

MEMOIRE

Présenté en vue d'obtenir

LE DIPLÔME DESS Ressources Humaines

Par

Arnaud DU MESGNIL D'ENGENTE

**GESTION DES RESSOURCES HUMAINES
ET CONTEXTE DE FUSION**

Directeur du mémoire : Jean-Marc GARTHE – Maître de Conférences Associé à l'I.A.E.

Remis le 16 octobre 2002

Soutenance fin 2002

Devant le Jury de soutenance :

Président : Jean-Marc GARTHE

Deuxième Correcteur : _____

Maître de Stage : Didier ANNE-BRAUN

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION.....	1
PARTIE 1.....	4
I. PRESENTATION DE L'ENTREPRISE.....	5
A. HISTOIRE DE J&L SIAT.....	5
B. HISTOIRE DE FERDINAND BRAUN.....	5
C. NOUVELLE ENTITE SIAT-BRAUN.....	6
1. L'OPERATION D'ACHAT ET SES MOTIVATIONS.....	6
2. LES TROIS SITES DE PRODUCTION ET LEUR ACTIVITE.....	6
3. ORGANIGRAMME.....	9
4. DONNEES SOCIALES.....	10
a) Effectifs.....	10
b) Pyramide des âges.....	11
5. ACTIVITES ET POLITIQUE DE DEVELOPPEMENT RH.....	14
II. ANALYSE DE LA DEMANDE.....	16
A. BILAN D'UNE INTEGRATION.....	16
B. PROBLEMATIQUE.....	17
PARTIE 2.....	18
I. ANALYSE CONCEPTUELLE.....	19
A. FUSIONS-ACQUISITIONS.....	19
1. ASPECTS ECONOMIQUES ET SOCIAUX.....	19
a) Historique des fusions-acquisitions.....	19
b) Les déterminants des fusions-acquisitions.....	20
c) Les facteurs clés de succès d'une opération de fusion.....	21
d) Les facteurs d'échec d'une opération de fusion.....	22
e) Sept règles pour réussir une intégration.....	23
2. DROIT SOCIAL ET FUSION-ABSORPTION.....	31
a) Les étapes précédant la fusion-absorption.....	32
b) Les étapes au moment de la fusion.....	32
B. L'ACTEUR FACE AU CHANGEMENT.....	36
1. LE CONCEPT D'ACTEUR DANS L'ORGANISATION.....	36
2. ACTEUR ET CONTEXTE DE CHANGEMENT.....	37
a) Le changement comme phénomène systémique.....	37
b) Le changement comme apprentissage de nouvelles formes collectives.....	40
c) Le changement comme rupture.....	40
d) La dimension affective du changement.....	41
C. FUSION ET GRH.....	42
1. LES QUATRE MISSIONS DE LA FONCTION RH.....	42
2. GRH et CONTEXTE DE CHANGEMENT.....	44
a) Place et rôle de la GRH.....	44
b) Les acteurs clés d'une intervention en GRH.....	44
c) Eléments majeurs de la gestion sociale d'une fusion.....	45

D.	LE PROJET D'ENTREPRISE.....	46
1.	DEFINITION DU PROJET D'ENTREPRISE.....	46
2.	L'INTERET DU PROJET D'ENTREPRISE.....	47
3.	LE DIAGNOSTIC CULTUREL.....	47
4.	VALEURS CLES DU PROJET ET MOYENS D'ACTION.....	48
II.	CONTEXTE ACTUEL.....	49
A.	UNE DEMARCHE DE PROGRES DYNAMISEE.....	49
B.	NAISSANCE D'UN PROJET D'ENTREPRISE.....	52
C.	UN PREMIER SEMINAIRE AVEC POUR THEME DOMINANT LA CULTURE D'ENTREPRISE.....	53
PARTIE 3.....		55
I.	PLACE ET RÔLE DE LA DRH DANS L'INTEGRATION SIAT-BRAUN.....	56
II.	LES LEVIERS UTILISES PAR LA DRH.....	56
A.	LA FORMATION PROFESSIONNELLE CHEZ SIAT-BRAUN.....	57
1.	LE PLAN DE FORMATION 2001.....	57
2.	LES ORIENTATIONS 2002.....	58
B.	VERS UNE CULTURE DU MANAGEMENT.....	59
1.	PROJET INGENIERIE DES COMPETENCES.....	59
a)	La notion de référentiel métier-compétences.....	59
b)	Compréhension du projet et méthodologie.....	60
c)	Les premiers référentiels métiers - compétences.....	61
2.	FORMATION A L'ENTRETIEN INDIVIDUEL.....	63
a)	Présentation de la notion d'entretien professionnel.....	63
b)	Déploiement de l'entretien professionnel.....	65
3.	MANAGEMENT ET REMUNERATION.....	66
a)	Individualisation d'un élément de rémunération.....	66
b)	Principe de calcul.....	66
c)	Un critère manquant : la sécurité.....	67
C.	LA DEMARCHE 5S.....	69
1.	PRESENTATION DES 5S.....	69
2.	APPLICATION DES 5S CHEZ SIAT-BRAUN.....	71
D.	COMMUNICATION.....	74
1.	LE JOURNAL INTERNE.....	74
2.	LE GROUPE MIROIR.....	75
a)	Les participants du groupe Miroir.....	76
b)	Les premières réunions de travail.....	76
3.	LA JOURNEE PORTES-OUVERTES.....	79
4.	COMMUNICATION AVEC LES PARTENAIRES SOCIAUX.....	81
III.	PROPOSITION POUR UNE MESURE DU CLIMAT SOCIAL.....	81
CONCLUSION.....		84
ANNEXES.....		86
BIBLIOGRAPHIE.....		106

INTRODUCTION

Introduisant une série de 15 articles sur le phénomène des fusions-acquisitions parue dans un numéro spécial de la *Revue Française de Gestion*¹, Jean-Marie Doublet souligne le ralentissement très net de ces opérations d'achat et constate que l'an 2000 marque « *la fin d'une phase du cycle des fusions et acquisitions.* » Pourtant, cette fin de XX^e siècle aura connu une véritable frénésie de fusions. Alors comment expliquer ce renversement de tendance ?

De nombreuses études, articles et ouvrages convergent vers un même constat : le taux de réussite des fusions-acquisitions n'atteint pas les 50 %. Selon l'étude AT Kearney² de 1998-1999 portant sur l'analyse de 115 fusions, 58 % des opérations n'atteignent pas leur objectif de création de valeur. Dans leur manuel *Après la fusion*³, Max Habeck, Fritz Kröger et Michael Träm expliquent que l'étape d'une fusion comportant le plus grand risque d'échec est la phase de mise en œuvre, phase d'intégration après la fusion. Trois facteurs sont essentiels dans le processus d'intégration : obtenir l'adhésion de tous les collaborateurs et à tous les échelons, donner très rapidement à l'ensemble des salariés les grandes orientations pour adhérer à la vision de la fusion, et gérer les attentes de tous en communiquant honnêtement et ouvertement.

Nombreuses sont les entreprises qui dans une vue à court terme se focalisent sur la maximisation des potentialités de retours financiers, alors que l'enjeu principal réside dans l'aptitude à bâtir des relations interentreprises créatrices de valeur.

Nous voyons donc que les enjeux ne sont pas simplement économiques, mais ils sont de l'ordre de l'humain.

