

Note critique

De

Christiane Maillefer

Sur le livre

"Des fusions et des hommes" **Philippe Very**

Editions d'Organisation, 2002, ISBN: 2-7081-2668-7

Cours de gestion des ressources humaines (GRH)
Prof. Stéphane Haefliger

MBA / HEC Lausanne 2001/02

Table des matières :

1. Résumé	2
2. Introduction : Choix du livre	2
3. Contenu de l'ouvrage	2
3.1 Causes d'échecs des acquisitions	3
3.2 Justifications et motifs de rachat	3
3.3 Responsables des processus d'intégration	4
3.4 Stratégies d'acquisition et leur mise en oeuvre	4
3.5 Différentes cultures organisationnelles	4
3.6 Rôle joué par l'expérience	5
3.7 Communication et stratégie d'intégration	5
4. Critique personnelle du livre	6
5. Conclusion	7
6. Références	7

1. RESUME

Ce livre illustre l'impact des fusions et des acquisitions d'entreprises sur les hommes et femmes travaillant au sein de celles-ci ainsi que les impacts des hommes et femmes sur le déroulement des fusions.

Cet ouvrage est organisé en 7 chapitres. Chaque chapitre commence par une petite nouvelle s'inspirant si ce n'est d'une réalité au moins des nombreuses interviews que l'auteur a mené sur le sujet. Chacune des nouvelles aborde un problème important lié aux fusions d'entreprises et c'est ce thème qui sera repris de façon plus théorique dans la seconde partie de chacun des 7 chapitres.

Ce livre renvoie également à un site Internet (www.verymerging.com) sur lequel il est possible de trouver d'une part des informations supplémentaires relatives au livre mais aussi des témoignages et des réflexions sur le sujet traité. Le lecteur lui-même est invité à partager ses expériences et son savoir sur les implications qu'ont eues des concentrations d'entreprises sur ses employés ou qu'ont eues les dirigeants sur le déroulement de la fusion. Ce livre est définitivement destiné à des personnes actives dans le domaine du management ou désirant le devenir.

2. INTRODUCTION : CHOIX DU LIVRE

Pourquoi avoir choisi ce livre ?:

Les recherches en bibliothèque n'ayant pas abouti à ce que je cherchais (un livre concret, mélangeant les aspects théoriques et le vécu sur un sujet particulier des ressources humaines), j'ai décidé d'aller rechercher dans les rayons « sciences sociales » d'une librairie. Le titre du livre m'a tout de suite sauté aux yeux « **Des fusions et des hommes** » c'est exactement ce que je cherchais : dans le monde actuel des affaires les achats et ventes d'entreprises vont en s'accroissant. Les implications sur le personnel sont souvent sous-estimées et surtout pas toujours prises en compte à leur juste valeur (qui est excessivement difficile à estimer) lors des calculs des bénéfices que vont rapporter ces fusions.

Mise en relation avec mon vécu:

N'ayant pas d'expérience personnelle dans le domaine des fusions et acquisition, j'illustre, lorsque cela est possible, les propos de ce livre par des exemples ne se déroulant pas dans le cadre de fusions. Certains aspects et difficultés de management des ressources humaines appliqués ici aux fusions ne sont pas uniquement réservés à elles seules mais peuvent également entrer en ligne de compte dans des organisations non fusionnées.

Mise en relation avec le cours GRH:

La mise en relation avec le cours GRH est assez ardue, vu que le livre ne traite pas d'un sujet de GRH particulier mais brosse le tableau des implications des personnes dans un processus de fusion/acquisitions. Il y a néanmoins certains points du cours qui reviennent dans ce livre comme l'importance de la politique salariale, de la communication, du partage du savoir, de la gestion du changement au sein des entreprises pour ne citer que ceux-ci.

3. DESCRIPTION DE L'OUVRAGE

Comme expliqué précédemment dans le résumé, l'ouvrage se compose de 7 chapitres, chaque chapitre traitant un sujet particulier liés aux fusions et acquisitions et aux ressources humaines. Une grande partie des chapitres traite des impacts qu'ont les dirigeants et les meneurs d'hommes dans le cadre de fusion. D'autres nouvelles traitent des ressources humaines en tant que ressource très vulnérable et sensible aux changements et dont il faut

se soucier beaucoup durant les processus de fusion et d'intégration pour pouvoir fusionner avec succès.

