

Transformation : ne sous-estimez pas la résistance au changement !

par David Bonnus et Christopher Guerin ⁽¹⁾, le 18/07/2017



Les transformations dites « élastiques » sont les plus complexes à mener et à maintenir de manière durable dans le temps.

Chronique SERIE D'ETE 1/6. Six chroniques estivales pour balayer les problématiques qui découlent de la mutation numérique des entreprises.

Dans un article des « Echos » daté du 28 novembre 2016 , Associés en Finance procédait à une analyse sémantique des rapports annuels 2016. Le terme « *Transformation* » y faisait une entrée fracassante : employé à 95 reprises par 23 groupes, il était en un rien de temps devenu le quatrième nom commun le plus cité. Selon l'auteur de l'article, ces transformations portaient et portent toujours « *à la fois sur l'organisation des groupes mais aussi sur la conscience des transformations économiques et sociales à l'œuvre* ». Cela pouvant « *signifier deux choses : la fin des plans de restructuration pour certains et, pour d'autres, la nécessité de s'adapter au monde de demain avec toutes les incertitudes que cela comporte (...)* C'est aussi le signe que les entreprises sont à un tournant. » Cette prise de conscience est d'autant plus profonde que notre monde n'est pas en crise, mais en mutation majeure (fragilité des croissances, volatilité des marchés, incertitude du lendemain, uberisation, climat géopolitique orageux, etc.). Les modèles et recettes passés ne fonctionnant plus, les entreprises vont devoir « oublier » pour se réinventer et nécessairement voyager en terre inconnue.

Quelle transformation ?

La transformation est la matérialisation d'une modification dans toutes les composantes de l'entreprise : son modèle économique, son offre, sa structure de coûts, son organisation, sa gouvernance, sa dynamique managériale et sociale, etc. En référence à la physique des matériaux, deux types de transformation se distinguent : la transformation élastique est celle qui consiste en un remodelage profond de l'entreprise sans action directe sur sa structure. La transformation plastique concerne de manière directe les contours de la société par restructuration, acquisition ou scission. Nous ferons majoritairement référence aux transformations élastiques, les plus complexes à mener et à maintenir de manière durable dans le temps.

D'après plusieurs enquêtes, 70% des programmes de transformation échouent dans leur phase d'exécution, en particulier en raison d'une sous-estimation de la résistance au changement des employés. Cela sous-entend que les dirigeants ont une approche très mécanique et économique de la transformation. Et qu'ils oublient la composante sociale alors que c'est elle qui assure la mise en mouvement de l'ensemble des ressources de l'entreprise dans une direction donnée.

Quelle architecture de projets pour structurer le programme ? Quelle méthode et leviers pour guider l'action ? Quelle logique de mise en mouvement pour embarquer les équipes ? Comment maintenir le rythme et la mobilisation ? Autant de questions abordées au travers de cas critiques d'entreprises dont la transformation est exigée par :

- une situation économique mettant en péril la viabilité de ses activités (chronique 2/6)
- un niveau de désengagement inquiétant des équipes (chronique 3/6)
- une trop faible maturité de certains processus critiques (chronique 4/6),
- la nécessité de saisir les effets d'aubaines offerts par la digitalisation (chronique 5/6)
- le challenge de concrétiser des synergies post-fusion (chronique 6/6).

⁽¹⁾ David Bonnus est associé fondateur de STEP Consulting. Christopher Guérin est directeur général Europe et membre du management Board de Nexans (groupe qui a reçu le prix des Espoirs du Management 2016).

Transformation : pensez à l'approche holistique

par David Bonnus et Christopher Guerin ⁽¹⁾, le 25/07/2017



Comment transformer une entreprise, dans sa globalité, sur la base d'une pensée systémique plutôt que d'une somme de micro actions difficiles à piloter.

Chronique SERIE D'ETE 2/6. Six chroniques estivales pour balayer les problématiques qui découlent de la mutation numérique des entreprises. Ici, des pistes pour transformer l'organisation, dans sa globalité, par une réflexion systémique.