L'entreprise familiale J&L Siat se lance fin 1998 dans une opération d'acquisition en prenant le contrôle de l'entreprise Ferdinand Braun, filiale du groupe papetier finlandais UPM-Kymmene. Avant leur regroupement, les deux sociétés étaient historiquement très concurrentes. Cette image de l'adversaire situé à quelques kilomètres est fortement ancrée dans l'esprit du personnel des deux entreprises. En juillet 2002, la fusion effective des deux sociétés donne naissance à une nouvelle entité, Siat-Braun. Cette nouvelle étape nous invite à faire un bilan. Depuis 3 ans, qu'en est-il du pari ambitieux de J&L Siat de fonder une nouvelle entité au potentiel puissant fondé sur des complémentarités ? Comment les dirigeants ont-ils conduit cette intégration ? Cette opération nous ramène t-elle à l'actualité des fusions-acquisitions et à leurs difficultés ?

Aujourd'hui, les principaux acteurs guidant le processus d'intégration constatent que l'entreprise ne fait pas un, mais parfois deux, voire trois. Il apparaît clairement que la principale difficulté réside dans l'unification de l'ensemble du personnel sur des valeurs communes. L'objectif de l'organisation est de construire ces valeurs, par la mise en œuvre d'une culture d'entreprise forte. C'est la Direction des Ressources Humaines (DRH) qui conduit une partie de ce vaste chantier et dans le cadre du stage, nous avons travaillé sur différents projets participant à ce nouveau défi pour l'entreprise.

Dans une première partie, nous retracerons les origines des sociétés J&L Siat et Ferdinand Braun et présenterons la nouvelle entité Siat-Braun. Après avoir posé la problématique, nous procéderons dans une deuxième partie à une analyse

¹ DOUBLET Jean-Marie, « Fusions-Acquisitions, le tournant de l'an 2000 », *Revue Française de Gestion*, Novembre-Décembre 2000, n° 131, p. 1-2.

² AT Kearney est un cabinet de conseil américain spécialisé en organisation, stratégie e-business et en management consulting.

³ HABECK Max • KRÖGER Fritz • TRÄM Michael, « *Après la fusion* », Dunod, Paris, 2001.

conceptuelle du sujet qui nous intéresse. Le phénomène des fusions-acquisitions introduit, nous verrons comment l'acteur dans l'organisation appréhende le changement en nous appuyant principalement sur les théories de Michel Crozier et Erhard Friedberg. Nous donnerons les facteurs clés de succès participant à la réussite d'une opération de fusion-acquisition. Nous analyserons ensuite le rôle et la place que tient la Gestion des Ressources Humaines (GRH) dans ce contexte, et la façon dont elle peut rassembler les acteurs autour de valeurs communes, et comment elle peut participer à la construction d'une culture d'entreprise. Nous développerons enfin la notion de projet d'entreprise, car c'est à travers un tel projet que Siat-Braun décline sa stratégie et les actions mises en œuvre pour construire l'intégration.

Dans une troisième partie, nous présenterons le contexte actuel de l'entreprise en nous référant aux différents concepts étudiés. Nous montrerons ensuite la place et le rôle que tient la DRH de Siat-Braun pour faciliter le processus d'intégration, en décrivant les différents leviers qu'elle utilise. Nous présenterons les travaux et projets auxquels nous avons participé et proposerons une ouverture dans la poursuite du processus d'intégration.

PARTIE 1

**PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE
ET
ANALYSE DE LA DEMANDE**

I. PRESENTATION DE L'ENTREPRISE

Après un historique des sociétés J&L Siat et Ferdinand Braun, nous présenterons la nouvelle entité Siat-Braun. Nous développerons l'opération d'achat et ses motivations, décrirons les trois sites de l'entreprise, présenterons l'organigramme général et les principales données sociales, et nous terminerons par une présentation du service Ressources Humaines.

A. HISTOIRE DE J&L SIAT

L'histoire de l'entreprise Siat débute en 1824. A partir des archives départementales du Bas-Rhin, nous apprenons qu'un Monsieur Joseph Siat, marchand de bois à Oberhaslach, obtient une autorisation de construction d'une scierie. Il s'agit d'une ordonnance royale qui mentionne : « *Construction de ladite scierie à coté du moulin à grains de Monsieur Florent Siat* ». Cette scierie est équipée d'un haut-fer et d'une circulaire comme toutes les scieries de l'époque. L'exploitation de cette scierie est ainsi assurée sans interruption par la famille Siat de 1824 à 1834, année où l'établissement est victime d'un incendie détruisant toute la scierie et ses dépendances. Elle s'installe alors définitivement à Urmatt à la fin du siècle dernier, sur les bords de la Bruche, attirée par la chute d'eau qu'offrait le canal Muller, alimenté par la Bruche et le Mülhbach.

Chaque génération de la famille Siat contribue fortement au développement de la scierie familiale et ce sont aujourd'hui Philippe et Paul Siat qui dirigent l'entreprise.

Urmatt étant situé à 40 kilomètres de Strasbourg, à égale distance de Mutzig et de Schirmeck, la scierie J&L Siat occupe une place privilégiée dans la vallée de la Bruche, la seule grande vallée, orientée d'est en ouest et qui permet de transiter facilement grâce à deux cols de basse altitude, Saales et Hantz. Cette heureuse situation permet un approvisionnement aisé en bois, en provenance de diverses forêts : Gérardmer, Saint-Dié, Raon l'Etape, Lunéville, Abreschwiller, Saverne, Haguenau, Barr, Sainte-Marie-aux-Mines... L'altitude relativement basse de 230 mètres constitue un atout supplémentaire, tout simplement parce que la neige la bloque rarement.

Sur les 20 dernières années, trois investissements importants ont permis à l'entreprise d'accroître son développement :

- 1985 par l'achat d'une ligne de sciage *Canter* ;
- 1994 par la réalisation de l'actuel parc à grumes ;
- 1999 par le rachat de Ferdinand Braun.

B. HISTOIRE DE FERDINAND BRAUN

C'est au pied du massif vosgien, à Niederhaslach dans la vallée de la Bruche, que Ferdinand Braun crée en 1850 une scierie familiale. Robert Braun, petit-fils du créateur, succède à son père et reprend l'activité familiale avec sa mère en 1945.

Entre 1945 et 1989, cette petite scierie de 15 personnes passera d'une taille artisanale à celle d'une entreprise industrielle de premier plan réunissant 280 personnes sur deux sites.

1947 marque la constitution de la SARL « Etablissements Ferdinand Braun & Cie ». La SARL se transforme en SA en 1955 avec un capital de 2 250 000 francs.

Les premiers investissements participent à la modernisation de la scierie de Niederhaslach et permettent la construction en parallèle et sur le même site d'une raboterie. En 1960, la société Ferdinand Braun crée un nouveau site industriel à Heiligenberg, entre la route nationale et la voie ferrée. De 1960 à 1989, une succession d'investissements va porter l'entreprise au premier rang des complexes de scieries et raboteries de résineux en France.

En 1989, Robert Braun cède l'entreprise au groupe Finlandais UPM-Kymmene. Durant les 9 années qui suivront, les chablis de 1990, la succession sur de courtes périodes de plusieurs dirigeants, l'absence d'investissements, le positionnement sur des marchés peu rentables, vont progressivement amener l'entreprise Ferdinand Braun dans une situation financière critique.

En 1998, le capital de la société est de 40 000 000 francs. En décembre 1998, le groupe UPM-Kymmene cède sa participation à la société J&L Siat.

C. NOUVELLE ENTITE SIAT-BRAUN

1. L'OPERATION D'ACHAT ET SES MOTIVATIONS

En décembre 1998, le groupe finlandais UPM-Kymmene cède au profit de la société J&L Siat la scierie Ferdinand Braun.

Ferdinand Braun produit à l'époque 230 000 m³ de sciage, emploie 240 personnes et réalise un chiffre d'affaires de 270 millions de francs. Ses installations ont longtemps été décrites comme les plus modernes et les plus vastes d'Europe. Autrefois florissante, cette scierie a dégagé des pertes en 1996 et 1997. UPM n'a pas consenti en faveur de Ferdinand Braun, son unique scierie en France, les investissements industriels importants qui avaient été prévus au départ. La dégradation des résultats d'exploitation constatée ces dernières années illustre les limites de la gestion d'une telle affaire par un groupe international.

