managériales et de gestion des ressources humaines, en général insuffisamment explorées, ou trop tard (après la finalisation de l'opération de rapprochement).

BPI a développé avec Médéric, un des premiers acteurs de la protection sociale en France, une approche de ce type, la *Due Diligence Sociale*®, dont voici les grandes lignes.

## La *Due Diligence Sociale*®

La *Due Diligence Sociale*®, lorsqu'elle est décidée, est effectuée en amont de la démarche de rapprochement, en parallèle à la *due diligence* économique, et en toute confidentialité.

Elle aboutit à une analyse synthétique et lisible fondée sur :

- une cartographie qualitative des différents critères RH, sociaux, d'organisation, de management, de rémunération, etc. de l'entreprise cible en référence aux critères de l'entreprise acquéreuse,
- la cohérence des politiques et l'harmonisation des pratiques,
- les freins et les leviers au changement,
- l'identification et la volatilité des compétences-clés,
- la compatibilité des politiques sociales en place avec l'objectif stratégique visé.

Cette analyse permet ainsi :

- d'identifier les synergies et les économies d'échelle,
- d'accompagner avec efficacité la conduite de l'opération de rapprochement,
- de répondre aux objectifs fixés et ainsi de créer de la valeur.

Globalement, elle apporte des informations et une aide à la décision pour une intégration accélérée et de meilleure qualité.

Les sources de l'information viennent d'entretiens ciblés avec les différents décisionnaires de chaque société (DG, DAF, DRH...) ainsi que de l'analyse des documents-clés de l'entreprise cible, mis à disposition dans la *data room* : bilans sociaux, procès verbaux de CE, accords d'entreprise, conventions collectives, organigramme, comités de carrière, etc.

En fonction des enjeux et des champs d'intervention définis dans chaque rapprochement, la *Due Diligence Sociale*® porte sur un ou plusieurs des quatre grands domaines d'investigation suivants :

- la gestion des ressources humaines - politiques et pratiques de recrutement, formation, gestion des carrières et des compétences, relations sociales, mobilité, structure des effectifs...
- l'organisation et les modes de management - performances, rôle et styles du management, reconnaissance et valorisation des collaborateurs...
- la culture et la communication interne et externe - sources potentielles d'incertitudes et de rumeurs, de résistance organisationnelle ou culturelle au changement, de départ de talents voire de perte de clients...
- la rémunération globale - *compensation & benefits*, engagements sociaux, protection sociale, rémunération différée, intéressement...

Ces différents domaines d'investigation sont détaillés dans le tableau qui suit, qui ne prétend toutefois pas à l'exhaustivité.

