



La fusion d'entreprise, un exercice particulièrement délicat et sans droit à l'erreur

Nous le savons, toutes les transformations sont difficiles à réussir. Mais lorsqu'il s'agit de fusion, les choses se compliquent encore d'avantage. Alors comment appréhender cette figure de style, quelles approches privilégier pour mettre tous les atouts de son côté ?

A partir des expériences de Kurt Salmon, nous faisons un tour d'horizon des problématiques que soulève une fusion, et donnons des pistes de réflexion pour les aborder avec méthode et sécurité.

Trois temps ponctuent en général une fusion, une fois la décision de rapprochement prise :

- **Dans la phase de préparation**, le travail sera focalisé sur l'organisation cible. Au-delà de la difficulté d'élaborer un schéma robuste et garant de pérennité, notre expérience montre que c'est l'aspect « vente de ce schéma » aux différents protagonistes qui sera le plus délicat. Par ailleurs il sera fondamental dans cette phase de veiller à l'adéquation de cette cible avec les possibilités économiques de l'entreprise.
- **Dans la phase de bascule**, ce sont tous les nouveaux repères qui devront être méthodiquement recensés et définis (ligne managériale, gouvernance, procédures). Ils devront être révélés le Jour J ou très vite après, ce qui implique une préparation très anticipée par rapport à cette échéance.
- Après le jour J, le processus est loin d'être terminé. **Une phase de montée en puissance** va commencer autour d'un certain nombre de chantiers de fond (harmonisation des rémunérations, nouvelle identité, convergence des SI...). Ces chantiers devront s'enclencher dans le sillage immédiat de la bascule et devront aboutir au plus tôt afin de pouvoir extraire pleinement les bénéfices de la nouvelle organisation.

Pour mener à bien ce type d'opération, il paraît donc fondamental de la planifier très en amont et de la piloter de façon étroite et réactive. Une attention particulière doit être portée aux compétences à mobiliser dans les différentes phases et aux méthodes pour aborder les nombreux sujets. La taille des équipes à mobiliser devra être étudiée de près, au regard du lourd volume de travail à abattre durant tout le processus et du caractère de ce type d'opération, qui ne tolère aucune erreur.

La préparation : une phase tendue où une cible devra émerger et être scellée par un pacte entre management et collaborateurs

Le premier enjeu est de faire accepter, en l'espace de quelques semaines, le projet de la Direction par le personnel. Il est donc crucial d'instaurer dès l'origine un dialogue transparent et argumenté avec les IRP.

- Dans cette perspective, un travail approfondi doit être mené sur **le pourquoi** de la fusion : quels impératifs conduisent à ce rapprochement, en quoi une structure commune permet au groupe de mieux se développer, quels sont les objectifs recherchés à travers l'opération ? Autant de questions dont les réponses devront être étayées par une mise en regard entre l'externe et l'interne. Il convient dans cette phase de rendre tangible les impératifs de changement, de pointer les aspects à faire évoluer pour mieux préparer l'acceptation de la cible qui sera présentée
- Il faut ensuite préciser **le quoi** de la fusion, c'est à dire la cible envisagée. Ce schéma doit comprendre plusieurs volets cohérents les uns avec les autres :
 - La cible juridique,
 - L'organisation opérationnelle au niveau de détails le plus fin (schéma général, fonctionnogramme détaillé, volumétrie des postes),
 - En complément du schéma d'organisation, les éléments clés du fonctionnement devront être spécifiés (gouvernance, principes de fonctionnement, autorités de décisions...),
 - Le dossier devra également préciser les éléments relatifs à la gestion de l'emploi, et le cas échéant prévoir des consultations ad-hoc (PDV...),
 - Si la fusion s'accompagne d'un projet immobilier, celui-ci devra également être présenté et expliqué,
 - Enfin les éléments liés aux conditions de travail devront être également précisés aux CHSCT,

