

High-tech > Débats

Nous publions ci-dessous le point de vue d'un spécialiste du secteur. Les Echos vous proposent de réagir et de nous faire parvenir vos commentaires.

**"Les start-up en fusion : plaidoyer pour une adhésion consciemment acceptée des salariés".
Le point de vue de François Enius**

Très souvent, la fusion d'une entreprise est traitée par rapport à une vision purement financière et juridique, ceci pour réaliser de grandes ambitions à court terme. Pourtant, la réussite d'un tel changement se passe avant tout dans le concret, sur le terrain, en prenant en compte le facteur humain. La création de valeur est réelle et à long terme quand la fusion est acquise et effective dans la pratique quotidienne de chacun. C'est encore plus vrai pour les équipes des start-up, en recherche d'une nouvelle reconnaissance, après la période de fluctuations difficiles qu'elles ont subi. Machiavel écrivait : "Toujours en effet, quand bien même on aurait une très forte armée, on a besoin, pour entrer dans un pays, de la faveur des habitants." Cette maxime illustre parfaitement l'importance du Capital Humain dans une stratégie de rapprochement d'entreprise. Aujourd'hui, pour faire face à certaines déconvenues, mais aussi par stratégie de rachat, les jeunes pousses se rapprochent, fusionnent ou sont intégrées dans les grands groupes de « l'ancienne économie ». Depuis ce qu'il est convenu d'appeler le e-krack, les start-up, longtemps symboles d'indépendance et d'esprit libertaire, sont volontairement ou involontairement concernées par les alliances "plus ou moins heureuses" avec des structures traditionnelles, ou bien connaissent des rachats rarement "préparés" en interne. Au cours de ces rapprochements, nombreux sont les groupes qui acquièrent la partie visible de la start-up, en négligeant le Capital Humain, pourtant incontournable à la pérennité de la nouvelle entité. Car la réussite et la création de valeur sont réelles et à long terme quand la fusion est acquise dans la pratique quotidienne de chacun. En effet, une start-up, c'est avant tout un projet soutenu par une équipe, souvent constituée sur des valeurs communes très fortes : les salariés sont venus pour la proximité étroite des équipes, la diversité des missions, le challenge personnel et la participation à un grand projet. Lors du rapprochement avec une autre entité les valeurs initiales qu'ils recherchaient sont mises à mal. Chacun doit alors se positionner dans cette nouvelle organisation où les mots : vision stratégique, "reporting", budgets, EBIT, remplacent : "first Tuesday", première levée de fonds,... Alors se posent de nombreuses questions : Quelle ampleur aura la réorganisation ? Quelles seront les restructurations nécessaires ? Quel sera ma fonction à l'issue de la fusion ? Quand la fusion sera-t-elle terminée ?... L'onde de choc est d'autant plus forte que le ou les leader(s), porteur du projet, sont les premiers à se poser ces questions. La société-acheteur résume souvent la fusion du Capital Humain à l'intégration du personnage clé dans son propre organigramme, pensant ainsi fédérer l'ensemble de l'équipe autour du nouveau projet. Mais si l'accompagnement du Capital Humain est une nécessité, il faut l'intégrer à chaque niveau, "step by step". C'est réalisable avec l'intervention d'un consultant extérieur pour que chacun puisse s'exprimer sereinement.

Pour cela, une démarche de type accompagnement "de crise" sur le plan individuel est mise en place. Elle consiste à envisager avec le salarié toutes les possibilités d'intégration, d'évolution, de formation, d'acquisition de savoir-faire complémentaire, voire de départ. Dès le rapprochement, nous devons interviewer les personnes clés, management et technique, des différentes entités. Ainsi nous élaborons une radiographie complète des organisations, des savoirs et des compétences. Tous les postes, les fonctions, les missions sont analysés, confirmés, adaptés. Cette connaissance de l'entreprise nous permet d'élaborer avec les dirigeants un plan d'action pour fédérer et mobiliser l'équipe de direction.

L'étape suivante implique l'équipe dirigeante dans la création d'un plan d'action global pour atteindre les objectifs fixés au moment de la fusion. Chacun apportera dans cette construction sa vision et ses compétences, puis présentera à ses équipes les objectifs à atteindre.

Tous les points sont abordés dans un plan de communication et de transparence interne :

- les couples clients, produits et services : quels sont les contenus conservés ou modifiés et dans quelle mesure ? - Approches marketing et commerciale : de la démarche marketing à la mise en place de l'approche commerciale. - Le plan de communication externe : que dire, quand, et comment ? - Les aspects financier, juridique et administratif : porter à la connaissance de chacun les raisons des différents choix. Exemple très concret : pourquoi dans certaines fusions a-t-on inversé les sociétés (l'acheteur devient l'absorbé) ? - L'approche ressources humaines : des moindres détails de la convention collective au ticket restaurant et à la mutuelle. Chaque expertise sera accompagnée pour mieux intégrer les compétences acquises et générer du Capital d'Entreprise. Ainsi chacun a une visibilité sur son avenir, d'où une mobilisation de toutes les forces de l'entreprise tournée vers le business.

François ENIUS

François Enius est professeur de Management et Développement Personnel à l'Université de Reims.