L'entreprise J&L Siat, en bonne santé financière, est relativement plus modeste, avec 120 000 m³ de production, 90 salariés et 150 millions de francs de chiffre d'affaires.

Les deux scieries réunies offrent une gamme de produits complémentaires, petits bois chez Ferdinand Braun et sciage de taille moyenne chez Siat. Le groupe Siat-Braun constitue alors un ensemble de sciage qui rivalise avec les meilleurs groupes européens, en faisant jouer les synergies résultant de la proximité et de la complémentarité entre les deux scieries.

2. LES TROIS SITES DE PRODUCTION ET LEUR ACTIVITE

Aujourd'hui, la nouvelle entité Siat-Braun compte 325 salariés et représente un potentiel de sciage de plus de 330 000 m³ par an.

L'entreprise est spécialisée dans le sciage de résineux, transformation des bois moyens pour la scierie d'Urmatt, transformation des petits bois pour la scierie d'Heiligenberg. L'activité raboterie basée à Niederhaslach transforme en profils les meilleures qualités de bois (sapin et épicéa) issues des deux scieries.

Processus de transformation d'une scierie (Figure I)

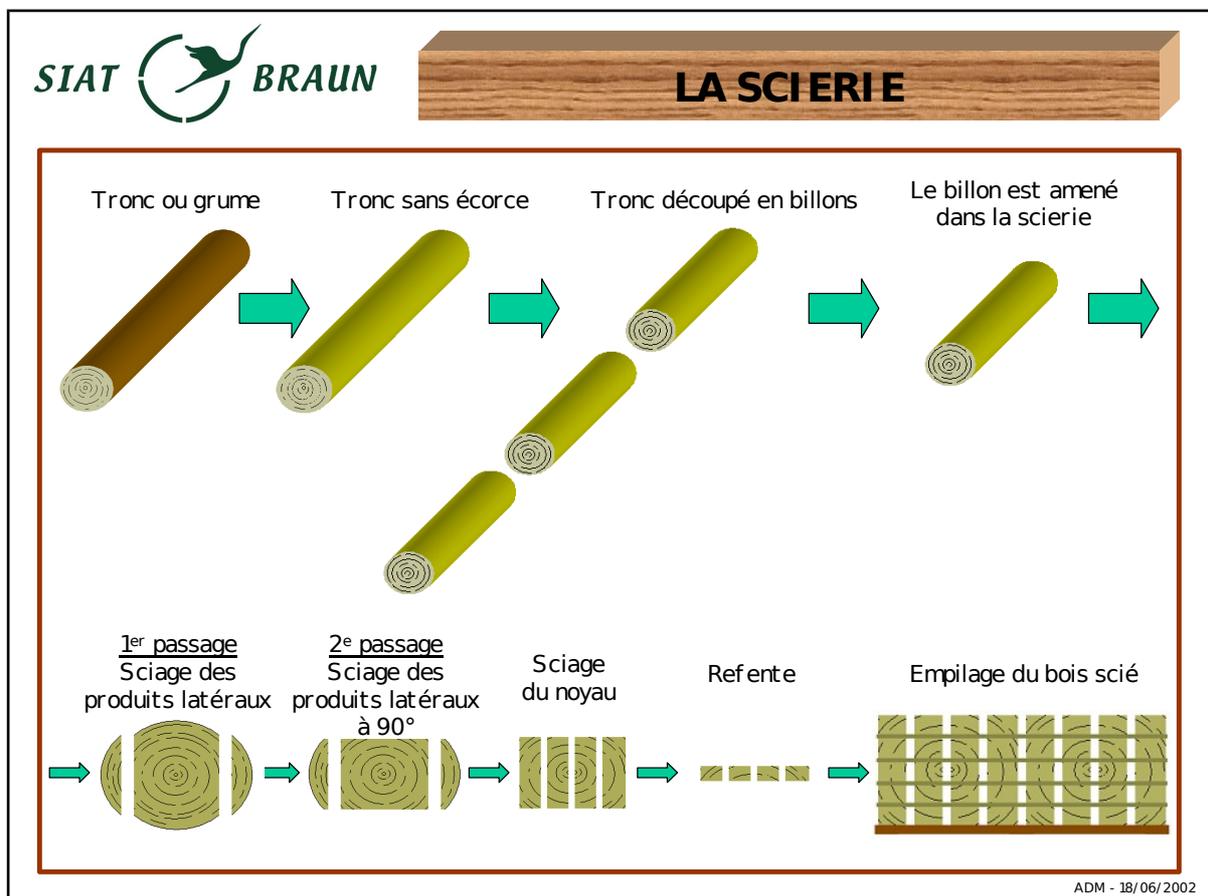
Les bois sont approvisionnés par des camions-grumiers chargés de sapins ou d'épicéas issus des diverses forêts de la région.

Les grumes sont dans un premier temps écorcées puis découpées en billons. Les billons sciés sont transformés en différents produits (fermettes, planches, poutres, madriers, bastings, chevrons, emballage) et destinés, soit aux GSB (Grandes Surfaces de Bricolage), soit aux grossistes en bois.

Les chutes de scierie sont revendues pour diverses applications :

- Les écorces pour les espaces verts ou le compost ;
- Les copeaux pour les papeteries locales (Stracel, Golbey) ;
- La sciure pour les panneaux de particules.

Figure I
Processus de transformation d'une scierie



Processus de transformation d'une raboterie (Figure II)

Dans un premier temps, les planches réceptionnées passent dans un séchoir afin de leur donner un taux d'humidité d'environ 12% (siccité nécessaire pour une utilisation en habitation intérieure). Elles sont ensuite éboutées¹, mises en longueur et délignées

¹ L'éboutage consiste, d'une part à scier les deux extrémités de la planche pour obtenir une coupe nette et éliminer les défauts en bordure, d'autre part à refendre la planche en deux parties dans le sens de la largeur.

(sciées dans leur longueur) afin d'éliminer les défauts (nœuds, fentes) et obtenir des pré-débits aux largeurs voulues. Ces derniers (planches délignées) passent dans une moulurière¹ pour être transformés en profils². Après rabotage, les profils sont étiquetés et conditionnés en bottes. Les bottes sont empilées par lot et stockées pour expédition.

Figure II
Processus de transformation d'une raboterie



¹ La moulurière est une raboteuse.

² Profil = tasseaux, moulures ou autres produits rabotés.

Tasseaux : carrelet, tasseau rectangulaire, tasseau triangulaire, tasseau trapézoïdal.

Moulures : chant plat, baguette d'angle, tourillon, pareclose carrée et arrondie, corniche moderne et classique, chambranle à doucine, cimaise à boudin, ¼ ½ et ¾ de rond.

Autres produits rabotés : barre à banc, lame à volet, barre à Z, barre à battement, bandeau à gorge, plinthe parement sans nœuds.

3. ORGANIGRAMME

Figure III
Organigramme Siat-Braun



En observant la Figure III, nous retrouvons une typologie de structure classique par mode de départementalisation. Les activités de la société sont découpées par fonctions : production, logistique, commercial, comptabilité et finances, ressources humaines, systèmes d'informations.

Le partage des informations et les prises de décisions se font dans le cadre de différents comités. Toutes les fonctions décrites dans l'organigramme participent à un ou plusieurs comités en fonction de leur domaine de responsabilité.

Nous retrouvons sur le Tableau I les différents comités avec la fréquence des réunions, les participants et les sujets traités.

