

Rapprochements d'entreprises: Mettre de la méthode dans tout le processus pour réussir

De l'idée du rapprochement à sa réussite effective, il y a un long chemin et un grand nombre d'étapes qui demandent: hommes - temps et organisation. Les insuffisances dans la préparation ou dans la réalisation d'une seule de ces étapes peut compromettre le succès de l'ensemble.

Il y a beaucoup de raisons valables pour que les fusions ou les acquisitions s'intègrent dans une stratégie de développement offensive. Parmi les plus courantes:

↳ Conquérir des parts de marché:

Lorsque le coût de progression d'un point de part de marché par croissance interne est notablement plus élevé que celui d'une acquisition - lorsque l'acquisition permet un gain de part de marché inaccessible ou beaucoup plus rapide que ne le permet la croissance organique

↳ Acquérir une position de leader sur le marché:

La position de leader est souvent importante car elle permet, en particulier, de dégager de meilleures marges. Elle devient capitale dans les industries vendant aux GMS pour des raisons de référencement et de présence dans les linéaires.

↳ Acquérir la masse critique:

Lorsque la masse critique devient une condition de survie (ex: pour amortir le coût de développement de médicaments) les entreprises grossissent par acquisitions tant que le tissu industriel le permet, puis par fusion entre géants.

↳ Ouvrir de nouveaux marchés:

Implantations dans de nouveaux pays - Entrée dans des marchés collatéraux - Diversifications .

↳ Acquérir de nouvelles technologies:

Acquérir des technologies, des savoir-faire ou des produits détenus par d'autres entreprises et qui deviennent stratégiques -

↳ Rechercher les synergies: synergies de moyens - synergies de coûts -

↳ Grossir dans une stratégie défensive face à d'éventuels prédateurs

↳ Stratégie d'ingénierie financière

Autant de motifs positifs qui devraient être porteurs d'améliorations et de succès.

Et pourtant, plus de 60% des fusions acquisitions sont, à des degrés divers, des échecs - et, au lieu d'être des sources d'enrichissement pour les entreprises, deviennent des raisons de perte de valeur.

Il y a sans doute plusieurs facteurs qui expliquent ces échecs. Mais l'un d'entre eux nous paraît plus essentiel que les autres: **c'est l'insuffisante préparation du projet.**

Des équipes dirigeantes mobilisées:

Dans un processus de fusion ou d'acquisition, les dirigeants et les conseils sont toujours très mobilisés sur les tâches techniques - qui sont essentielles et que l'on peut lister comme suit:

↳ Connaissance de la cible et compréhension de son mode de fonctionnement

↳ Elaboration des montages financiers et mobilisation des capitaux

- ↪ Construction du montage juridique et fiscal
- ↪ Etude de l'environnement et du dossier concurrentiel
- ↪ Eventuellement, préparation des autorisations administratives
- ↪ Réflexion sur l'organisation future du management
- ↪ Détermination des synergies et construction du (ou des) Business Plan(s)
- ↪ Enfin, mobilisation pour la négociation en elle-même, avec ses aller-retours, études complémentaires, le souci de border les garanties, les projets de protocoles en cascade, ..

Effectivement, beaucoup de travail pour des équipes mobilisées jour et nuit:

Les discussions sont épuisantes... On n'en finit pas de négocier, de renégocier... Enfin le protocole définitif est signé ... tard dans la nuit!!

Tout le monde est satisfait.

Les signataires se congratulent. "Ouf! C'est fini ... on a réussi!".

Et pourtant, rien n'est fini. Au contraire, tout commence pour un nouveau parcours qui, s'il n'a pas été réellement et minutieusement préparé, sera bien pire à gérer que la négociation: c'est l'intégration du projet dans l'ensemble des entités concernées et sa mise en œuvre concrète.

