



Le changement, les fusions et leurs conduites

Anonymous a écrit :

Les entreprises d'aujourd'hui sont en perpétuelle mutation. Confrontées à des bouleversements aussi divers que les fusions, l'arrivée massive des nouvelles technologies ou les nouvelles versions 2000 des normes qualité, elles doivent constamment mettre en place de nouvelles stratégies ou, du moins les réadapter. Pour autant, si les entreprises changent, il semble bien que les grilles d'analyse qui servent à les jauger et à mesurer l'efficacité de leur stratégie n'aient pas pris la mesure des profonds changements qui les affectent et sont donc obsolètes. Le monde change, les entreprises changent mais notre vision analytique ne s'est pas encore adaptée. En particulier, les phases de fusion pâtissent fortement des carences de l'analyse stratégique. Cette dernière n'intègre toujours pas les outils de mesure d'éléments essentiels qui concourent aujourd'hui au succès d'une fusion bien menée, une « fusion effective ».



D'une vision technique à une analyse stratégique

La Révolution Industrielle du 19^{ème} Siècle a amené une vision de progrès technique et technologique, de brevet, d'achat et de rachat de méthode de fabrication puis de catalogue de produit. Cette économie industrielle, fondée sur la production, permettait alors une analyse stratégique à long terme, sur 10 voire 20 ans. Désormais les techniques sont maîtrisées et connues dans leurs grandes lignes. Les stratégies des entreprises ne peuvent plus s'appuyer sur celles-ci comme sur un avantage concurrentiel.

Les entreprises ont alors appuyé leurs stratégies sur leur connaissance des marchés locaux ou des filières produits. C'est à dire une vision soit géographique, celle du distributeur, soit une vision produit, celle du producteur. Cette vision réduite ne peut plus s'appliquer au marché mondial, où l'entité à contacter est l'individu. Le mot production n'est en effet plus approprié, ou du moins, il ne se suffit plus à lui-même. Il induit la seule notion de produit alors même que l'industrie ne conçoit plus de produits sans leurs services liés. Le meilleur exemple de cette nouvelle démarche est la « voiture à vivre » de Renault. Le constructeur ne propose plus un moyen de transport mais un mode de vie. Nous sommes ainsi passés au cours du 20^{ème} siècle de la simple fourniture de produits à l'approche individuelle des besoins.

Capital connaissance et capital humain

D'autre part, la différence ne se fait plus dans les technologies, mais dans l'utilisation de celles-ci. L'accélération du temps rejette toutes les nouvelles techniques dans le passé en quelques mois seulement. La production s'appuie sur le savoir acquis par les différentes organisations qu'elles soient économiques, syndicales ou caritatives. Les différences concurrentielles ne sont plus ou ne seront plus basées sur les possessions ou les techniques mais sur l'expérience et les connaissances liées à la production. Nombre d'entreprises des NTIC l'ont appris à leurs dépens. Par exemple, Palm Pilot ayant vu ses créateurs partir et créer une société concurrente, a largement perdu la créativité et la combativité de ses équipes. Les différents changements de cette société avaient été annoncés à grands renforts d'analyses prouvant la rentabilité immédiate des restructurations et de la réorientation de la stratégie globale, pourtant ces prévisions se sont vite avérées erronées. L'analyse a été faite de manière industrielle, sans tenir compte du capital connaissance, ni du capital humain de la société d'origine. Le taylorisme avait positionné la gestion du personnel comme un capital de travail. Il fallait donc gérer ce capital en unité de valeur et en subdivision de tâches. La vision extérieure de l'analyse imposait une gestion sourcilieuse des différentes acquisitions. Chaque acquis était mesuré en capacité de production. Le passage de l'économie de production à l'économie de savoir a rendu cette vision caduque. Les dernières mutations économiques ont donné au capital humain une dimension nouvelle et une importance primordiale. L'entreprise peut aujourd'hui être considérée comme une « holding d'individus » et doit donc désormais être approchée par son savoir et par la gestion de ses connaissances. Il convient alors d'accompagner avant tout l'humain porteur de savoir. La gestion du personnel se mue en gestion stratégique de la connaissance de chacun des individus constituant l'organisation. L'être humain devient un atout concurrentiel, si l'entreprise sait le fédérer et le mobiliser. Le capital humain est l'ultime avantage concurrentiel. Nous devons donc repenser nos systèmes d'analyse, particulièrement en ce qui concerne les problèmes stratégiques soulevés par une fusion.