Tableau I
Les différents comités dans l'entreprise

Nom du comité	Fréquences	Participants	Sujets
Comité de direction	Hebdomadaire	Direction Resp. RH Resp. commercial Resp. adm. et finance	Stratégie, organisation, projets, politique, communication, etc.
Comité d'information encadrement	Mensuel	Tout l'encadrement (cadres et maîtrises)	Organisation, projets, actualité, communication.
Comité industriel	Hebdomadaire	Direction Resp. RH Resp. contrôle de gestion industriel Resp. logistique Resp. de site	Tout sujet concernant les fonctions opérationnelles (production et logistique).
Comité commercial	Hebdomadaire et mensuel	Direction Resp. commercial + commerciaux Resp. adm. et finance	Commercial
Comité forestier	Hebdomadaire	Direction (Philippe SIAT) Resp. service forestier + équipe	Achat et vente bois et sous-produits

En plus des différents comités ou réunions existants, tous les membres de l'encadrement se retrouvent le mardi midi de chaque semaine au restaurant pour un repas pris en commun. L'objectif pour les dirigeants est de rassembler l'ensemble des responsables (cadres et maîtrises) pour que tous puissent se retrouver et échanger dans une atmosphère conviviale¹.

4. DONNEES SOCIALES

Nous allons présenter les principales données sociales des entreprises J&L Siat et Ferdinand Braun. Nous analyserons séparément les deux sociétés afin de mettre à jour ce qui les caractérise l'une de l'autre.

a) Effectifs

L'entreprise Siat-Braun compte aujourd'hui 327 personnes (Tableau II) avec deux tiers de l'effectif représenté par les anciens salariés de Ferdinand Braun. La population est essentiellement masculine (pénibilité des tâches). L'effectif est majoritairement représenté par la catégorie ouvrière ; nous trouvons très peu de techniciens. La catégorie cadre rassemble les cadres et agents de maîtrise.

Un quart de la population est étrangère et la nationalité turque est la plus représentée.

Nous précisons cette information pour deux raisons :

1. Le mélange des nationalités et les différences culturelles peuvent parfois provoquer des tensions entre salariés. Dans les valeurs qu'elle défend,

¹ Avant de se mettre à table, chaque participant tire au sort un nom de table où il s'installera. Cette coutume permet le mélange des participants et évite les regroupements systématiques.

l'entreprise s'attache à ce que ces différences culturelles soient acceptées, reconnues, et que la coopération s'organise dans un état d'esprit privilégiant le respect d'autrui.

2. Certains salariés ne maîtrisent pas parfaitement la langue française et cela provoque quelques fois des difficultés de communication.¹

Tableau II
Tableau des effectifs

	FB	SIAT	Total	%
Nombre salariés	216	111	327	
Sexe				
Femme	21	8	29	8,9%
Homme	195	103	298	91,1%
	216	111	327	100%
Age moyen	41,6	35,8	39,7	
Ancienneté moyenne	14,2	8,5	12,3	
Catégories				
Cadre	28	19	47	14,4%
Employé(e)	12	7	19	5,8%
Maîtrise	3		3	0,9%
Manœuvre	27	11	38	11,6%
Ouvrier	139	73	212	64,8%
Technicien	7	1	8	2,4%
	216	111	327	100%
Nationalité				
Algérienne	1		1	0,3%
Belge	1		1	0,3%
Espagnole	1		1	0,3%
Française	160	85	245	74,9%
Marocaine	7	2	9	2,8%
Portugaise	23	3	26	8,0%
Turque	23	20	43	13,1%
Ukrainienne		1	1	0,3%
	216	111	327	100%

b) Pyramide des âges

Nous présenterons une pyramide des âges pour chaque société et une pour la nouvelle entité. Ceci nous permettra de voir la spécificité des populations de J&L Siat

¹ Lors d'une session de formation à laquelle j'assistais, un salarié avait parfois quelques difficultés à s'exprimer en français. L'assistance d'un collègue était alors nécessaire pour traduire ses propos.

et Ferdinand Braun et le résultat du mix des deux populations dans le cadre de la nouvelle entité.

Figure IV
Pyramide des âges Siat

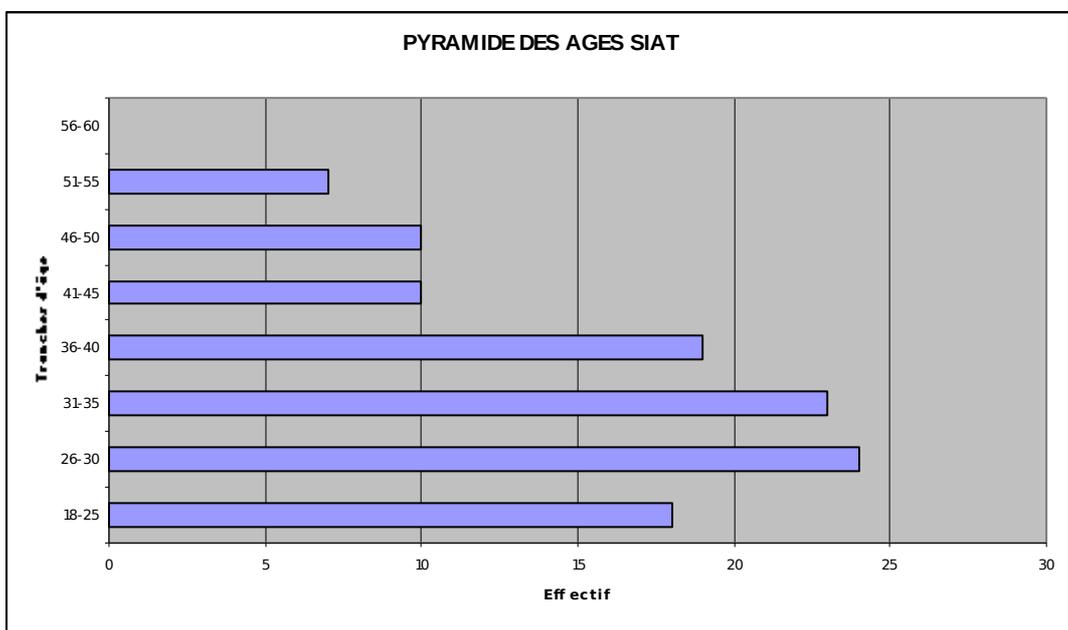
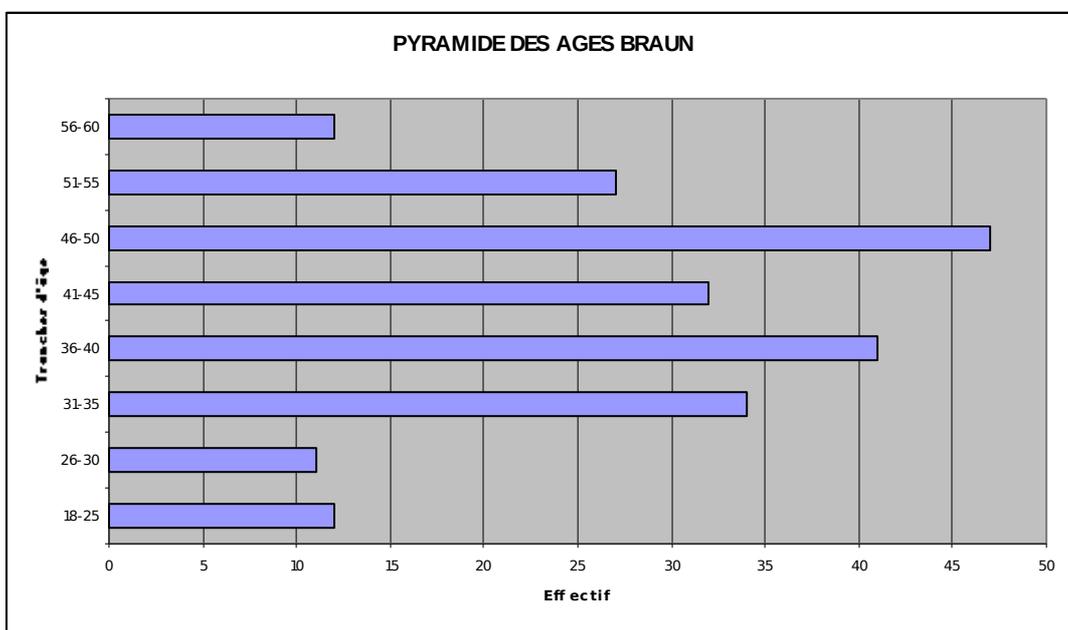