Le réflexe de peur:

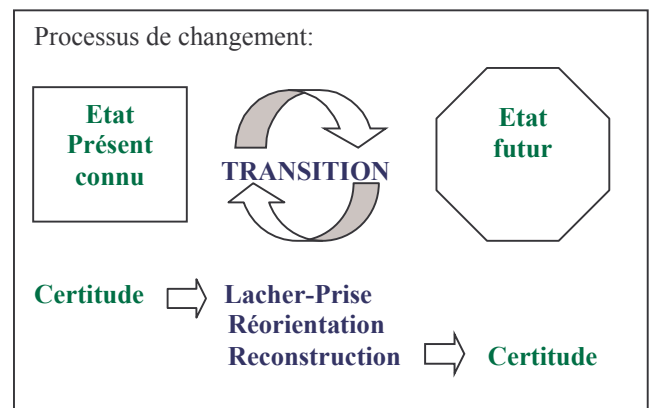
L'annonce de la réalisation d'une fusion ou d'une acquisition notable peut réjouir les banquiers, les actionnaires, les dirigeants. Elle ne réjouit pas les collaborateurs. Elle crée chez eux un réflexe de peur et génère du stress: Que vais-je devenir? Y a-t-il encore une place pour moi dans la nouvelle organisation? Qui va être mon nouveau patron? Mon usine va-t-elle fermer? ...

Ce stress est encore démultiplié lorsqu'à l'inquiétude légitime vient s'ajouter un véritable choc de culture: celui-ci est souvent brutal:

- ☒ Lors du rachat d'un concurrent avec lequel les équipes se sont "bagarrées" durant plusieurs années - lesquelles équipes ont été motivées à lutter "contre".
- ☒ Lorsque les sociétés se connaissent bien et ont eu dans le passé des relations tumultueuses
- ☒ Enfin, lors de fusions ou de rachats impliquant des entreprises et des collaborations transfrontalières: confrontation de pratiques organisationnelles et managériales très différentes.

Préparer le projet opérationnel dans ses moindres détails:

Connaissant ces phénomènes et intégrant ce qu'est le processus d'appropriation par les individus (voir diagramme particulier) il apparaît indispensable de travailler avec méthode le projet pour optimiser le processus de transition.



Pour réduire le temps de transition, pour diminuer le stress, pour optimiser l'appropriation et l'engagement des collaborateurs, pour ne pas laisser les rumeurs se propager, pour limiter les luttes intestines et sournoises, il est indispensable d'adjoindre aux tâches déjà citées, **la construction du projet post-rapprochement (PPR)**.

Il serait trop long de détailler la construction du projet dans cet article. On peut cependant résumer les principales actions qui doivent être entreprises.

En amont de toute annonce, il est impératif de préparer le PPR en:

Construisant un véritable projet autour d'une vision positive.

On vend bien aux actionnaires et aux banquiers et éventuellement aux dirigeants porteurs de stock-options ou autres intéressements, un plan d'économies et de synergies. On ne le vend pas aux collaborateurs.

Il est donc, même si le projet comporte un volet "synergique", indispensable de construire un projet d'entreprise préparé autour d'une véritable vision du futur - et porteur d'avenir pour ceux qui vont participer à sa mise en œuvre et à sa réussite.

Ce projet doit être assorti d'objectifs ambitieux mais réalistes pour être crédible.

Il doit enfin être visible, identifiable: nouveau nom, nouveau logo, nouvelle communication, etc...

Constituant les équipes dirigeantes qui seront porteuses du projet .

Il ne faut pas attendre 2 ou 3 mois après l'annonce pour constituer les équipes (en particulier encas de fusion): car ce seront 2/3 mois de rumeurs, d'attentes, d'intrigues de pouvoir, de départs des meilleurs, bref des mois non seulement perdus mais surtout très négatifs.

Il est également nécessaire de constituer la Taskforce (aussi mixte que possible) qui aura en charge de mener, de contrôler, éventuellement d'adapter le projet global pour assurer sa réussite.

Travaillant à identifier les résistances possibles, et les sources potentielles de déceptions, rumeurs, conflits, luttes de pouvoirs.

Harmonisation des statuts et rémunérations - harmonisation des méthodes, des procédures, des moyens (informatique par exemple) en essayant de mixer les origines des nouvelles règles.

Préparer l'intégration de ces nouveautés dans chacune des organisations concernées.

Prendre soin d'éviter de plaquer l'intégral modèle d'une entreprise sur l'autre, pour ne pas créer le syndrome du Vainqueur - Vaincu (sauf si c'est voulu).

Identifier tous ceux qui seront des opposants systématiques au projet, pour pouvoir neutraliser leurs actions.

Identifiant, chaque fois que cela est possible, ceux qui vont être amenés à jouer un rôle positif essentiel dans le projet.

Identifier les alliés - Eviter que les meilleurs ne partent - Communiquer, dès que c'est possible, avec eux pour faire savoir que l'on compte sur eux.