La stagnation économique séculaire annoncée par les économistes, et le ralentissement des gains de productivité obligent les entreprises à se ré-inventer. Le philosophe et sinologue François Jullien met en perspective dans son ouvrage « Les transformations silencieuses » les oppositions des pensées occidentale et chinoise. Les Occidentaux pensent « actions » (action locale, momentanée liée à un objectif, avec pour finalité un résultat). Tandis que la pensée chinoise est orientée « transformation » non pas locale mais globale. Une transformation qui s'étend dans la durée, progressive, continue, parfois invisible, avec une maturation silencieuse.

La somme des « optimum locaux » ne génère pas un optimum global

Comment transformer une entreprise, dans sa globalité, sur la base d'une pensée systémique plutôt que d'une somme de micro actions difficiles à piloter ? L'architecture d'un programme de transformation devient un exercice complexe et fondamental. Le mode « millefeuille » sans entrelacs (gestion des prix, volume, coûts variables, optimisation logistique, coûts fixes..) a pour effet de générer des « gains artificiels ». Des gains déclarés par des projets, mais introuvables dans le compte de résultat de l'entreprise. La somme des « optimum locaux (couches) » ne génère pas un optimum global, principe bien connu des adeptes de la pensée systémique.

Une structurer en modules « économiquement auto-porteurs »

Ne jamais démarrer avec des idées préconçues et des recettes toutes faites. Tout projet doit débiter par une « résolution de problèmes » holistique, une méthodologie structurée,

pragmatique, agile et reposant sur des faits, associée à la pensée latérale (afin de forcer notre cerveau à générer et à considérer des points de vue alternatifs). Chaque module définit sa feuille de route en activant ou non certains leviers opérationnels affûtés (segmentation opérationnelle, management des prix, réduction de complexité, cash pooling (centralisation de trésorerie..) et en adaptant ses priorités. Il est donc essentiel que le programme soit structuré autour de modules « économiquement auto-porteurs », ayant pour seul objectif l'augmentation du profit et du cash. Cette modalité de travail évite le catastrophique « effet tunnel » généré par une longue phase d'analyse massive, et néfaste à la mobilisation des équipes.

Le cas Nexans

Pour illustrer le cas de la transformation économique, le programme Shift de Nexans est exemplaire. Comment doubler les profits dans un marché saturé ? Voilà un bon problème à résoudre et un pari tenu chez Nexans dont les équipes ont su repenser son portefeuille clients-produits en utilisant les méthodes de scoring en cours dans les services financiers. Elles ont ainsi scoré plus de 8.000 clients et 45.000 produits, sur la base d'éléments qualitatifs mais aussi quantitatifs, afin de déterminer le bon et le mauvais cholestérol de son portefeuille. Il est alors apparu une nouvelle segmentation opérationnelle faite de clients/ produits à développer, et d'autres à abandonner. Cette segmentation leur a permis de repenser leurs offres commerciales, de revoir l'allocation des ressources de manière intelligente, sans pour autant en demander « plus » à leurs employés. Coupler cette approche avec une intelligence « prix » fondée sur du Big Data, une refonte des coûts industriels, et de la réduction de complexité à haute dose, et vous voyez soudainement vos profits triplés à iso chiffre d'affaires, et ce en 18 mois.

Pour conduire ce programme, l'action a été structurée autour de 15 sous-comptes de résultat. Chaque sous-compte de l'entreprise correspondait à un marché, à une ou plusieurs usines, et à une force commerciale. De cette manière, les interactions commerciales et industrielles ont pu être intégrées avec efficacité, et les bons arbitrages réalisés pour optimiser la marge et le cash. Et in fine, les effets liés à la suppression d'un client générant beaucoup de complexité industrielle peuvent être captés, la révision de la politique commerciale en fonction des coûts logistiques devient possible, l'orientation des efforts de *redesign-to-cost* (conception pour un coût objectif) en fonction des parts de marché devient alors une évidence.

Tout ceci n'a rien d'un miracle, mais résulte du fruit de sessions de résolution de problèmes intenses destinées à déterminer des solutions alternatives, ainsi qu'une gestion parfois contre-intuitive telle que : moins de clients et moins de produits génèrent plus de profits, et de se repositionner sur des éléments de croissance profitable.