Figure V
Pyramide des âges Braun



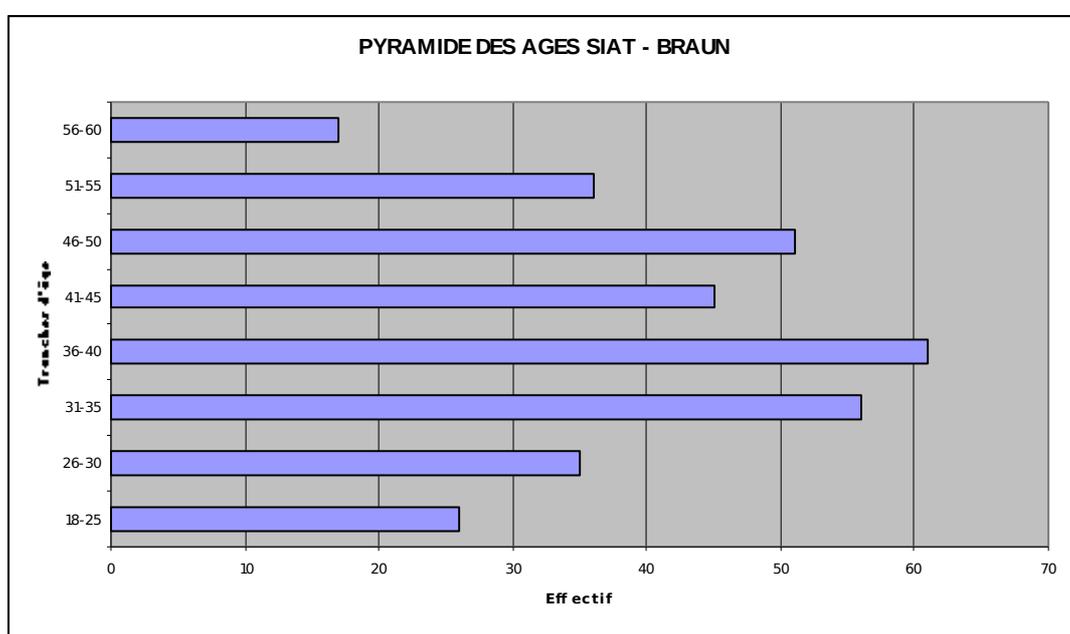
La pyramide des âges de J&L Siat (Figure IV) montre une population plutôt jeune avec une moyenne d'âge de 35,8 ans¹. Sa forme est élargie à la base avec peu de seniors (+ de 50 ans) et beaucoup de jeunes. Cette typologie est plutôt propre aux petits établissements. Les classes d'âges [26-30] et [31-35] sont celles qui dominent.

¹ L'âge moyen des salariés des établissements du secteur privé s'élève à 38,2 ans en 2001. Source : « Première synthèse », www.travail.gouv.fr, Rubrique Emploi puis Etudes et Statistiques, n° 15.1, avril 2002.

A l'inverse de celle de J&L Siat, la pyramide des âges de Ferdinand Braun (Figure V) présente une population plus âgée avec une moyenne d'âge de 41,6 ans. Sa forme est élargie au sommet avec beaucoup de seniors et peu de jeunes et présente une typologie rencontrée principalement dans les moyens et grands établissements. C'est la classe d'âges [46-50] qui est la plus représentée. L'ancienneté chez Ferdinand Braun (14,2 ans) est beaucoup plus importante que chez J&L Siat (8,5 ans).

Si l'on s'intéresse à l'acculturation des populations, et en observant les moyennes d'âge et d'ancienneté, les ex-salariés de Ferdinand Braun auront tendance à être plus imprégnés par la culture de leur entreprise que ceux de J&L Siat.

Figure VI
Pyramide des âges Siat-Braun



Le mix des deux populations donne une pyramide de type ventrale (Figure VI) avec un effectif concentré sur les classes d'âges intermédiaires. La moyenne d'âge est de 39,7 ans et est supérieure à l'âge moyen des salariés du secteur privé.

Cette configuration suppose pour la fonction RH de mettre l'accent sur la formation professionnelle afin d'entretenir et de développer les compétences des classes d'âges les plus représentées. C'est donner une priorité à l'embauche des jeunes pour rééquilibrer la pyramide. Dans les cinq prochaines années, le rythme des départs en retraite sera assez faible. Mais après, il s'accroîtra et nécessitera une gestion prévisionnelle des départs plus importante.

5. ACTIVITES ET POLITIQUE DE DEVELOPPEMENT RH

Le service Ressources Humaines (RH) est dirigé par Didier Anne-Braun, Responsable Ressources Humaines (RRH). Quatre collaboratrices¹ constituent son équipe.

Pour décrire l'ensemble des activités gérées par le service RH de l'entreprise Siat-Braun, nous nous aiderons de la configuration schématique proposée par Jacqueline Barraud, Françoise Kittel et Martine Moule². Elles nous proposent une formalisation de l'activité RH sous forme d'un système dont les interactions s'effectuent autour de quatre sous-systèmes différents : Stratégie – Logistique – Etudes – Gestion des domaines d'action.

Le sous-système Stratégie

Ce sous-système définit les différentes politiques RH : emploi, rémunération, formation, communication, sécurité, etc.

Le RRH de l'entreprise a un poids important dans l'équipe dirigeante et est très impliqué dans la définition des choix stratégiques. Avant de rejoindre Siat-Braun, Didier Anne-Braun était RRH sur un site industriel de Strasbourg appartenant au groupe Usinor³. Il apporte une expertise importante en matière de politique RH.

Le sous-système Logistique

Il correspond à tout ce qui doit être réalisé dans l'entreprise pour satisfaire aux obligations légales concernant le personnel.

Le service RH gère la paie, le paiement des différentes charges patronales, les déclarations et statistiques obligatoires, les données sociales à diffuser aux partenaires sociaux, les contrats de travail, la gestion des intérimaires, les congés payés, etc.

Le sous-système Etudes

Il correspond à l'exploitation des données sociales permettant d'optimiser les décisions d'ordre stratégique et d'aider à la mise en œuvre des plans d'actions dans les différents domaines RH. Ces études s'effectuent en interne ou peuvent être externalisées (consultants, universitaires, étudiants en stage, ...).

Ma présence comme stagiaire RH rentre dans le cadre de ce sous-système.

¹ Une des collaboratrice est affectée, moitié du temps au service RH, moitié du temps comme assistante de direction.

² BARRAUD Jacqueline • KITTEL Françoise • MOULE Martine, « *La fonction Ressources Humaines* », Dunod, Paris, 2000.

³ Dans le cadre de l'accord CAP 2010 du groupe USINOR signé en 1999 et qui relançait la démarche compétence, Didier Anne-Braun était pilote du groupe de travail « Compétence ».