Construisant le plan d'action détaillé .

Il est nécessaire de préparer le plan de mise en œuvre des mesures décidées dans chacune des entités directement concernées, sans omettre le plan de communication vers celles qui sont peu ou pas concernées.

Il s'agit d'une importante masse de travail que de prévoir les mesures à mettre en place, de déterminer qui sera chargé de les mettre en place, de déterminer les priorités et le timing à partir du top départ (i.e. l'annonce de l'accord entre les parties), de se doter des moyens de suivi et de contrôle, des systèmes d'alerte qui permettront d'effectuer les éventuelles correctifs pour améliorer le plan ou faire face à des difficultés non prévues.

Elaborer le plan de communication.

Recenser tous les acteurs concernés et préparer la communication, en se disant que tous les articles, communiqués de presse, interviews vont être lus, analysés, commentés. Il est donc nécessaire de mettre au point une communication claire, uniforme et qui porte déjà le projet.

Il faut se méfier en particulier d'une communication exclusivement financière.

Tout doit avoir été réfléchi en détail, et être prêt pour le jour de l'annonce du rapprochement des deux entités.

L'annonce:

L'annonce doit se faire en trois temps:

- Les annonces aux organismes sociaux lorsqu'elle sont nécessaires
- l'annonce aux collaborateurs dirigeants qui vont devoir être les relais auprès des salariés et des partenaires de l'entreprise,
- l'annonce publique, en particulier aux médias.

Tout ceci doit se faire en un temps très court pour éviter les fuites.

En particulier, on ne saurait trop insister sur la préparation et la diffusion des "books" de présentation qui auront été élaborés pour permettre aux collaborateurs dirigeants éloignés du centre de décision (même s'ils sont peu concernés), de répondre aux premières questions de leurs collaborateurs.

Il n'y a rien de plus destructeur pour un dirigeant de filiale que d'être interrogé par un collaborateur sur son futur et de n'avoir aucune réponse sérieuse à donner.

Il considérera qu'il n'est plus respecté par sa hiérarchie et il perd tout rôle référent pour ses propres collaborateurs.

Enfin le contenu de l'annonce officielle ne doit être uniquement financier, mais équilibré entre tous les aspects du dossier et annonceur du futur projet.

Implanter le PPR:

Le plus dur reste à faire: en plus du travail normal, faire partager la vision et faire rentrer le plan préparé dans les faits.

C'est un travail long: il se passera souvent, au minimum, 18 mois à 2 ans pour retrouver un bon équilibre.

Mais c'est un travail dans lequel il faut s'engager très vite.

Faut-il être un adepte de la règle des "100 premiers jours"? En tout état de cause, nous reprendrons, à notre compte, cette phrase d'un DRH de grand groupe: "Plus vite on est dans l'action, moins il y a d'état d'âme."

L'action s'organise alors autour des axes suivants:

- organiser des visites mixtes sur les sites
- mettre en place un programme de formations en commun
- constituer des équipes mixtes pour mettre en place les méthodes et procédures
- assurer le suivi de la mise en place par la Taskforce mixte

S'il y a des mesures désagréables à prendre, il faut les annoncer et les prendre dès le départ. Il vaut mieux prendre le risque de se tromper que de ne pas décider et laisser des situations floues et incertaines perdurer.

Quatre règles s'imposent pour réussir:

- être consistant dans les messages
- être consistant dans les actes
- concrétiser la nouvelle entité par des symboles positifs
- Favoriser et faire connaître les premières petites victoires du début qui confirmeront la pertinence de la vision annoncée.

Conclusion:

Tous ces éléments sont à mettre en œuvre à des degrés divers, adaptés au contexte du rapprochement envisagé: mais les grandes règles restent intangibles.