Dans la suite de cette note critique les sept chapitres et leurs thèmes respectifs seront repris un à un.

3.1 Causes d'échecs des acquisitions

Le premier chapitre traite des problèmes apparents communément associés à l'échec d'une fusion. L'auteur ajoute les problèmes qu'il considère comme les véritables raisons d'échecs de fusion.

Problèmes apparents associés à l'échec de fusion	Véritables raisons d'échecs de fusions
<ul style="list-style-type: none"> • Prix d'achat trop élevé • Cadavres dans les placards • Réactions individuelles • Réactions collectives • Evolutions externes 	<ul style="list-style-type: none"> • Taille de l'enjeu • Asymétrie d'information • Structure du processus • Les pressions du temps • Dimension humaine des organisations

Deux des problèmes apparents sont liées aux réactions des individus qu'elles soient individuelles ou collectives. Même si seules deux raisons sont directement liées aux ressources humaines, les cinq types de problèmes sont cependant souvent liés à des difficultés de gestion (donc se rapporte finalement à l'humain) qui rendent le processus d'acquisition difficile à gérer. L'auteur propose aux exécutifs de fusions ou acquisitions de ne pas se limiter à anticiper certains problèmes mais également à créer un processus d'acquisition assez flexible pour avoir la capacité à réagir à ce qui ne peut pas ou n'a pas été prévu et la capacité d'anticiper. "Le succès est fonction d'une faculté d'anticipation combinée à une capacité de réaction" (p. 42).

De nos jours, avec le rythme rapide de changement dans les sociétés une telle structure de processus est indéniablement un grand avantage. Elle permet de s'adapter ou de répondre à de nouvelles données ou contraintes qui n'avaient pas été prévues avant. Lors d'une fusion c'est un atout d'avoir la possibilité d'avoir une marge de manoeuvre. Ceci n'est pas seulement nécessaire et utile dans le cas de fusion mais dans la vie de l'entreprise en général. Les collaborateurs doivent pouvoir avoir une assez grande flexibilité pour s'adapter à des changements non prévus. Comme le disait mon ancien chef (P. W. Gilgen) à l'EMPA "be ready for the unexpected".

Politique salariale: Est évoquée dans ce chapitre. La politique salariale représente un facteur important de discordance si elle est mal faite au sein des entreprises fusionnées. Malgré le fait que le salaire ne soit pas le facteur essentiel pour la plupart des personnes une différence entre les collaborateurs ayant des tâches similaires peut avoir des conséquences catastrophiques sur l'ambiance de travail.

3.2 Justifications et motifs de rachat: intérêt personnel vs intérêt de la collectivité

Le deuxième chapitre du livre illustre l'égoïsme de certains dirigeants, qui pensent plus à leur propre carrière qu'à l'entreprise par laquelle ils sont engagés. L'auteur nous fait réfléchir sur les nombreux différents motifs de faire une fusion ou acquisition. Quels sont les objectifs réels d'une acquisition à l'étranger ? Réflexion géographique ou jeux de pouvoir liés aux fusions (si un responsable n'est pas sûr de garder sa place il va plutôt mettre les bâtons dans les roues d'une fusion).

Certains dirigeants essaieront de concrétiser des acquisitions dans leur propre intérêt (se valoriser sur le marché des dirigeants par exemple), en valorisant des performances à court terme ou en faisant une acquisition parce que le salaire du dirigeant est fonction du chiffre d'affaire de l'entreprise (un peu naïf quand même !) Tout cela n'est pas négatif en soit si les intérêts de la collectivité sont respectés.

L'auteur du livre reprend deux stratégies d'enracinement des dirigeants de Charreaux (1996). La stratégie d'enracinement interne et la stratégie de carrière externe. Dans le cas de la première stratégie, le dirigeant essaiera de se rendre indispensable à l'entreprise (par exemple en faisant de la rétention de l'information et comme parfois l'information est synonyme de pouvoir...).