Le sous-système Gestion des domaines d'actions : rémunération – emploi – risques sociaux

« Il comprend l'ensemble des plans d'actions mis en œuvre dans l'entreprise dont la finalité est d'optimiser les relations entre l'entreprise et les hommes qui la composent. »

- **Domaine rémunération**

La politique salariale est décidée par les dirigeants et le RRH. L'accord annuel sur les salaires fixe le budget alloué aux augmentations de rémunérations, ces dernières étant réparties pour une part en une augmentation générale, pour une autre part en augmentations individuelles. Les augmentations individuelles des cadres sont décidées par la direction et le RRH. Pour les non cadres, les responsables opérationnels sont fortement impliqués dans les décisions d'augmentation de salaire de leurs collaborateurs.

Siat-Braun attache beaucoup d'importance à l'individualisation des salaires afin de mieux reconnaître la performance de chacun.

- **Domaine emploi**

La politique emploi (recrutement, formation, qualification, promotion) est décidée conjointement avec la direction, le RRH et les responsables de service.

- **Risques sociaux**

Cet intitulé regroupe les différents facteurs contribuant au maintien d'un bon climat social et d'une bonne image vis-à-vis de l'extérieur. Ces différents facteurs sont le type de management exercé dans l'entreprise, la politique d'hygiène et de sécurité comme celle de la communication interne, les relations avec les partenaires sociaux et les partenaires extérieurs impliqués dans la politique sociale (Etat, région, commune, caisse régionale d'assurance maladie, inspection du travail).

Cette activité est principalement gérée par le RRH et revêt un caractère important au regard du contexte de fusion, notamment en matière de communication. La communication en interne s'effectue par différents canaux : avec le management à travers les différents comités, avec les partenaires sociaux lors des réunions obligatoires, avec l'ensemble des collaborateurs par la diffusion d'un journal interne, par la constitution de groupes de travail impliquant le personnel, etc.

La communication externe est aussi très dynamique, que ce soit avec les collectivités locales, les écoles et lycées, ou les partenaires directement concernés par la politique sociale (caisse assurance accident agricole, inspection du travail).

Nous connaissons à présent les origines des sociétés J&L Siat et Ferdinand Braun. La présentation de la nouvelle entité Siat-Braun nous apporte les données nécessaires pour une compréhension du contexte global de l'entreprise. Nous pouvons maintenant poser la problématique.

II. ANALYSE DE LA DEMANDE

Nous effectuerons tout d'abord un bilan de l'intégration des deux sociétés. Cet état des lieux nous permettra de comprendre pourquoi Siat-Braun relance son processus d'intégration. Nous poserons alors notre problématique.

A. BILAN D'UNE INTEGRATION

Au 1^{er} juillet 2002, les sociétés J&L Siat et Ferdinand Braun ont fusionné pour ne former qu'une seule entreprise, Siat-Braun. Un peu plus de trois années auront séparé l'achat par J&L Siat de Ferdinand Braun et la fusion des deux sociétés en une seule entité. L'équipe de direction a-t-elle réussie à conduire son processus d'intégration pour ne former aujourd'hui qu'une seule et même entreprise ?

Depuis 3 ans que ce vaste chantier est lancé, l'équipe dirigeante constate que l'objectif de fonder une entreprise unique, où l'ensemble du personnel puisse adhérer à des valeurs communes autour d'un projet fort n'a pas entièrement réussi.

Pourtant, durant ces 36 mois, de nombreuses avancées ont permis à l'entreprise de se doter d'une structure solide avec des systèmes de gestion efficaces. Les dirigeants de J&L Siat, patrons d'une entreprise familiale à la structure simplifiée, ont su prendre les opportunités qu'offrait un rapprochement avec Ferdinand Braun, entreprise appartenant à un grand groupe international à la structure *moderne*. Le regroupement des deux sociétés avec leurs complémentarités, tant commerciales que productives, a permis des synergies efficaces. Des économies d'échelle ont été réalisées en mixant l'ensemble des ressources des deux sociétés. La taille de la nouvelle entité place aujourd'hui Siat-Braun comme le leader incontesté du sciage de résineux en France.

Mais malgré cela, l'intégration est loin d'être terminée et la direction est consciente qu'un facteur clé de réussite a mal été appréhendé, le facteur humain.

Dans *Comment épouser son meilleur ennemi*¹, Charles Gancel et Elisabeth de Sainte-Basile insistent sur l'importance des premiers contacts, et plus particulièrement lorsque les deux entreprises se trouvaient dans un contexte de forte concurrence.

Une des premières réunions entre la direction et le personnel de Ferdinand Braun tourne rapidement au conflit, dû à un désaccord sur l'organisation des congés d'été. Une grève éclate. Même si les protagonistes parviennent à un accord, le climat est tendu.

Il n'existait pas d'organisation syndicale dans aucune des deux sociétés. Dans les six premiers mois qui suivent le rapprochement, un délégué syndical CFDT est nommé.

Lorsque les dirigeants de J&L Siat ont choisi de reprendre Ferdinand Braun, ils avaient conscience que leur principal handicap face aux autres prétendants était le contexte social. Sur plusieurs décennies, J&L Siat et Ferdinand Braun ont entretenu des relations d'adversité. Pour bon nombre de salariés de Ferdinand Braun, J&L Siat était l'ennemi local. Les anciennes rivalités, les valeurs et croyances autour

¹ GANCEL Charles • De SAINTE-BASILE Elisabeth, « Comment épouser son meilleur ennemi », *Revue Française de Gestion*, Novembre-Décembre 2000, n° 131, p. 65-67.

desquelles les deux sociétés s'étaient historiquement développées et structurées ont marqué leurs différences.

Après le rapprochement des deux sociétés, les dirigeants de J&L Siat prenaient la tête d'un groupe industriel de plus de 300 personnes. Et il me semble qu'ils ne se sont pas assez préparés dans la formalisation de leur communication. Leur vision stratégique, ce qui motivait l'intérêt de la fusion, les avantages que constituait un rapprochement avec Ferdinand Braun (valeur ajoutée acquise par l'apport d'une ressource humaine avec un savoir-faire et des compétences) n'ont pas été suffisamment communiqués au personnel de la société absorbée. Cette carence d'information a été exprimée par les participants d'un groupe de travail auquel j'ai participé¹. D'autres salariés me l'ont exprimé au cours de différents échanges. La direction et le RRH s'accordent à reconnaître que l'information n'a pas été suffisante.

Au cours de l'année 2001, la direction relance le processus d'intégration et donne naissance à un projet d'entreprise, dont l'objectif est d'unir les salariés sur des valeurs communes par la mise en œuvre d'une culture d'entreprise forte. Ce projet se décline par la mise en œuvre de trois politiques :

- Une politique de communication ;
- Une politique de progrès ;
- Une politique de gestion par les compétences.

Nous exposerons le projet d'entreprise et ses développements dans notre troisième partie.

B. PROBLEMATIQUE

Lorsque je suis arrivé dans l'entreprise, le RRH m'a donné toute liberté pour choisir mon sujet de mémoire. Après quelques semaines d'intégration et d'observations, après avoir pris connaissance des principales missions sur lesquelles j'allai intervenir, mon intérêt s'est porté sur l'étude de la fonction RH dans un contexte de fusion avec pour problématique principale la recherche de l'adhésion du personnel à la nouvelle entité fusionnée.

Dans ce contexte de fusion d'entreprise où l'intégration sociale n'a pas été obtenue, quelle place et quel rôle tient la fonction RH ? Si la création d'une culture d'entreprise forte est un préalable pour obtenir l'adhésion du personnel, quels leviers peut-elle mettre en œuvre ? Sur quels facteurs clés de succès va t-elle s'appuyer ?

Notre problématique est posée. Nous allons à présent exposer les différents concepts théoriques liés à notre étude.

¹ Nous parlons ici du groupe Miroir que nous découvrirons dans notre partie 3.