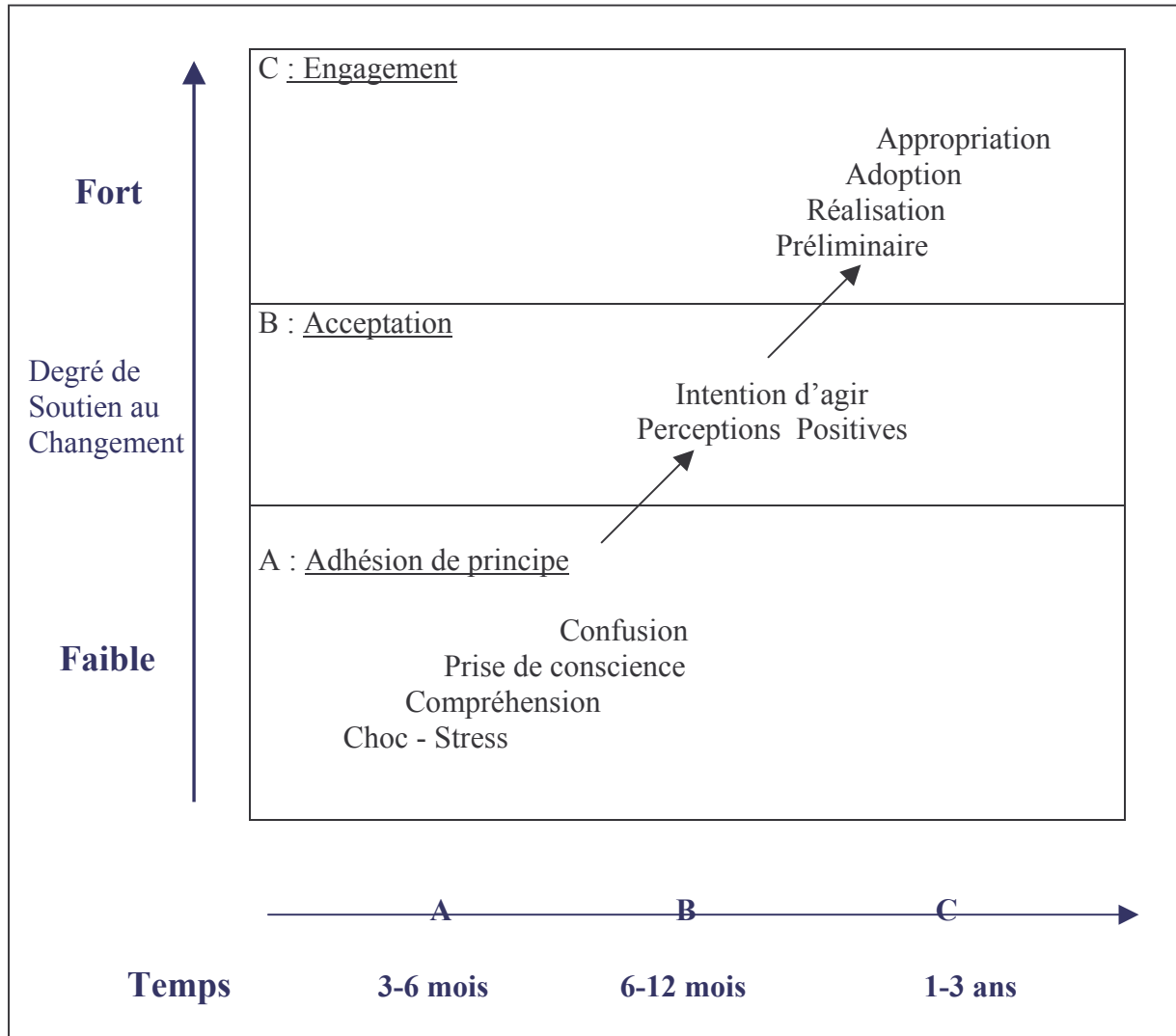
Leurs buts est d'abord de:

- éviter la fuite des meilleurs (certains rapprochements se sont soldés par une perte de plus de 80% des collaborateurs de l'entité rachetée...)
- éviter l'immobilisme: aussi dangereux et destructeurs pour le rapprochement peuvent être ceux qui attendent, regardent, en faisant le strict minimum d'action compatible avec leur statut.
- Prévenir et éviter toutes les situations de blocage ou de désorganisation en créant les conditions d'une adhésion réelle à un projet porteur d'avenir.

Il est donc particulièrement important de préparer en même temps volet technique et volet humain.

Rapprochements d'entreprises: Mettre de la méthode dans tout le processus pour réussir

Le processus vers l'appropriation et l'engagement (M. Alain)



Du choc de l'annonce à l'appropriation et à l'engagement: des étapes qui demandent du temps



Jean Claude
FIRMIN
Ingénieur agronome INA PG
MG Essec
Directeur Adival Conseil
Président Agroconsultants

A été PDG du groupe UFAC (BP Group)