## Grille d'analyse pour une Due Diligence Sociale®

Modules	Thèmes	Exemples de questions (d'éléments d'analyse)	Exemples de critères d'évaluation
GRH	Recrutement	Procédure(s) ? Partenaires ? Entrées (nature, niveau, âge, rythme annuel) ?	Fiabilité, réactivité, attractivité
	Formation	% Masse salariale, articulation à la stratégie d'entreprise et à la politique RH, conception et mise en œuvre.	Volume, cohérence, impact
	Gestion des carrières et des compétences	Politique de fidélisation ? Détection et gestion des hauts potentiels et des compétences-clés ? Politique d'intégration ? Dispositif de gestion des compétences ? Comités de carrière ?	Volatilité des compétences, lisibilité des compétences-clés et des hauts potentiels, anticipation
	Relations sociales	Quelle représentation ? Résultats élections ? Nature du dialogue ? Historique des conflits antérieurs ? Revendications ? Positionnement des acteurs par rapport au projet ? Conditions de travail et sécurité ?	Freins/leviers au changement, potentiel de revendication, stabilité du paysage social, capacité de dialogue
	Structure des effectifs	Equilibre des générations et des sexes ? Répartition par collèges et niveaux de qualifications ? Moyennes d'âge et d'ancienneté ? Travail précaire et temps partiels ? Ratios Masse salariale/CA, CA/personne ? Système de classification ?	Potentiel de départs, maturité de l'effectif, flexibilité générale
	Mobilité	Mobilité par collègues et catégories professionnelles ? Répartition mobilités géographiques, fonctionnelles et internationales ? Existence de clauses de mobilité ? Aides à la mobilité ? Plans de mobilité ? Dispositifs de bilans ?	Capacité à mettre en œuvre le changement, cohérence de politiques et harmonisation des pratiques, capacité de redéploiement, potentiel des mixages et des cultures
Organisation & management	Performance de l'organisation	Fonctionnement quotidien et à des moments-clés ? Existence de processus écrits ? Organisation orientée clients ? Type d'organisation (matricielle, par marché...) ? Système d'information ? <i>Supply chain</i> ?	Lisibilité, leviers d'amélioration, points de vigilance
	Rôle et style du management	Niveau de centralisation/décentralisation des décisions ? Nombre de niveaux hiérarchiques ? Niveau de délégation ? Systèmes de <i>reporting</i> , de pilotage ? Cloisonnement des fonctions ?	Volume, cohérence, impact
	Reconnaissance et valorisation des collaborateurs	Niveau de partage de l'information ? Modes de valorisation des personnes ? Niveau de co-élaboration, initiative, autonomie ? Marges de créativité, d'initiative ?	Participation, réactivité, autonomie, modes de relations
Culture & communication	Communication interne	Rattachement (DG, DRH, DirCom, etc.) ? Cohérence com interne/externe ? Budget(s) ? Correspondants internes/externes ? Prestataires ? Supports (oraux, écrits, électroniques, etc.) ?	Réactivité, opérationnalité, autonomie, crédibilité
	Communication externe	Compétences et expériences ? Dispositif de communication de crise ?	Notoriété, image externe, réseau presse
	Culture	Identité (historique, cœur de métier, métiers) ? Valeurs (écrites, non écrites, reconnues) ? Normes ? Pratiques ? Politiques formalisées et chartes (qualité, management, etc.) ?	Lisibilité, partage, appropriation, lisibilité
Rémunération globale	<i>Compensation</i>	Fondements du système et de la politique de rémunération ? Formalisation ? Communication ? Mise à jour ? Implication des dirigeants, des managers et des partenaires sociaux ? Éléments de la rémunération (rémunération directe, mérite, bonus, augmentations...) ?	Cohérence avec la stratégie d'entreprise et la politique sociale, articulation avec la performance de l'entreprise, équité interne et externe
	<i>Benefits</i>	Caractéristiques de la politique sociale ? Garanties spécifiques accordées à certaines catégories ? Association aux résultats de l'entreprise (intéressement, actionnariat, <i>stock options</i> ) ? Avantages divers (sociaux, en nature...) ?	Attractivité, motivation, compatibilité, risques (budgétaires, de conflits sociaux, de requalification...), contraintes et marges de liberté

Une fois effectuée l'analyse des différents modules et thèmes retenus, un tableau de synthèse d'évaluation permettra de faire ressortir, pour en retirer des indications utiles pour l'action :

- les points de convergence, pratiques similaires ou proches, qui sont des leviers d'action et de mobilisation, qui sont à consolider ;
- les points de divergence, pratiques différentes ou opposées, qui sont des freins à la performance et requièrent la coproduction d'un modèle commun ;
- et enfin les points de vigilance, pratiques insuffisamment rapprochées, qui révèlent des marges de progrès et requièrent des mises à niveau.

La *Due Diligence Sociale*<sup>®</sup> permet ainsi d'éviter deux causes d'échec majeures des fusions : la mauvaise évaluation de la réalité de l'entreprise-cible et des problèmes de compatibilité entre les deux entreprises concernées. Si des risques apparaissent, elle permet de les anticiper et d'y réagir : des *warnings* sont allumés pour attirer l'attention des dirigeants et les aider à déterminer les actions, préventives ou correctives, à mener en priorité.

### **Communiquer, communiquer, communiquer**

Communiquer à l'occasion d'une fusion est une nécessité en soi, parce que les différents acteurs souhaitent être informés et comprendre, et une condition de réussite qui s'inscrit dans la logique des points que nous venons d'évoquer. Tout bon management d'un projet comporte son plan de communication. L'audit de rapprochement, dans son volet économique aussi bien que dans son volet social, permet de cerner les enjeux prioritaires, les messages, les cibles et les canaux les plus adaptés pour la communication qui va être conçue.