PARTIE 2

**ANALYSE CONCEPTUELLE
ET
CONTEXTE ACTUEL
DE L'ENTREPRISE**

I. ANALYSE CONCEPTUELLE

Nous débuterons notre analyse par l'étude du phénomène des fusions-acquisitions. Après une introduction historique, nous montrerons ce qui les détermine, et les facteurs qui participent à la réussite ou à l'échec de telles opérations. Notre étude se plaçant du côté des ressources humaines, nous développerons les principales étapes caractérisant une opération de fusion-acquisition dans le domaine du droit social.

A. FUSIONS-ACQUISITIONS

1. ASPECTS ECONOMIQUES ET SOCIAUX

a) Historique des fusions-acquisitions

Le phénomène des fusions et acquisitions (F&A) existe depuis la première révolution industrielle. Historiquement, on distingue 4 vagues de F&A entre 1895 et 1995 : la première à la fin du XXe siècle, la deuxième fin des années 20, la troisième fin des années 60, et la dernière, la plus importante, à la fin des années 80.

La première vague de F&A est liée aux révolutions industrielles (apparition de la machine à vapeur, développement des modes de production, révolution dans les transports, découverte du pétrole et succès de la chimie).

Aux Etats-Unis où le mouvement des F&A est le plus fort, on voit apparaître des entreprises au pouvoir de marché important.

La deuxième vague de F&A, entre 1916 et 1929, interrompue par la première guerre mondiale, concerne principalement les entreprises du secteur de l'énergie et prend fin lors de la crise des années 30.

La troisième vague de fusions apparaît à la fin des années 60 et concerne en grande partie des F&A de nature conglomérale. Les lois antitrust américaines sont renforcées sur le plan des fusions verticales et horizontales. Le boom boursier des années 60 et l'innovation en matière d'ingénierie financière jouent un grand rôle dans cette troisième vague.

La dernière vague, celle des années 80, se situe dans un contexte de morosité boursière où la valeur des firmes est très faible. De plus, l'administration Reagan en 1981 marque un relâchement des lois antitrust américaines. Cette situation, conjuguée aux innovations de l'ingénierie financière, facilite l'explosion de *raids* boursiers et d'opérations d'acquisition hostiles dans une perspective de concentration horizontale.

Cette historique des F&A concerne principalement les Etats-Unis.

Le continent européen connaît une évolution différente des F&A ; la raison principale est le retard pris sur l'adoption d'une réglementation en matière de concentrations.

La première vague européenne de F&A s'observe entre 1958 et 1970, période de création de la CEE qui engendre la baisse des barrières tarifaires.

La deuxième vague européenne située dans les années 80 prend naissance dans le cadre de la mise en œuvre du programme d'achèvement du marché unique entre 1986 et 1992.

Depuis 1992 et sur un plan international, le nombre des F&A évolue lentement, mais régulièrement. La réalisation de l'Union Economique et Monétaire joue un grand rôle dans ce phénomène.

b) Les déterminants des fusions-acquisitions

D'une manière générale, la croissance et la création de valeur sont les deux facteurs dominants qui motivent une entreprise à fusionner avec une autre, l'optimisation des synergies de coût venant bien après.

Jean-Louis Mucchielli et Philippe Kohler¹ nous proposent d'analyser les déterminants des F&A autour de quatre aspects :

- Cycle du produit ;
- Organisation interne de la firme ;
- Stratégies de marché ;
- Déterminants financiers.

Cycle du produit

Sur le plan du cycle de vie d'un produit, les innovations permettent l'émergence d'une multitude d'entreprises. Après la phase de démarrage du produit, les entreprises se regroupent pour produire à grande échelle dans une période de croissance. Cette période se traduit par des fusions horizontales et verticales : les entreprises recherchent des synergies, une taille critique et un pouvoir de marché plus important, tant sur le plan de la concurrence pour les fusions horizontales que des relations avec les fournisseurs pour les fusions verticales. Que ce soit pour l'entreprise absorbée ou pour l'entreprise absorbante, la fusion est un moyen d'agir sur son environnement.

Une fois le produit arrivé à maturité, les F&A peuvent prendre une forme conglomérale ou diversifiée. C'est l'occasion alors pour la nouvelle entreprise d'explorer de nouveaux terrains en acquérant des sociétés déjà bien implantées sur leur marché. Ces opérations conglomérales sont motivées, soit par l'acquisition d'activités nouvelles en phase de croissance, soit par la recherche d'une diversification pour des motifs de croissance externe. Les opérations conglomérales, si elles apportent un gain à l'entreprise en terme de diversification, se traduisent aussi par un déficit sur le plan de la spécialisation.

Organisation interne de la firme

Une opération de fusion peut être motivée par le besoin de la firme de « *contrôler certains actifs dans des contingences non prévues ou non prévisibles par des contrats.* » On retrouve cette situation lorsqu'une entreprise est tributaire d'un fournisseur, car elle est à sa merci pour tout événement non prévu de façon contractuel. Cette situation peut alors générer des comportements opportunistes. « *La fusion modifie l'allocation des pouvoirs résultant de la détention d'actifs*

¹ MUCCHIELLI Jean-Louis • KOHLER Philippe, « Déterminants et conséquences des fusions-acquisitions », *Revue Française de Gestion*, Novembre-Décembre 2000, n° 131, p. 6-19.

spécifiques : lorsque certains actifs, possédés par des firmes qui entretiennent des relations contractuelles, sont fortement complémentaires, ils doivent être détenus en commun pour favoriser les synergies et éviter les comportements opportunistes de part et d'autre. Pour ces raisons, le mécanisme de fusion accroît la valeur de l'ensemble des firmes dont les actifs sont complémentaires comme lors d'intégrations verticales et dans certains cas de fusions horizontales. »

Stratégies de marché

Lorsque deux entreprises fusionnent, la nouvelle entité occupe une nouvelle place sur le marché. La fusion permet alors d'obtenir une taille critique pour rationaliser la production ou devenir le leader du marché.

Dans une fusion horizontale, les réductions de coûts sont liées aux économies d'échelle ; les productions sont démultipliées alors que la somme des coûts fixes est réduite. C'est la stratégie adoptée par les dirigeants de Siat-Braun.

Déterminants financiers

Les effets de la structure financière sur les choix en matière de croissance diffèrent selon que le propriétaire est le dirigeant de la firme ou qu'il existe une séparation entre propriété et contrôle. Dans une fusion, l'opération de financement implique trois acteurs : l'actionnaire, le dirigeant et le créancier.

Lorsque le dirigeant n'est pas actionnaire de l'entreprise ou n'est pas intéressé sur la valeur actionnariale, c'est le maintien de sa rémunération qui lui importe. Il aura plus d'intérêt dans une stratégie qui privilégie l'augmentation du chiffre d'affaires, source de sa rémunération, que dans une stratégie d'augmentation de la valeur actionnariale. Au cours d'une fusion, le dirigeant peut aussi être remercié par les nouveaux actionnaires et perdre sa place.

Si le dirigeant est actionnaire où qu'une partie de sa rémunération est liée à la valeur de l'action, les intérêts qui opposaient actionnaires et dirigeants diminuent ; ces derniers s'impliquant davantage dans des choix stratégiques favorables à une augmentation de la valeur de l'action.

Compte-tenu de ces facteurs, et aussi en fonction de l'intérêt des créanciers dans l'opération, le financement d'une fusion pourra se faire soit par l'endettement, soit par l'augmentation en capital.

c) Les facteurs clés de succès d'une opération de fusion

Une enquête mondiale menée par le cabinet AT Kearney en 1998-1999 a révélé que 58% des 115 fusions analysées n'atteignaient pas les objectifs de création de valeur fixés par la direction. Et dans plus de la moitié des cas de F&A analysés, l'opération se soldait par un échec avec pour répercussions la déception des partenaires financiers, la démotivation des salariés et la destruction de valeur.

