

# Quand le management devient un art

> Les opérations de fusions-acquisitions font la part belle à la réalisation d'économies d'échelle, au déploiement commercial, à la concrétisation des synergies : en un mot, à la création de valeur pour l'actionnaire. La réalité devient tout autre lorsqu'on apprend que deux alliances sur trois sont destructrices de valeur. Et la raison en est souvent prosaïque : l'élément humain, et son pouvoir de nuisance, ont été négligés. François Enius, fondateur du cabinet Absylone, insiste sur la nécessité d'appréhender l'entreprise dans sa complétude et de faire intervenir les personnels lors de la construction d'une nouvelle entité. Dans l'économie du savoir, l'entreprise n'est qu'une holding d'individus



« Aujourd'hui, l'individu se prend en charge et se place à un autre niveau que le seul intérêt de l'entreprise »

- M & F: Actuellement, près de deux fusions sur trois sont destructrices de valeur. La raison essentielle en est une mauvaise appréciation du facteur humain. Vous-même êtes souvent amenés à intervenir alors que la situation est déjà compromise. Que pouvez-vous faire dans ces conditions ?

- François Enius: Dans le cadre de fusions, il est vrai que nous sommes souvent appelés un peu tard. Cela a notamment été le cas lors du rapprochement d'OTVI, filiale de Vivendi Water, avec USF France, entité de US Filter. La première étape de notre intervention a consisté à rencontrer le président de la nouvelle entité, afin de nous assurer que nous étions en phase sur les objectifs à atteindre pour l'entreprise, sur les moyens alloués et sur la philosophie du management. Une fois arrêtés ces grands principes, notre équipe a fait le tour du top management élargi, soit environ 10 % de la masse salariale. Chaque entretien, pouvant durer d'une à quatre heures, nous permet de comprendre l'histoire et la culture de l'entreprise, ainsi que le parcours personnel du salarié. Il faut également tenter d'identifier les personnes que nous appelons les « porteurs de savoirs », qu'il s'agisse de savoir implicite (l'information transmise lors de l'arrivée dans l'entreprise, par exemple) ou explicite (l'expertise acquise sur la durée). On peut ainsi, lors de ces entretiens, avoir une première idée sur l'identité des managers de savoirs, c'est-à-dire ceux qui, parallèlement à la hiérarchie classique, vont nous aider à transférer les connaissances. Par ailleurs, il est indispensable de déterminer le « coefficient de partage », la capacité de chacun à transférer ses savoirs et la facilité avec laquelle il peut le faire. Après cet audit, d'une durée de trois mois, nous avons de nouveau rencontré le président du groupe afin de lui « présenter » son entreprise : qui sont les porteurs de savoirs, quels ►

© Bernard Collin

ENTRETIEN DU MOIS



© Bernard Collin

**« Le premier élément, l'atome de base, c'est la personne. Sans l'individu, l'esprit d'équipe ne peut exister »**

► sont les coefficients de savoir de chacun, comment organiser l'entreprise afin d'optimiser le transfert de savoir.

**-M & F: Quels sont les moyens que vous mettez en œuvre pour faciliter le transfert de savoir entre des entités issues d'un rapprochement ?**

- **FE:** Toutes les personnes rencontrées lors de la première étape sont réunies durant plusieurs jours. Le but ultime de ces réunions est de faire connaissance et d'apprendre à travailler ensemble par l'intermédiaire de jeux. Le premier jeu appliqué, le portrait chinois, a pour objectif de faire connaître et comprendre l'image que chaque structure a de l'autre. Dans le cas de Vivendi, nous leur avons demandé de définir par un mot leur vision d'OTVI et d'US Filter. Certains noms sont revenus, tels « le village gaulois » ou « les kurdes ». Ensuite, nous leur apprenons à travailler ensemble par le biais de jeux d'équipes. Le président, au rôle fédérateur, co-anime ces réunions avec nous afin de pouvoir répondre à toutes les questions en temps réel. C'est lui qui fixe un objectif, fictif, à atteindre. Chaque équipe va ensuite, pendant deux ou trois jours, rédiger un plan d'action permettant d'atteindre cet objectif avec des moyens et un budget identiques pour tous. Cette même démarche sera répétée plus tard dans chaque service, avec comme co-animateur le chef du service présent lors des premières réunions. On construit ainsi les plans d'action propres à chaque service à partir d'un principe de gains rapides et réguliers: il faut démontrer qu'à court terme, des gains réguliers peuvent être obtenus et que le dysfonctionnement d'un

service peut être compensé par l'activité des autres.