⁽¹⁾ David Bonnus est associé fondateur de STEP Consulting. Christopher Guérin est directeur général Europe et membre du management Board de Nexans (groupe qui a reçu le prix des Espoirs du Management 2016).

Transformation : à la recherche de l'engagement perdu

par David Bonnus et Christopher Guerin ⁽¹⁾, le 01/08/2017



L'absentéisme de courte durée est devenu un baromètre d'engagement

Chronique SERIE D'ETE 3/6. Six chroniques estivales pour balayer les problématiques qui découlent de la mutation numérique des entreprises. Ici, des solutions pour faire naître ou renaître l'engagement.

D'après l'institut Gallup, plus de 85 % des salariés européens sont désengagés, certains d'entre eux ayant le sentiment d'être enlisés et opprimés par un travail parfois vide de sens. Sommes-nous revenus aux « temps modernes » de Chaplin ? Les cadences infernales sont désormais virtuelles et les rythmes de travail s'intensifient. Taylor fut pionnier dans l'idée de diviser l'organisation entre penseurs (managers) et exécutants (travailleurs). Mais dans un univers complexe, le « command & control » est vite dépassé et l'engagement peut s'amoinrir.

L'absentéisme de courte-durée, expression de la démobilisation

L'absentéisme de courte durée est devenu un baromètre d'engagement. Les directions le savent, elles qui travaillent le sens, l'écoute, l'empathie, la vision et la transparence des enjeux améliorent l'engagement de leurs employés.

Vous souhaitez mesurer l'engagement de vos salariés autrement que par des enquêtes internes ? Faites analyser le taux d'absentéisme en moyenne glissante de douze mois sur une période de trois années minimum par entité. Et positionnez les changements de direction qui ont eu lieu au cours de la période étudiée. Dans 80 % des cas, vous observerez des inflexions du taux d'absentéisme (hors longue durée) – à la hausse ou à la baisse – après un changement de direction. Les directions générales sont toujours au fait de la transformation, mais plus vous descendez dans la hiérarchie, plus les structures sont statiques et les changements invisibles. Comment, alors, imprégner la transformation à tous les échelons de l'entreprise ? Voici six pistes pour l'action :

1. Exprimer la vision de chaque entité, son avenir, le besoin d'un élan collectif et le rôle de chacun.

2. Mettre en place des dispositifs d'écoute de type « forums employés ». Objectif : lister « les irritants » du quotidien et démontrer que les problèmes sont réglés en améliorant les conditions de travail.

3. Créer des évènements clients au sein des entités : le client principal de l'entité parle aux employés, sans filtre, le temps d'une journée d'échange, tout en montrant des vidéos de ses réalisations et applications.

4. Instaurer des « journées familles » pour donner l'occasion aux employés de faire découvrir leur environnement de travail à leurs proches.

5. Sensibiliser les managers sur la problématique de la reconnaissance des salariés, suivant le modèle de Karasek . Ce dernier repose sur trois dimensions en perpétuel équilibre : la demande/charge psychologique qui porte sur des aspects aussi bien quantitatifs que qualitatifs, la latitude décisionnelle (l'utilisation des compétences et l'autonomie décisionnelle), et le soutien social au travail qui comporte des aspects relatifs au soutien socio-émotionnel et instrumental des relations avec la hiérarchie et les collègues.

6. Renforcer le dialogue social, même si les protagonistes (patronat et syndicat) peuvent en apparence avoir des difficultés à communiquer de par leur comportement et positionnement conditionné. Les problèmes de communication ou d'incompréhension ne sont pas forcément liés à des mondes inconciliables. Il y a des intérêts communs, l'avenir de l'entreprise et de l'emploi, parfois avec des perspectives et des routes différentes mais qui peuvent converger à travers un dialogue éclairé, et la volonté d'agir vers un changement positif et collectif.

Toujours, selon l'institut Gallup, les structures valorisant le plus l'engagement de leurs collaborateurs tendent à booster non seulement leur productivité (+ 21 %), mais également la rentabilité (+ 22%) et la satisfaction client (+ 10 %), tout en observant un taux d'absentéisme et d'accidents du travail en forte réduction.