La communication est importante pour donner du sens à la fusion. Elle indique la vision stratégique, les nouvelles règles du jeu, les étapes et l'avancement progressif de la mise en place du nouveau fonctionnement. Elle permet à chacun de connaître sa place et de mieux se situer dans la nouvelle entité.

La communication est un levier majeur du projet, à manager tout au long du processus de rapprochement et d'intégration. Au départ, comme nous l'avons vu, pour expliquer et chercher à faire partager les raisons de la fusion, puis ses conséquences pour l'entreprise, les équipes et les individus. Pourquoi fusionne-t-on ? Pourquoi avec telle entreprise ? Pourquoi maintenant ? etc.

Ensuite pour faciliter la connaissance mutuelle, développer les capacités de travail en commun et le métissage des cultures entre les salariés des deux entreprises.

La communication va concerner, même si c'est à des titres divers et donc de façon différenciée, toutes les parties prenantes à la fusion. Qu'elles soient internes (managers, salariés, partenaires sociaux...) ou externes (fournisseurs, partenaires, pouvoirs publics, media...).

Les modalités les plus appropriées devront être définies et sélectionnées parmi la panoplie des méthodes, moyens et supports existants, soit spécifiques (réunions d'information, *newsletter*, intranet, etc.), soit intégrées aux actions de conduite du projet ou d'évolution de la culture (groupes de travail, *task forces*, équipes transversales, etc.). La première voie permet de prendre du temps pour (s')informer et communiquer. La seconde voie permet une information, des échanges et une préparation de l'action dans le cadre de la prise en charge des mutations de l'activité en cours du fait de la fusion. Les deux approches sont utiles et complémentaires.

## Un rapprochement réussi : Rhône-Poulenc et Hoechst

*En synthèse, voici l'exemple du rapprochement entre les laboratoires Rhône-Poulenc et Hoechst, qui est représentatif de la nécessaire prise en compte à la source des problématiques de management et de ressources humaines.*

C'est dans un environnement de plus en plus contraignant que la fusion entre les deux laboratoires a été décidée. L'éclatement des parts de marché, des frais de R&D élevés, des contraintes réglementaires freinant la commercialisation des produits et la volonté des autorités de santé de voir les laboratoires contribuer à la maîtrise des dépenses ont été autant d'éléments considérés dans la réflexion stratégique.

Rhône-Poulenc et Hoechst se sont donc « mariés » pour des raisons à la fois objectives (complémentarité des deux sociétés) et subjectives (attachement des dirigeants à l'élaboration d'une culture commune). Il s'est agi d'une fusion entre égaux.

Trois périodes chronologiquement assez distinctes rythment l'opération.

Dans la première, la raison d'être de la fusion pour l'actionnaire est posée :

- premier *business plan*, avec des objectifs économiques et financiers (progression du bénéfice par action) ;
- déclinaison des conséquences en termes d'activités et de produits ;
- projections des ventes, des dépenses et synergies de coûts attendues ;

- communication de toutes ces données à la communauté financière et aux salariés des deux groupes.

C'est à ce moment-là, dans une seconde phase, que la partie se joue sur le terrain de la nouvelle entité. Au-delà du discours, les salariés commencent à vivre les premières réorganisations : choix et mise en œuvre des structures et des équipes, et donc premiers tests grandeur nature.

### Faire évoluer la culture en partant des pratiques

Beaucoup de fusions s'arrêtent là, à formaliser des nominations et des annonces. Chaque salarié agit en quelque sorte pour son propre compte, en donnant le sens qu'il souhaite au mouvement d'ensemble. C'est la somme des opinions, de l'interprétation et du vécu de chacun qui détermine le niveau de satisfaction ainsi que la capacité de l'organisation à dépasser les limites du cadre ancien.

Ce n'est pourtant pas le parti pris dans la fusion décrite ici. Dans une troisième et dernière étape, des lignes de force ont été fixées, autour desquelles la culture devait s'articuler. Sept valeurs<sup>13</sup> ont été identifiées et définies de façon à trouver leur application concrète au quotidien. Ce langage commun a fédéré les énergies d'une population faite de sceptiques et de croyants, de contents et d'insatisfaits, de cassandre et d'optimismes.