**-M & F: Les jeux sont-ils établis « sur mesure » pour chaque entreprise cliente ?**

- **FE:** Nous réagissons en fonction de l'entreprise et du contexte; nous avons conçus jusqu'à présent environ 85 jeux. Nous avons, par ailleurs, réalisés deux films: « l'esprit de réussite » (17 minutes) et « l'esprit d'équipe » (15 minutes). Dans ces court-métrages, nous avons filmé, au travers de trois professions, des gens « ordinaires » auxquels il est possible de s'identifier. Le premier cas retrace la conception d'un concert de musique classique pendant trois jours; l'orchestre n'était pas constitué à la base et chacun a appris à jouer avec les autres. Deuxième cas: un chalutier et deux scénarios possibles: soit le bateau est plein, ce qui signifie des gains à partager au retour au port mais peu d'heures de sommeil; soit le chalutier est vide et les marins n'auront rien à vendre mais auront pu dormir. Malgré les difficultés, ces pêcheurs sont convaincus par ce qu'ils font, et c'est de cet esprit d'équipe dont nous voulons témoigner. Troisième exemple: la cuisine d'un grand restaurant parisien où il faut, chaque jour, refaire les mêmes gestes tout en conservant la quintessence de son métier. Dans ces films, nous essayons de convaincre chacun que la réussite repose avant tout sur lui, individu.

**-M & F: Que vous apprennent les jeux ?**

- **FE:** Prenons l'exemple du jeu dit « des œufs », que nous avons mis en place chez Vivendi Water: il s'agit de bâtir en une heure et demi un dispositif

permettant de lâcher un œuf de trois mètres de haut sans qu'il se casse. L'idée est de conduire un projet, chaque équipe comprenant une dizaine de salariés, structure et expertise mélangées. Tous doivent se décider sur un plan, mettre en place une communication, une lecture des documents, etc., puis réaliser leur projet. En l'espèce, un salarié s'était désolidarisé du groupe pour réaliser son propre dispositif, ce qui ne pouvait conduire qu'à l'incohérence totale de l'entreprise. Ce salarié étant porteur de savoir, nous ne pouvions nous en passer, mais il ne pouvait rester dans le réseau décisionnel. Nous avons donc travaillé avec lui pour le repositionner. C'est un travail long et difficile mais crucial pour l'entreprise. Notre métier consiste, à partir du moment où l'on a identifié les porteurs de savoirs, à garder ces derniers afin d'accroître le potentiel de l'entreprise.

**-M & F: Selon vous, « l'individu bâtit la réussite de son entreprise ». Pourtant, on entend plus souvent dire qu'elle repose sur l'équipe.**

- **FE:** Le premier élément, l'atome de base, c'est la personne. Sans l'individu, l'esprit d'équipe ne peut exister. Pendant cinquante ans, les entreprises ont travaillé avec des équipes, mais aujourd'hui, on ne construit plus, on conçoit. Et qui conçoit, si ce n'est l'individu. Nous sommes dans une société de services, donc de savoirs. Quand on parle d'Alcatel, on ne parle pas d'autre chose.

**-M & F: On comprend que la matière première de l'entreprise est sa matière grise. Comment les entreprises l'appréhendent-elles ?**

- **FE:** Aujourd'hui, peu d'entreprises savent prendre en compte le savoir. C'est une révolution. Serge Tchuruk ou Jean-Marie Messier ont conscience de l'importance à accorder aux savoirs, mais ce sont des pionniers qui vont essayer les plâtres, à la Bourse comme ailleurs. A l'inverse, le contre-exemple parfait vient de 3Com. Cette société, lorsqu'elle a racheté Palm Pilot, n'a pas su prendre en compte son capital humain. Palm Pilot avait su fédérer ses salariés autour d'un concept et d'une équipe. Lors du rapprochement, 3Com a changé les méthodes de travail, perdu le management d'origine qui a créé une autre société: Visor. Conséquence: tous les anciens salariés de Palm Pilot ont quitté 3Com pour rejoindre leurs anciens dirigeants. Les gens doivent avoir envie de s'identifier à un projet, à

un management. Il faut donc être à l'écoute quotidienne et permanente du salarié. Deux principes: transparence et prudence. Il faut en dire un maximum pour recevoir un maximum, mais sans en dire trop, ni à tout le monde en même temps. C'est une grande opération de communication, forte, sincère et permanente. Il faut expliquer à l'individu qu'il est un membre important de l'entreprise, et pas uniquement lors du discours de Noël. Cela suppose que tout le management partage cette pensée et redescende l'information, ce qui n'est pas toujours le cas pour des raisons d'éducation. Le *middle management* a souvent hérité de 100 ans de taylorisme et de fordisme.