Le nouveau leadership dans un monde aussi complexe et volatile invite à l'écoute, l'authenticité, l'exemplarité, et l'empathie, et à tenter de réconcilier les besoins de chacun avec les objectifs des organisations. Cela nécessite une acceptation de l'inconnu, de l'aventure, et du risque. La transformation sociale est une longue route sans point d'arrivée, il y aura des réussites et des échecs, mais comme dit l'écrivain Paul Auster « *L'échec n'entache pas la sincérité de la tentative* ».

⁽¹⁾ David Bonnus est associé fondateur de STEP Consulting. Christopher Guérin est directeur général Europe et membre du management Board de Nexans (groupe qui a reçu le prix des Espoirs du Management 2016).

Transformation : quels ressorts pour articuler le changement ?

par David Bonnus et Christopher Guerin ⁽¹⁾, le 08/08/2017



Le « marqueur » du changement, l'un des piliers de la transformation.

Chronique SERIE D'ETE 4/6. Six chroniques estivales pour balayer les problématiques qui découlent de la mutation numérique des entreprises. Ici, des méthodes pour faire évoluer les pratiques opérationnelles.

La réduction des cycles de développement des produits, la mise en place de l'innovation technologique, le renforcement de la maîtrise des investissements ou encore l'amélioration de la satisfaction client sont autant de sujets majeurs – sous-jacents à la performance économique d'une entreprise – qui peuvent nécessiter le lancement d'un projet de transformation profonde. La difficulté majeure est alors de faire évoluer les pratiques opérationnelles ou les « manières de faire » de plusieurs centaines ou milliers de salariés.

Pour garantir le succès de ce type de démarche, nous proposons de construire quatre piliers. Il s'agit de trouver le bon marqueur de la transformation, de construire la légitimité du projet, de choisir son leader et d'ériger le programme comme une marque.

1. Trouver le bon « marqueur » de transformation

Ce marqueur peut prendre la forme du déploiement d'un nouvel outil informatique, d'une nouvelle organisation ou encore d'une réimplantation des équipes. Dans tous les cas, il s'agit d'un élément tangible pour lequel on peut définir un « avant » et un « après ». Pour illustrer ce point, voici l'exemple d'un acteur mondial chargé de livrer une installation industrielle complexe, projet dont les retards s'accumulaient. Décision est alors prise de lancer une transformation en profondeur des processus de pilotage de ce projet de construction. La coordination des divers corps de métiers impliqués (ingénierie, construction, test) était la clef de cette transformation. Pour améliorer cette coordination, au lieu de définir des nouveaux processus, de nouvelles instances ou de nouvelles fonctions, l'industriel établit des plateaux physiques par « système » – soit des lieux regroupant les équipes des trois corps de métier pour un sous-ensemble donné de

l'installation. Cela conduit à réimplanter un millier de personnes sur le site de construction. Cette réimplantation a permis de créer une rupture totale, et a constitué un marqueur de la transformation. La refonte d'autres éléments tels que des outils de pilotage et de planification ont ensuite pu être mis en œuvre de manière plus naturelle.

2. Construire la légitimité du projet

Les « *quick wins* », ce sont ces petites victoires faciles, engrangées rapidement et souvent érigées en bonne pratique. Tilmann Steinhagen, directeur financier de Dalkia, qui a mené plus d'une dizaine de projets de transformation en finance, rappelle que plutôt que des « *quick wins* », il vaut mieux viser un « **big hit** », une victoire significative et démonstrative de la pertinence du projet. Une telle conquête permet d'asseoir la légitimité du projet de transformation dans la durée. Cette stratégie n'est cependant pas sans risque, puisqu'elle sous-entend de concentrer, dans un premier temps, tous les efforts sur un chantier précis et, le plus souvent, au détriment d'autres.

3. Choisir son leader

« *Ce choix est décisif, rappelle Tilmann Steinhagen, mais les profils sont rares* ». Le directeur de programme doit avoir un sens de la communication et de la pédagogie prononcée, avoir des convictions mais aussi le sens du compromis et de l'écoute. Et être légitime sur les sujets traités.