La stratégie de carrière externe d'un dirigeant vise quant à elle à se revaloriser à l'interne (en faisant de "bonnes" acquisitions), non pas pour rester dans l'entreprise mais plutôt pour faire monter sa cote et ainsi avoir accès à des positions intéressantes dans une autre entreprise. Cela représente un danger pour l'entreprise car ces dirigeants n'ont pas forcément une vue à long terme.

Expérience:

Lors de changement de chef, que ce soit au niveau du directeur général ou d'un département ou groupe, il y a aussi souvent un changement de culture et d'organisation. D'une part la personnalité des leaders est prépondérante pour la culture du groupe (effet d'exemple) mais il y a également souvent une volonté (non exprimée) de "marquer son nouveau territoire".

3.3 Responsables des processus d'intégration

Les processus d'acquisition et d'intégration nécessitent un nombre impressionnant de spécialistes: des financiers, des spécialistes de l'audit, de la fiscalité, des conseillers en stratégie, en ressources humaines, des experts de la protection de l'environnement etc. Ces personnes seront toutes responsables d'une partie du processus d'acquisition mais pour que le tout représente un ensemble cohérent et pour coordonner ces différents spécialistes il faut absolument une personne responsable du processus d'acquisition. M. Very parle de pilote dans son livre on aurait également pu parler de chef d'orchestre. La nomination d'une personne dirigeant et coordonnant les opérations permet également d'avoir une certaine continuité dans le processus.

Le choix des personnes qui guideront les processus de rachat et d'intégration est primordial pour une fusion réussie. Encore une fois la réussite de la fusion repose sur des hommes et femmes qui savent les gérer.

3.4 Stratégies d'acquisition et leur mise en oeuvre

Dans ce chapitre l'accent est mis sur les stratégies d'acquisition d'entreprise, sur les étapes à faire et aux problèmes pouvant survenir. En particulier la nouvelle qui illustre la théorie de la deuxième partie du chapitre, révèle que c'est la structure du personnel de l'une des entreprises qui a fait rater le rachat. Cette nouvelle nous rend également conscient que la valeur d'une entreprise n'est pas uniquement liée à ses actifs et ses procédés ou produits mais également aux compétences de ses collaborateurs. Une fois de plus l'importance de la formation continue et le développement des collaborateurs pour la valeur de l'entreprise est démontrée.

3.5 Différentes cultures organisationnelles

Les échecs de fusion sont souvent dus à des différences culturelles entre les entreprises fusionnées. Malheureusement ces différences se remarquent souvent seulement à posteriori. C'est cette problématique qui est au centre de la cinquième nouvelle du livre.

La culture d'une entreprise ne naît pas d'un jour mais se forge avec le temps (un peu comme l'identité d'une personne). C'est pour cela que lors de fusion il faut un certain temps pour que les deux entreprises fusionnées forge leur nouvelle culture d'entreprise.

L'auteur précise que la culture d'une entreprise est influencée par la personnalité des personnes travaillant dans l'entreprise (culture individuelle, celle du/des dirigeants surtout va avoir une grande influence - montrer l'exemple), la façon dont est organisée l'entreprise (histoire de l'entreprise) et le pays dans lequel elle se trouve. Il démontre ensuite dans son texte que le choc des cultures est souvent une raison trop simpliste pour expliquer l'échec d'une fusion et montre également quatre cas pour lesquels ce choc des cultures n'a même pas lieu.

Expérience:

Souvent, lors de cultures différentes nous nous focalisons sur les différences entre celles-ci. On est méfiant des pratiques que l'on ne comprend pas et la critique de l'autre est très aisée. Il serait idéalement plus favorable pour le climat de chercher à voir quelles sont les ressemblances entre les cultures (que ce soit au niveau de culture nationale ou d'entreprise). Par exemple lorsque nous parlons de différences culturelles entre Suisses Romands et Suisses Allemands nous mettons en exergue uniquement nos différences alors que d'après mon expérience (peut-être non représentative?) les différences entre les individus de chaque culture sont plus importantes que les différences culturelles et qu'il y a aussi beaucoup de ressemblance entre ces deux cultures.