**-M & F: La communication doit bien sûr être descendante, mais peut-elle aussi être ascendante ?**

**-RE:** Je reste convaincu qu'un management dit « de savoir », c'est-à-dire parallèle à la hiérarchie classique, per-

masse. L'entreprise, qui doit déjà s'adapter à son marché client, n'a alors plus le choix: elle s'adapte aussi à son marché interne. C'est inévitable. Nous sommes une holding d'individus, chacun se constituant son capital en puisant dans les entreprises, petit à petit et à son propre rythme, avant de le revendre. Avant l'entreprise choisissait qui elle recrutait, aujourd'hui elle doit séduire les candidats pour qu'ils lui apportent leurs savoirs, leur capacité de travail. Il faut savoir dire aux salariés: « parlez-moi de vous, dites moi ce que vous voulez et nous allons le faire ensemble ».

nombre de coefficients, de chiffres. Mettre l'être humain dans un tableau de chiffres est très réducteur, mais cela nous donne quelques indications sur l'évolution de la situation. Je me souviens d'un entretien avec le directeur des achats d'une société: l'entretien a duré trois heures. Il précédait ses réponses de près de deux minutes de silence, pour me déstabiliser. Cet homme est devenu par la suite un des moteurs de la fusion, parce qu'après cet entretien, nous nous étions jaugés. Tout est basé sur la confiance. Le management est un art alors que le com-

mandement est une technique. Et personne ne fait du management de la même manière, même s'il faut toujours s'adapter aux personnes rencontrées et coller au terrain.

**-M & F: Comment définiriez-vous le nouvel esprit d'entreprise, dont chaque société doit user pour entretenir la motivation de ses salariés ?**

## Les salariés n'hésitent plus à refuser une promotion parce que cela va les déstabiliser d'un point de vue personnel ou professionnel



© Bernard Cotte

met à chacun de se rencontrer et aux idées de circuler. C'est ce qui se passe dans les start-ups, même si cela n'est pas forcément duplicable. Une communication d'opportunité doit se mettre en place naturellement, par une présence quotidienne du management sur le terrain. Avant, celui-ci était appuyé sur la connaissance: le chef de service donnait au subalterne son programme pour la journée. Aujourd'hui, il faut que chacun soit moteur de son propre travail et soit responsable de sa propre action.

**-M & F: Les salariés eux-mêmes ont-ils conscience de ce changement ?**

**-RE:** Prenez l'exemple d'AOM – Air Liberté: en quinze jours, environ 745 personnes se sont portées volontaires pour partir. Avant, les salariés auraient attendu que le couperet tombe. Aujourd'hui, l'individu se prend en charge et se place à un autre niveau que le seul intérêt de l'entreprise. L'individu, en tant que consommateur, a déjà pris le pas sur la

**-M & F: Ne faudra-t-il pas un jour mesurer le capital humain ?**

**-RE:** Une société norvégienne, Skandia, le mesure déjà. Prenons par ailleurs l'exemple d'Alcatel: aujourd'hui, l'analyste de base est incapable de vous dire où en sera Alcatel dans trois ans, car il ne sait pas prendre en compte le capital humain. Il est nécessaire de créer des indicateurs de mesure du savoir potentiel et actuel, des indicateurs de facilités de transfert. Notre problème, dans une fusion, c'est qu'il faut aller vite pour les actionnaires, mais lentement pour les salariés. Si on arrive à négocier avec un actionnaire, celui-ci va vouloir un aperçu régulier de la situation pendant la durée de l'opération. Nous avons bien des instruments de mesure, mais ils ne sont pas assez reconnus ni même suffisamment testés.

**-M & F: Quels sont-ils ?**

**-RE:** Pour nous, ce sont les entretiens avec le management, durant lesquels vont être déterminés un certain

**-RE:** C'est l'individu à la base même de l'entreprise. L'entreprise étant une holding d'individus, chacun doit avoir son esprit d'entreprise, l'esprit de son entreprise. Cela ne signifie pas nager à contre-courant mais, si à un moment, le salarié ne s'identifie plus au projet, il peut être amené à aller ailleurs, voire à changer de métier. Ce mouvement se traduit par de nouveaux rapports entre salarié et entreprise, mais aussi par un nouvel équilibre entre vie publique et privée. Les 35 heures y ont évidemment contribué. Par ailleurs, les salariés n'hésitent plus à refuser une promotion parce que cela va les déstabiliser d'un point de vue personnel ou professionnel. J'ai ainsi rencontré une femme qui voulait être déclassée afin de pouvoir suivre jusqu'au bout le projet qu'elle avait mis en place. C'est exceptionnel mais symbolique. ■

Propos recueillis par Cécile André et Alexandra Pétrovic