4. Eriger le programme comme on le ferait pour une marque

Construire une identité visuelle, choisir un nom inspirant et mettre en perspective la vision à accomplir ne sont pas des options : l'importance du programme de transformation pour l'entreprise doit se voir. Ce programme se doit d'être identifiable, de manière distincte de l'identité visuelle de l'entreprise. Il doit aussi développer sa propre « marque employeur » pour créer l'adhésion mais aussi pour attirer les profils qui lui seront nécessaires.

Dans ce contexte de changement intense, Tilmann rappelle l'importance d'un principe de base du lean management : le « *go to gemba* » (aller sur le terrain). Aller au contact des équipes permet de construire sa vision et sa compréhension des enjeux, et cela sans intermédiaire, mais aussi une base solide d'adhésion à la démarche. Car n'oubliez pas : « *le terrain est souvent bien plus favorable au changement que le management intermédiaire* ».

⁽¹⁾ David Bonnus est associé fondateur de STEP Consulting. Christopher Guérin est directeur général Europe et membre du management Board de Nexans (groupe qui a reçu le prix des Espoirs du Management 2016).

Transformation : ancrer une culture digitale

par David Bonnus et Christopher Guerin ⁽¹⁾, le 15/08/2017



La mutation digitale ressemble aux Trente glorieuses, révolution silencieuse, transcendante et porteuse de changements économiques et sociaux irréversibles.

Chronique SERIE D'ETE 5/6. Six chroniques estivales pour balayer les problématiques qui découlent de la mutation numérique des entreprises. Ici, des clés pour développer une culture adaptée au nouveau monde.

La diminution constante, depuis trente ans, de l'augmentation du taux de productivité signifie la fin de la croissance, explique Patrick Artus dans son livre « Croissance Zéro ». La production nécessite davantage de capital et s'accompagne d'une baisse des rendements, donc des investissements. L'emploi industriel, qui porte la part majeure des gains de productivité, est en forte décroissance alors que la part des emplois dans les services croît irrésistiblement, mais génère peu de gains de productivité. Avons-nous basculé dans l'ère de la grande stagnation ?

Le digital, seul remède capable de booster la productivité et donc la croissance ?

Le numérique permet certainement de simplifier des processus complexes, de générer de nouveaux services et de faire parler des données jusque-là inaccessibles. Il sert aussi à connecter des utilisateurs finaux avec l'entreprise, à réduire les coûts et les temps de fabrication d'objets avec l'arrivée des imprimantes 3D, et à créer des business modèles nouvelle génération grâce à l'innovation agile. Cette mutation digitale ressemble aux Trente glorieuses, révolution silencieuse, transcendante et porteuse de changements économiques et sociaux irréversibles.

Un rapport du « World Economic Forum » prédit vingt-et-un points de bascule, qui confirmeront la profondeur de cette mutation dès 2025. On peut déjà retenir les 1.000 milliards de capteurs reliés à un Internet, la première voiture produite avec une imprimante 3D, le premier téléphone implantable commercialisé, les tatouages intelligents, etc. Dans les quatre prochaines années, 60% des investissements des entreprises seront dédiés à la transformation digitale, atteignant 2,2 trillions de dollars, à travers notamment des technologies créant de l'interdépendance, telles que le mobile, le cloud, le big data ou l'Internet des objets (rapport IDC). La révolution digitale est donc en marche, pour reprendre une expression dans l'air du temps.