Message des fusions et développement d'une nouvelle grille d'analyse

Actuellement, le seul message d'annonce d'une fusion montre bien le peu de cas que l'on fait du capital humain. Lors d'une fusion, l'annonce est faite avant tout pour les actionnaires. Les grandes fusions font régulièrement état de l'intégration des dirigeants principaux dans la nouvelle organisation, de la conservation des différents sites et du nombre de salariés. Dans le même temps, il est avancé une stratégie de développement ou d'économies d'échelle. Il y a rarement un message clair adressé aux salariés. Il est pourtant acquis depuis longtemps que le salarié adhère à une culture, à un projet, qu'il signe pour un package comprenant le salaire, les différents avantages, le projet de carrière et qu'il reste grâce au management. Pendant une fusion, les messages évoquent le changement de culture, la modification du projet. Le package est déstabilisé : nouvelle organisation, nouvelle convention collective, renégociation des avantages sociaux. Même si ceux-ci seront revus à la hausse, les craintes apparaissent et l'inquiétude s'installe. De plus, la phrase clef est « créer une culture d'entreprise », en clair une modification des repères qui faisait la fidélité du salarié.

Prendre en compte le Knowledge Management

Tant au niveau de l'annonce d'une fusion que de son analyse, l'intérêt du capital humain n'est donc pas implicitement reconnu comme apport stratégique à l'entreprise. Les analyses sont donc menées avec des outils incapables de mesurer le potentiel humain alors que la réussite ne se fera qu'à ce niveau. A ce jour, les analyses se font avec des outils de l'économie industrielle : le retour sur investissement se fera sur une durée précise si les leviers classiques et reconnus, comme par exemple les investissements machines ou la masse salariale, ont telle ou telle configuration. Le Knowledge Management n'est pas suffisamment intégré pour que les modèles d'analyse soient précis et universels. Chacun doit se préparer à analyser cette société différemment. D'autres outils devront être utilisés pour comprendre son évolution et imaginer son avenir. Si cette démarche n'est pas faite, les analystes ne sauront plus valider sa valeur.

Pour mener la fusion il faut convaincre les marchés. Pour la réussir, il faut capitaliser le savoir donc convaincre les salariés. Pour finaliser la fusion, il faut gagner l'adhésion des salariés et que le marché nous laisse le temps. En amont de la fusion, il faut certes analyser les aspects financiers, les aspects juridiques et administratifs mais aussi les aspects connaissances et capacités de chacun à se rapprocher qui, on l'a vu, représentent désormais l'atout indispensable à toute entreprise pour créer de la richesse. Pour autant, cette démarche reste complexe : le simple fait d'analyser le savoir explicite de l'entreprise ne suffit pas, il faut découvrir les savoirs implicites, mesurer la volonté et la capacité à expliciter et à partager ceux-ci.

Il est évidemment assez simple d'analyser les savoirs « explicites ». Il s'agit des connaissances que tout un chacun peut avoir. On peut grouper sous cette étiquette les moyens matériels et humains, les outils technologiques, la démarche marketing ou commerciale, les méthodes de conception et d'ingénierie, les projets en cours, bref, tout ce qui est palpable, quantifiable. Les savoirs « implicites » sont beaucoup plus difficiles à cerner mais ce sont bien eux qui portent la majeure partie de la richesse du capital humain de l'entreprise. On parle ici de concepts aussi insaisissables mais ô combien inestimables de recherche d'excellence, de réactivité, de créativité, d'inventivité, 'Il s'agit bien de toute la richesse que l'entreprise a intégrée via son capital humain. On comprend mieux alors la nécessité et la difficulté pour l'analyste de s'attacher à mesurer ces savoirs pour les apporter au cœur de sa réflexion. En outre, une étape essentielle de l'analyse sera d'identifier les porteurs de ce savoir et de mesurer la capacité de chacun d'entre eux de faire partager savoirs explicites et implicites, bref évaluer leur coefficient de partage. Ces salariés sont stratégiques dans la construction de l'avenir de l'entreprise. Il faudra définir aussi les « managers de savoir », essentiels à la bonne marche de la fusion. Ces « managers de savoir » seront chargés d'accompagner la transmission et les acquisitions de savoir par l'ensemble du groupe. Ils sont les garants d'une fusion effective, de la création d'une véritable culture d'entreprise apte à assurer le succès de la nouvelle entité.