3.6 Rôle joué par l'expérience dans la réussite de manoeuvres d'acquisitions

La sixième nouvelle met en avant le savoir-faire de la responsable des ressources humaines dans le domaine des acquisitions. Dans la deuxième partie du chapitre 6 l'auteur met l'accent sur l'apprentissage en tant que "utilisation des expériences accumulées" qui consiste à tirer les leçons des manoeuvres déjà utilisées pour améliorer la gestion de nouvelles acquisitions. Comme pour le reste de ce chapitre l'utilisation des expériences accumulées n'est pas propres aux fusions et acquisitions mais est un thème pouvant s'appliquer de façon générale dans l'entreprise.

L'auteur précise également que l'apprentissage individuel n'est pas suffisant mais qu'il doit être transformé en apprentissage collectif. Il mentionne également que les modalités de partage du savoir dépendront du type de connaissances. Les connaissances explicites pourront être assez facilement (cela demande tout de même beaucoup de travail) retransmises à d'autres collaborateurs par l'intermédiaire de manuels, check-lists, et autres documents. Les connaissances tacites quant à elles ne pourront être codifiées dans des documents et devront être partagées de manière personnelle entre les "connaisseurs" et ceux qui ne le sont pas encore (par exemple avec un système de tuteurs, des séminaires, ..).

Dans ce chapitre l'auteur nous encourage à effectuer cette capitalisation du savoir de manière collective mais nous rend également attentif au danger du trop d'expérience. En effet si une personne est tellement experte dans un domaine (dans notre cas du domaine des acquisitions) il y a un risque de diminution de la vigilance qui peu engendrer des échecs.

Expérience:

J'ai particulièrement aimé dans ce chapitre l'éloge fait au tutorat. Je pense que c'est une des manières d'apprendre les plus efficace et elle n'est malheureusement que peu utilisée en entreprise (en tout cas au niveau de gestion).

3.7 Communication et stratégie d'intégration

L'auteur insiste sur le fait que les dirigeants des entreprises qui fusionnent doivent non seulement informer sur la stratégie de la fusion mais également sur la façon de mettre en oeuvre la fusion. La communication de la stratégie d'intégration permet dans de nombreux

cas de donner des réponses à des interrogations du personnel mais aussi des clients (est-ce que le produit dont j'ai besoin sera toujours fabriqué? Sera-il produit en sous-traitance? Etc.) des fournisseurs, des créanciers, etc.

Le mode d'intégration (l'auteur en propose 3) influence fortement la façon de procéder à cette intégration. (page 180) Il y a l'absorption, la symbiose et la préservation. Dans le cas de la préservation, les deux entités qui fusionnent resteront assez indépendantes et garderont leur culture et souvent leurs cadres respectifs. Dans le cas d'une fusion par symbiose, les ressources des deux entreprises fusionnées sont mises en commun pour créer une nouvelle société. L'absorption est le cas où la consolidation des deux entreprises est totale.

Il est souvent difficile de faire un rachat sans casse! "Toute la subtilité du management consiste à imposer son leadership sans faire preuve d'arrogance" (p. 182). Pour les stratégies d'intégration précitées il faudra mettre en place un plan d'intégration. Le plan d'intégration est propre à chaque fusion et il ne sert à rien ici de décrire un plan d'intégration type. Il faut cependant différencier certains types d'intégration: consolidation (combinaison physiquement les unités des deux organisations), standardisation (harmoniser les modes de fonctionnement des deux entités) et coordination (coordonner les flux entre les deux entités).

Expérience:

Il est difficile même au sein d'une même entreprise d'avoir une culture uniforme, surtout si cette entreprise est localisée géographiquement dans des endroits différents. Il n'est même pas nécessaire que les succursales d'une même entreprise soient dans des pays différents. Dans mon cas, il s'agit d'une entreprise étatique. Une partie des revenus viennent directement de l'état (département de l'intérieur) et une autre partie des revenus proviennent des mandats que les différents groupes de recherches peuvent avoir.