L'exemple d'Axa

Mais comment ancrer une culture digitale dans nos grands groupes français ? Telle est la question que nous avons posée à Thomas Buberl, CEO d'Axa : « *Notre mission est de transformer en profondeur le groupe AXA. Je sais que nous n'y arriverons pas si une culture digitale n'est pas solidement ancrée chez tous nos collaborateurs. C'est pourquoi nous avons lancé de nombreuses initiatives pour que nos salariés adoptent les outils numériques, mais aussi l'état d'esprit et la culture d'entreprise adaptés à ce nouveau monde : méthodes agiles, droit à l'erreur, « test and learn », etc. Cela passe d'abord par la formation, il ne faut pas hésiter à investir* », a répondu Thomas Buberl qui - après Claude Bébéar, et Henri de Castries - ouvre donc une nouvelle page pour ce leader mondial de l'assurance, celle du numérique. Et de poursuivre : « *pensez que dès 2011, AXA France a ainsi sensibilisé et formé l'ensemble de ses collaborateurs aux réseaux sociaux ! Nous avons aujourd'hui une stratégie de formation extrêmement complète, depuis les plus techniques pour aider nos actuaires à acquérir les compétences de la data sciences, jusqu'au plus généralistes et mêmes ludiques, COOC, serious games ou reverse mentoring... Nous recrutons aussi de nouveaux profils issus du monde du digital, qui font évoluer notre culture d'entreprise - nous avons par exemple une communauté de développeurs particulièrement vivante ! Enfin, nous avons mis en place un véritable écosystème de l'innovation composé de plusieurs entités très agiles - AXA Strategic Ventures, en matière de capital risque, ou notre encore Kamet, notre Start-up studio. Grâce aux échanges constants entre les collaborateurs du groupe et ces nouvelles structures, qui sont en contact permanent avec des entreprises innovantes, nous infusons une culture digitale et de l'innovation au sein de tous nos métiers. »*

Le numérique offre la possibilité de se réinventer

« *On mesure l'intelligence d'un individu à la quantité d'incertitudes qu'il est capable de supporter* », estime Kant. De nombreux managers redoutent la mutation numérique : en France, 48% des managers jugent que leur entreprise pourrait être dépassée d'ici cinq ans. Nous basculons dans une ère de données et d'algorithmes mathématiques sophistiqués, qui nous permettent de créer une nouvelle partition. Les données sont le carburant de la révolution numérique, les maîtriser permet de restituer la complexité sous une forme plus accessible, de créer des segmentations clients et actions plus fines et granulaires, d'inventer des nouveaux business et services, mais également d'automatiser des tâches grâce à des algorithmes apprenants. Modernisation de l'offre et du capital, la conversion d'une société au numérique nécessite un nouveau mode de pilotage agile, prêt à repenser son système traditionnel de manière holistique et sans complexe, mais avec beaucoup d'accompagnement.

Le numérique offre aux métiers la possibilité de donner du sens, d'anticiper, de prédire et prescrire, et de redonner de l'autonomie dans la prise de décision à l'ensemble des employés...la possibilité de se ré-inventer. La transformation numérique est un long voyage au cours duquel tous ceux qui interagissent avec l'entreprise - les parties prenantes - doivent être pleinement engagés, se concentrant sur la création d'un nouvel avenir à l'image d'Axa, plus que sur la gestion des activités existantes. « *Le véritable voyage de découverte ne consiste pas à chercher de nouveaux paysages, mais à avoir de nouveaux yeux* », écrivait Marcel Proust.

⁽¹⁾ David Bonnus est associé fondateur de STEP Consulting. Christopher Guérin est directeur général Europe et membre du management Board de Nexans (groupe qui a reçu le prix des Espoirs du Management 2016).

Transformation : capitale, l'intégration post-fusion

par David Bonnus et Christopher Guerin ⁽¹⁾, le 22/08/2017



Assurer les bases de fonctionnement, mettre en œuvre les synergies et assurer l'intégration profonde sont les trois temps de l'intégration.

Chronique SERIE D'ETE 6/6. Six chroniques estivales pour balayer les problématiques qui découlent de la mutation numérique des entreprises. Ici, les rudiments d'une union en trois temps.

Le nécessaire renforcement de l'offre, d'une zone géographique ou d'un segment client, la recherche d'effets d'échelle, l'intégration de la chaîne de valeur pour plus d'efficacité, ou la diversification, sont généralement les motivations qui guident le rapprochement de deux entreprises. Mais pour que la finalité recherchée se transforme en réalité concrète, une transformation doit être opérée et son ampleur et son contenu doivent être adaptés en fonction des objectifs visés.