Conduite et organisation de la fusion

Après cette analyse extrêmement fine et détaillée, il faut conduire le projet de Knowledge Management. Cette action sera menée à bien si chacun maîtrise les différents aspects de son avenir.

La direction générale doit clarifier ses positions sur le plan d'action. Les mots d'ordre de ce plan doivent être : transparence et prudence. Transparence : pour augmenter le coefficient de partage, les salariés porteurs doivent être dans un environnement rassurant pour leur devenir personnel. Prudence : toutes les informations doivent être communiquées, reste pour le « manager de savoir » à décider du bon moment pour communiquer. Trop tôt peut perturber et créer des tensions, donc des rétentions. Trop tard engendre de la perte de confiance donc une perte sèche de savoir. Nous savons que le plan d'action devra s'adapter en permanence et coller à l'actualité tant interne qu'externe. Il faut être capable de modifier en permanence tous les paramètres. Si le plan de transparence est compris et admis par tous, le changement sera plus facilement accepté.

La variable la plus difficile à gérer dans ce type d'action, c'est le temps. Les marchés veulent des résultats concrets immédiats. Les contextes techniques, industriels, commerciaux évoluent. Pour mener à bien une opération de ce type, il faut du temps. La vitesse c'est l'ennemi de l'appropriation. La seule valeur créatrice d'avenir, c'est justement l'appropriation par chacun des salariés intégrés à l'entreprise des savoirs implicites dispensés par les managers de savoir. Pour informer les marchés, il faudra donc inventer des indicateurs de partage à même d'explicitier le niveau d'acquisition du groupe.

En fonction de l'avancée du chantier « partage des savoirs », il faut adapter les organisations. La structure organisationnelle d'origine des sociétés doit être dans un premier temps conservée, afin de garantir les acquis de terrain. En parallèle, il faut initier des groupes de travail sur les thèmes de transfert. La hiérarchie fonctionnelle doit s'effacer au sein de ces groupes, c'est la méthodologie par processus qui prend le relais.

Un choix doit être clairement établi pour l'ordre de traitement des différents processus. Ce choix se fera sur les critères de culture d'entreprise, favorisant la recherche, le marketing, le terrain, et les critères de niveau des différents coefficients de partage. Le critère essentiel étant celui que les Anglo-Saxons nomment les quick win. Le principe est simple : on procède par petits pas. Se fixer un objectif global sur un temps donné assez long peut potentiellement générer des pertes de qualité et d'efficacité colossales en un laps de temps très court. Le processus quick win pallie ce risque en adoptant le principe d'objectifs limités sur un très court terme mais toujours dans la perspective de l'objectif global. Cette solution permet en outre d'optimiser les résultats, de conserver une certaine souplesse d'adaptabilité et d'instaurer la confiance. Chaque porteur de savoir devra appréhender dans son quotidien des quick win. Il faut utiliser ces victoires/gains rapides pour augmenter les différents coefficients de partage.

L'organisation ne doit donc pas être abordée dans la globalité de l'entité fusionnée mais en terme de processus en cours de partage. L'organisation adéquate naîtra petit à petit, strate par strate. En outre, chacun se sentira créateur de la nouvelle structure et porteur de la culture de la nouvelle entreprise. Ce principe crée l'organisation à géométrie variable tout en conservant une certaine stabilité pour les piliers porteurs des savoirs.

Pour un management d'accompagnement

En conclusion, la fusion sera effective lorsque les savoirs seront identifiés, partagés donc capables de créer de la valeur. Ces méthodes sont avant tout réactives en modifiant l'ensemble de l'entreprise par strates successives. Tout ceci mené avec une certaine sérénité pour chacun des salariés. La fusion est avant tout un projet, projet divisé en processus impliquant les personnes. Un management d'accompagnement adéquat apporte confiance et chacun se dépasse. Cet ensemble construit la culture et assure la pérennité de l'entreprise.

François ENIUS,

Directeur Associé du Cabinet Conseil ABSyLONE, spécialisé en Management, Ressources Humaines, et Gestion du Changement, www.absyhone.com
et Professeur de Management et Développement Personnel à l'Université de Reims.