- Le dialogue social devra être initié au plus tôt et être conduit suivant un rythme soutenu :
 - Lancement du processus d'info/consultation, finalisation d'un accord de méthode et d'un calendrier dès que possible,
 - Qui dit fusion dit instances dans chaque société, avec potentiellement des règles différentes, des rapports de force et des priorités de négociation différents. Il conviendra d'analyser dans certaines situations si des instances communes peuvent être anticipées pour faciliter le dialogue (UES...),
 - Il faudra anticiper les éventuels points de ralentissement (expertises, recours judiciaires...). Un outil de simulation intégrant ces différents paramètres sera précieux pour disposer d'un calendrier réaliste et efficace.
- **L'ensemble de cette phase doit être contrôlée d'un point de vue économique.** Un outil capable de modéliser les différents volets inducteurs de coûts sera particulièrement utile pour les nombreuses prises de décisions tout au long du processus :
 - Les éventuelles réductions d'effectifs vont fortement conditionner les économies recherchées,
 - Les dispositifs de sauvegarde de l'emploi induisent des coûts ponctuels importants. Il faut en avoir une vision fine pour pouvoir dimensionner les assiettes de départ, définir les conditions et les calendriers associés,
 - Le chantier immobilier est particulièrement impactant en termes de coûts. Il faut pouvoir estimer les coûts généraux liés aux nouveaux locaux, modéliser les scénarios opérationnels d'installation ainsi que tous les risques de glissement,
 - L'alignement des conditions de travail, la refonte des conventions collectives et des grilles de salaire par exemple, sont aussi autant d'aspects qui nécessitent des simulations fines.

Un deuxième enjeu de cette phase est de susciter l'adhésion des équipes au projet futur.

- L'implication du management dans l'élaboration du futur schéma est fondamentale. A ce titre, les éléments suivants devront faire l'objet d'une attention particulière : constitution de la structure projet, casting projet, appropriation des objectifs par l'équipe...
- Pour les zones sensibles de l'organisation, le recours à l'éclairage externe et un travail par scénario sont recommandés. Cela permet en général d'aboutir à des schémas plus robustes, plus crédibles et plus facilement « vendables » en interne.
- La communication interne va jouer un rôle particulièrement important pendant cette période anxiogène. Pour être efficace, son tempo et sa forme devront être adaptés aux différentes populations (conventions managers, intranet managers, newsletters et sites dédiés pour les collaborateurs...).

La bascule : une phase emblématique qui va concrètement marquer le changement pour tous et devra assurer la continuité de service entre l'ancien et le nouveau monde

Une fois l'info/consultation achevée, la nouvelle organisation va pouvoir entrer en vigueur. En général dans une fusion, les services et les postes de la grande majorité des collaborateurs sont reconduits à l'identique au sein d'une structure nouvelle. En revanche, la nomination de la nouvelle ligne managériale va fortement incarner le « nouveau monde ».

- Pour être proclamées le jour J, les affectations devront être préparées plusieurs semaines avant la date fatidique. C'est un processus délicat car il redistribue les talents de l'entreprise autour d'une nouvelle structure et de nouvelles façons de fonctionner. Cela va parfois amener à gérer des écarts importants entre les profils des hommes et femmes en place et les dimensions recherchées pour faire fonctionner le schéma cible. Ce travail devra donc être initié de façon très discrète dès lors que la structure cible va commencer à se dessiner. Il va avancer niveau par niveau au rythme des accords trouvés entre le manager d'un niveau N donné et ses futurs N - 1. Les aspects de revue du personnel et de traitement de « cas difficiles » devront être anticipés pour que les bonnes personnes se retrouvent au bon poste le Jour J.

La bascule est une date emblématique, mais le nouveau fonctionnement devra en général être anticipé quelques semaines, voire quelques mois avant le « jour J ».

- De façon générale, des comités et réunions ad-hoc seront nécessaires bien avant le jour J pour valider les actions engageantes de la future entreprise. Ces réunions vont mobiliser les personnes pertinentes des anciennes organisations mais également les futurs décideurs afin d'assurer une cohérence de décisions par rapport au nouvel ensemble en construction. Ce fonctionnement devra se faire sans tomber dans le délit d'entrave et devra fluidifier le fonctionnement de l'entreprise dans cette période compliquée.

Enfin la continuité de service sera le maître mot de la bascule : les clients ne devront pas se rendre compte de ce rendez vous « interne ». Par contre à l'intérieur de l'entreprise...