Dans le cas d'une opération de diversification, la profondeur de l'intégration peut être assez limitée. En revanche, dans le cas où des effets d'échelle sont recherchés, ou des complémentarités exploitées, une transformation plus profonde doit être engagée. Or le taux de réussite de ces transformations profondes est d'environ seulement 50 %. Dans la majorité des cas, au-delà d'une gouvernance peu claire, de synergies surestimées ou mal adressées ou d'intentions stratégiques floues, la cause « racine » est humaine.

Trois temps, trois profils d'équipe et l'appréhension de l'humain

Les phases de l'intégration et les modalités de travail pour chacune de ces phases sont bien connues. Nous définirons ainsi les trois temps de l'intégration : d'abord, assurer les bases de fonctionnement, ensuite, mettre en œuvre les synergies, puis, assurer l'intégration profonde.

La logique d'actions et le profil de l'équipe seront adaptés pour chacun de ces temps : d'abord, une équipe resserrée centrée sur les enjeux RH, IT & Finance, ensuite une équipe pluridisciplinaire et

structurées autour des thématiques de synergies (les achats, la politique produit ou le commerce), enfin une équipe organisée autour des grands processus et visant à définir le langage commun aux deux entités.

Mais comment adresser l'humain dans ces phases d'intégration à son juste niveau d'enjeu ? Plus difficile à appréhender, il nécessite l'activation de leviers propres qui suivent les séquences de l'opération. Dans les phases amont, une « due diligence sociale » peut être réalisée pour cadrer les sujets de différences culturelles et managériales. Puis, rapidement, un plan de communication doit irriguer l'ensemble des entreprises. Ensuite, des forums sont mis en place pour faciliter les échanges, capter les craintes et ajuster les messages. De même, des équipes mixtes sont mises en place pour conduire le programme d'intégration, et les différences culturelles et managériales sont prises en compte dans la conduite du nouvel ensemble.

Comment trouver l'équilibre entre coût, innovation, « people » et développement ?

« L'enjeu est d'éviter de focaliser uniquement les énergies sur les économies d'échelle » nous précise Frédéric Beylier, directeur général délégué du groupe OT-Morpho, et qui a réalisé plus d'une trentaine d'acquisitions dans sa carrière et a connu la situation d'être à la tête d'une entreprise rachetée. « Assurer le maintien du niveau d'activités est un vrai défi car il est fréquent de constater une baisse du chiffre d'affaire cumulé de plus de 5 % la première année compte tenu de l'attention portée sur l'interne. La capacité à fédérer les équipes autour de ce projet tout en plaçant les clients au centre du projet sont deux éléments fondamentaux à sa réussite. Il s'agit alors de construire une offre jointe qui prouve aux clients des deux entreprises la pertinence de cette union. », témoigne le dirigeant. A partir de cette réflexion sur l'offre, doit en être menée et simultanément une autre sur le développement technologique et l'innovation. « Comment sublimer les technologies de l'un avec les savoir-faire de l'autre ? » est ainsi la question qui doit obséder les équipes de deux entités.

Un mot d'ordre : « équilibre »

Enfin, les équipes doivent être mises au centre du projet avec un seul mot d'ordre « équilibre ». Pour viser cet objectif, il est essentiel de missionner les équipes RH des deux entités pour construire une grille de critères objectifs. C'est sur cette base que les managers de la nouvelle entité seront sélectionnés. Ces facteurs de sélection doivent bien évidemment être basés sur les valeurs que les équipes de la future entreprise auront décidé de porter. *« La rapidité dans la prise de décision, qu'elle soit pour les clients ou pour l'interne, est critique pour fixer le rythme de la nouvelle entité. Les questions doivent trouver réponse au plus vite au sein des équipes avec une dynamique de remontée et de redescende d'information très cadencée afin d'écartier tout immobilisme ou absence de clarté », rappelle Frédéric Beylier.*

Si le taux de réussite des fusions est d'environ 50 %, celui des fusions dites entre égaux est encore plus faible, de l'ordre de 15 %. Cela révèle le défi qui se dresse devant les entreprises ayant décidé d'unir leur force.

(1) David Bonnus est associé fondateur de STEP Consulting. Christopher Guérin est directeur général Europe et membre du management Board de Nexans (groupe qui a reçu le prix des Espoirs du Management 2016).