La succursale de St-Gall est nettement plus petite (200 personnes) que la maison mère de Dubendorf (500 personnes). Le nouveau directeur de St-Gall est ouvert et discute volontiers de sujets concernant le personnel, les nouveaux locaux spacieux et clairs ont également contribué à une ambiance plus ouverte vers l'avenir tandis. Cette culture de discussion et de vision du futur est peut-être bien établie dans certains départements de la maison mère mais dans un contexte global c'est plutôt une culture "étatique" avec des procédures, des hiérarchies incontournables et une difficulté à parler avec le directeur sur des sujets spécifiques aux employés qui prédomine.

4. CRITIQUE PERSONNELLE DU LIVRE

Premièrement, j'ai eu du plaisir à lire cet ouvrage. C'est un livre qui tout en étant agréable et facile à lire, amène à faire une réflexion sur des problèmes complexes liés aux hommes et aux fusions. L'idée de faire des nouvelles puis ensuite de commenter ces histoires m'a beaucoup plu.

Les nouvelles ne sont pas de la grande littérature: pour pouvoir ensuite élaborer la théorie, elles restent assez caricaturales. Les problèmes soulevés sont assez évidents et les personnages et rôles bien définis. Ces nouvelles parfois un peu trop "à l'eau de rose" sont cependant très parlantes. Il s'agit en fait plutôt de casus avec lesquels il est possible d'illustrer certains aspects théoriques.

Il faut en être conscient au départ, le livre n'est pas une analyse systématique avec des chapitres bien définis mais un recueil d'histoires commentées qui pourraient théoriquement être lues indépendamment les unes des autres.

Les aspects théoriques du livre sont assez succincts et il n'est donc pas adapté pour tous ceux qui espèrent y trouver un ouvrage traitant systématiquement tous les aspects mettant en relation les fusions et les ressources humaines.

C'est par contre un livre très proche de la pratique. Il n'y a pas uniquement des explications théoriques illustrées par des exemples mais bien plutôt le contraire: des cas pratiques qui amène l'auteur à nous faire des explications théoriques. Ce n'est donc pas un livre d'apprentissage mais bien un ouvrage permettant de se faire une idée des problèmes liés aux fusions et continuer la réflexion. L'auteur propose également un site Web sur lequel d'autres informations sont disponibles et surtout où les intéressés peuvent faire part de leurs expériences sur le sujet et ainsi créer un partage de connaissances.

L'ouvrage est extrêmement concret et ne se limite pas à donner de "bons conseils" mais dans beaucoup de cas donne également des exemples du comment mettre en oeuvre ces conseil. Dans le cas de l'apprentissage collectif par exemple, l'auteur mentionne des solutions comme l'élaboration d'un manuel d'acquisition, de check-list de questions, etc. pour mémoriser l'expérience d'une ou plusieurs personnes de manière à ce que d'autres puissent en profiter.

Ce livre m'a beaucoup apporté et je le trouve complémentaire au cours de GRH, certains thèmes du cours y étant repris mais dans un autre contexte.

Finalement, ce livre n'est "pas comme les autres". L'auteur parfois nous emmène dans des raisonnements provocateurs qui nous forcent à réfléchir sur le sujet et avec ceci il peut atteindre un de ses buts qui est résumé comme suit: "Lisez, digérez, tirez vos conclusions. Ne recherchez pas de recettes simples.....".

5. CONCLUSION

D'une manière générale cet ouvrage fait l'éloge (ou parfois pas) de l'humain. L'auteur place les ressources humaines que ce soit le PDG ou les collaborateurs au centre de l'action lors de fusions et de changements dans l'entreprise en général. Cet ouvrage permet de comprendre certains échecs et les réussites de fusions à la lumière de réactions d'hommes et de femmes concernés. Le livre ne nous donne pas la recette du comment réussir une bonne fusion sur le point des hommes mais nous permet grâce aux petites nouvelles et aux textes explicatifs de nous faire une idée sur les paramètres influençant les fusions au niveau humain et anime la réflexion sur le sujet.

6. REFERENCES (CITEES EGALEMENT DANS LE LIVRE DE MONSIEUR VERY)

- Charreaux G. , 1996, Pour une véritable théorie de la latitude managériale et du gouvernement des entreprises", Revue française de gestion, No 111, p. 50-64.
- Site internet: www.verymerging.com