- Il faudra s'assurer que chacun s'y retrouve dans le « nouveau monde » dès les premières heures. Tout un chacun devra disposer des réponses aux questions quotidiennes (nouveau service, nouveau responsable...). Les managers de proximité auront un rôle important dans cette phase et une cellule dédiée peut être d'une grande utilité les premières semaines.
- Il est essentiel que les circuits vitaux de l'entreprise fonctionnent correctement dès le jour J (signatures, engagement des dépenses, congés...). Cela doit faire l'objet d'une check-list précise à laquelle il faudra apporter une réponse point par point pour le jour J.
- Un circuit de décision rapide devra opérer les premiers jours après la bascule de sorte à résoudre immédiatement tous les points qui pourraient éventuellement bloquer l'activité.

Immédiatement après la bascule, va s'enclencher une phase de montée en puissance avec comme objectif d'atteindre « le régime de croisière », qui permettra d'extraire véritablement les bénéfices attendus de l'organisation...

La communication interne sera encore une fois une clé importante pour orienter les collaborateurs dans le nouvel environnement.

- Faire connaître les personnes clés, communiquer sur les nouveaux rôles et missions, expliquer le fonctionnement et les nouvelles procédures, montrer que chaque jour, chaque semaine, la nouvelle organisation se déploie un peu plus, tels seront les enjeux de l'équipe communication pour orienter les collaborateurs au sein des nouveaux repères.
- Mais en même temps, il conviendra aussi de communiquer sur les perspectives du nouvel ensemble (projets, stratégie) de sorte à rapidement refocaliser l'attention des collaborateurs sur le business et le futur de l'entreprise.

Pour la Direction, il est essentiel garder toutes les énergies mobilisées. Elle devra donner à voir sur les chantiers qui amèneront l'entreprise à son nouveau « régime de croisière ».

- Suite à la bascule, il peut apparaître un certain nombre d'ajustements à opérer sur l'organisation. Des consultations additionnelles seront alors enclenchées avec les partenaires sociaux.
- Des chantiers structurants devront également s'enclencher dans le sillage de la bascule : refonte des conventions collectives, harmonisation des rémunérations, construction d'une nouvelle identité, nouveau système de management, convergence des SI... Ces chantiers peuvent être assez longs et il conviendra de les faire aboutir dans les meilleurs délais pour que le schéma cible puisse délivrer toutes ses potentialités, en particulier économiques.

Il est très important de montrer que ces chantiers s'inscrivent dans une cohérence d'ensemble et que le passage à la nouvelle organisation n'est pas une fin mais un début pour construire un nouveau socle, qui aidera à mieux projeter l'entreprise dans son futur.

En conclusion, une opération de fusion est particulièrement complexe et ne tolère aucun faux pas. Un chantier d'une telle envergure doit être planifié très en amont, doit se focaliser sur les bonnes priorités en fonction des phases, doit être staffé convenablement eu égard au volume de travail à abattre en peu de temps et doit en outre intégrer tous les retours d'expérience pour déjouer les nombreuses difficultés qui jalonnent le processus. De nombreuses énergies doivent être mobilisées autour d'une feuille de route serrée, en mettant en œuvre des méthodes et des compétences qui ne s'improvisent pas, le tout devant être encadré par un pilotage global, réactif et efficace...

Pour plus d'informations, vous pouvez contacter :

Farouk Goulam-Ally, Directeur, farouk.goulam-ally@kurtsalmon.com, Tél.: +33 1 55 24 32 76



@KurtSalmon_TME

Plus d'informations sur l'expertise Stratégie,
Telecom & Médias de Kurt Salmon :



Kurt Salmon est un cabinet de conseil en transformation des entreprises. La vocation des 1400 consultants de Kurt Salmon est d'apporter aux dirigeants des entreprises le conseil et les idées originales qui ont un impact direct et concret sur la réussite de leurs projets et, en particulier, sur leurs projets de transformation. Kurt Salmon accompagne les dirigeants dans l'exploration de nouvelles voies pour les entreprises. Nos équipes de conseil interviennent à leurs côtés pour mieux comprendre les attentes du marché, pour les aider à discerner les facteurs d'évolution de leur secteur d'activité et à trouver la différenciation compétitive qui leur permettra d'exprimer leur leadership.