A travers des réunions regroupant plus de 7 000 salariés, chaque valeur a été explicitée ; les écarts entre chacune d'elles et les pratiques vécues par les participants ont été mesurés. Un diagnostic de la culture et du management des entreprises d'origine a ainsi été réalisé, débouchant sur une recherche fédératrice de progrès à travers des axes de travail pour la nouvelle organisation :

- Comment concilier sens de l'urgence et process bureaucratiques ?
- Comment articuler structure hiérarchique et nécessaire collaboration horizontale (*networking*) ?
- Comment connecter efficacement responsabilisation individuelle (*empowerment*), fixation d'objectifs, évaluation et reconnaissance des résultats ?
- ...

Ce qui a été tenté dans le cas de la fusion des activités pharmaceutiques de Rhône-Poulenc et Hoechst a obtenu un succès certain, mais ce type de succès n'est pas acquis une fois pour toutes. Tout autant que l'objectif de « fixer » des pratiques managériales qui constitueront la culture de la nouvelle entreprise, c'est l'engagement pris d'y parvenir, régulièrement répété et démontré, qui compte.

<sup>13</sup> Respect for people, integrity, creativity, empowerment, networking, courage, sense of urgency.

## Les fusions, sources de progrès ?

Chaque fusion est différente. Comme l'exprime Jean-Louis Pierquin, DRH du groupe Arcelor : « *Chaque fusion reste intrinsèquement une aventure. On découvre en marchant.*<sup>14</sup> »

Cet apprentissage par la pratique, en prenant en compte la particularité de chaque cas, n'est pas contradictoire avec le perfectionnement par la capitalisation des expériences. Certaines entreprises, comme Lafarge, Accor ou Danone, ont formalisé leur savoir-faire sous forme de méthodologies ou de guides pour conduire une fusion, une acquisition et le processus d'intégration associé. Ces méthodologies et ces guides fournissent un cadre de cohérence pour développer en situation des compétences identifiées comme prioritaires, aussi bien pour les spécialistes des équipes d'intégration que pour les managers des sociétés concernées.

Plus largement encore, l'étude des bonnes pratiques fait ressortir des impacts positifs des pratiques successives de fusions-acquisitions. Les entreprises les plus régulièrement impliquées dans ces opérations intègrent mieux le changement et les différences organisationnelles, d'où des progrès en termes d'outils, de systèmes, de compétences. Les dirigeants utilisent alors les fusions comme un moyen de renforcement stratégique, mais aussi comme un moyen de faire évoluer leur organisation et d'atteindre de meilleurs niveaux de performance à partir de l'expérience accumulée.

14 Valérie Devillechabrolle, Sandrine Foulon, « Les petites batailles des grandes fusions », *Liaisons Sociales Magazine*, Janvier 2005

Les fusions, acquisitions, alliances et autres rapprochements d'entreprises se développent durablement et sont désormais un élément important du paysage économique. Or une fusion (ou un rapprochement) sur deux est un échec : si l'opération se fait pour des motifs économiques et financiers, elle échoue pour des raisons liées à ses dimensions sociale et humaine.

Ce numéro des Cahiers cherche à comprendre ces phénomènes, apparemment contradictoires.

Il s'appuie sur une étude réalisée par BPI et Médéric auprès d'entreprises ayant l'expérience des fusions et sur les réactions qu'elle suscite chez divers spécialistes – ce qui est l'occasion de croiser les regards du chef d'entreprise, du banquier d'affaires, de l'ancien ministre ... et du philosophe. Puis, tirant les leçons d'autres études ou témoignages de managers et des expériences des consultants, l'ouvrage recense les conditions de réussite du management d'une fusion.

Le lecteur trouvera ici matière à information et à réflexion sur la réalité complexe, multiforme, pleine d'incertitudes, souvent douloureuse ou insatisfaisante des fusions. Ainsi que des éléments pour mieux en anticiper les risques, en saisir les opportunités ou en identifier le sens, en tant que manager ou salarié.

Directeur de la publication : Bernard Brunhes

Coordination : Fanny Barbier

Les Publications du Groupe BPI  
16, rue Vivienne  
75002 Paris

Téléphone : 33 (0)1 55 35 75 26  
Télécopie : 33 (0)1 55 35 77 09

E-mail : [publications@groupe-bpi.com](mailto:publications@groupe-bpi.com)  
Site Internet : [www.groupe-bpi.com](http://www.groupe-bpi.com)

Décembre 2006 • 8 €  
ISSN 1953-0498