Dans l'avant-propos de l'ouvrage *Après la fusion*¹, Patrice Zygband, Président d'AT Kearney France, tire de ce constat trois principes essentiels à respecter pour assurer la réussite d'une fusion.

¹ HABECK Max • KRÖGER Fritz • TRÄM Michael, « *Après la fusion* », Dunod, Paris, 2001.

- **Une opération de fusion est tout d'abord un processus de direction générale** : outre la décision de fusion prise par les dirigeants des entreprises concernées, la mise en œuvre de l'opération, c'est-à-dire l'intégration, doit être pilotée par ces mêmes dirigeants. Ils doivent définir et suivre le rythme du processus d'intégration, la structure organisationnelle, le nouvel organigramme, les objectifs clés à atteindre et le calendrier à suivre. Ils ont aussi comme responsabilité l'identification des compétences clés nécessaires au succès de la nouvelle entité.
- **Une fusion est une opération difficile à réussir** : la difficulté naît de la concomitance de plusieurs enjeux : obtenir les synergies de coûts et de croissance – créer un nouveau groupe en préservant l'activité existante des deux entités – réaliser l'opération de fusion rapidement dans un délai de 12 à 18 mois.
- **Le succès d'une fusion repose avant tout sur des facteurs humains** :
 « L'échec ou la réussite d'une opération de ce type est surtout une question d'hommes : si le management réussit à convaincre les talents clés de rester, si une nouvelle culture est définie rapidement, que chacun puisse s'approprier et qui devienne rapidement un ciment fédérateur autour duquel les énergies peuvent se mobiliser – alors tout devient possible. »
 Une importance particulière doit être accordée à la communication et ce à chaque étape du processus d'intégration. Que ce soit pour les clients, les fournisseurs, les salariés, les actionnaires, les partenaires financiers, tous doivent comprendre les objectifs de l'opération et comment cette dernière les affectera.
 Dès les premiers jours de la fusion, il est nécessaire que les dirigeants aient un discours construit, donnant une vision claire de leur stratégie, du processus de l'opération et des priorités qu'ils se donnent. Ces messages doivent être diffusés à tous les niveaux de l'organisation.

« Diriger, piloter et communiquer : ce n'est qu'à ce prix que les candidats à ce processus difficile mettent toutes les chances de leur côté pour réussir une opération qui, bien menée, permet de conforter la pérennité de l'entreprise, renforcer sa position concurrentielle, tout en créant de la valeur pour ses actionnaires. »

d) Les facteurs d'échec d'une opération de fusion

Max Habeck, Fritz Kröger et Michael Träm, les auteurs *d'Après la fusion*, décrivent les principaux facteurs d'échec d'une fusion :

- **La vision** : les partenaires d'une fusion privilégient trop souvent l'aspect réduction des coûts et création de synergie, sans avoir une vision claire et une stratégie solide.
- **Le leadership** : certaines entreprises ne désignent pas de leader, d'équipe de direction pour conduire le projet. Les conséquences sont une perte de temps et de ressources, un sentiment d'incertitude et de démotivation des salariés.

- **La croissance** : les entreprises privilégient la réduction de coût au profit de la croissance. Une fois la réduction de coût obtenue, elles reviennent au type de fonctionnement antérieur à la fusion sans stratégie de développement.
- **La culture d'entreprise** : *« les entreprises refusent trop souvent de reconnaître que des obstacles culturels existent et qu'ils ne peuvent être levés rapidement. Elles négligent le fait qu'il y aura forcément un changement et qu'il importe donc de le gérer avec professionnalisme. »*
- **La communication** : beaucoup d'entreprises n'ont pas de réflexion en matière de communication. Le manque d'information génère sentiment d'incertitude et frustration.

e) Sept règles pour réussir une intégration

Max Habeck, Fritz Kröger et Michael Träm nous proposent sept règles pour réussir une fusion. A travers ces sept règles, ils identifient les domaines critiques à prendre en compte pour mener à bien une intégration. Ces facteurs clés de réussite sont les suivants :

- La vision stratégique ;
- Le leadership ;
- La croissance ;
- Les gains rapides ;
- Les différences culturelles ;
- La communication ;
- La gestion des risques.

Et ces sept clés de réussite ne sont utiles que si elles reconnaissent le caractère essentiel de trois aspects du processus d'intégration :

- **L'adhésion** : elle est nécessaire à tous les échelons, de la direction générale aux salariés. Elle doit être acquise dès le début de l'opération.
- **L'orientation** : l'ensemble des salariés doivent être informés des orientations stratégiques décidées afin que chacun ait une vision claire de la fusion.
- **Les attentes** : une fusion génère beaucoup d'attentes, tant vis-à-vis des collaborateurs de l'entreprise que des partenaires extérieurs. La gestion de ces attentes passe par une communication ouverte et transparente tout au long du processus d'intégration.

Définir une vision et une stratégie claires

C'est la vision qu'ont les dirigeants pour la nouvelle entreprise qui détermine l'adhésion générale. Le fait d'avoir des perspectives claires et réalistes reflète la motivation des directions générales et rassure les collaborateurs.

« La question la plus intéressante pour un acquéreur est la suivante : "A l'avenir, qu'ai-je à offrir, et que peut de son côté concrètement offrir cette entreprise cible ?" Cela implique l'examen détaillé de cinq aspects : la clientèle, les capacités, les concurrents, les coûts et la culture d'entreprise. »

La crédibilité accordée au projet est déterminante pour obtenir l'adhésion de tous et créer en interne des attentes positives et réalistes.

Définir rapidement un leadership

Le leadership est la priorité dans un processus de fusion. Il faut rapidement désigner l'équipe de direction qui aura entre autre pour rôle de faire passer les messages. Il faut en tout état de cause éviter une vacance de pouvoir.

Les entreprises doivent dès le début mettre en place un organigramme qui soit communiqué, compris et accepté. Les personnes clés, les meilleurs managers reconnus en tant que tels doivent être rapidement identifiés.

La nouvelle direction doit montrer l'image d'une équipe soudée. Elle doit être issue du mélange des personnes les plus compétentes des deux entreprises.

Le nouveau management doit avoir pour rôle d'accompagner l'ensemble des collaborateurs en leur indiquant continuellement quelles sont les nouvelles normes de comportement, les guider dans l'adoption des nouveaux systèmes et symboles.

Fusionner pour se développer – se concentrer sur la valeur ajoutée

Pour qu'une fusion génère de la valeur ajoutée, l'équipe de direction doit davantage se concentrer sur la croissance plutôt que sur les synergies d'efficacité. Les auteurs ne veulent pas dire par là que réaliser des synergies d'efficacité n'est pas nécessaire, mais que le vrai moteur de réussite tient prioritairement sur la capacité qu'à la nouvelle entité à se préparer à une croissance rapide et solide.

Agir – obtenir rapidement des résultats – communiquer

Les auteurs préconisent de produire *des gains rapides* permettant ainsi de consolider et d'étendre l'adhésion obtenue, aussi bien en interne qu'en externe. Ces gains rapides permettent de rassurer l'ensemble des acteurs de la fusion et montrent qu'une amélioration est en voie. Pour Max Habeck, Fritz Kröger et Michael Träm, ces gains rapides peuvent être décelés « *en interne en recherchant du côté des ventes d'actifs, du partage du savoir et des améliorations apportées à l'environnement professionnel (...) en externe, par exemple en étudiant les relations avec la clientèle et les fournisseurs.* »

Les différences culturelles

Les différences culturelles sont la raison la plus souvent invoquée pour justifier d'un échec d'intégration. L'intégration culturelle est donc essentielle pour réussir un rapprochement.

Surmonter ces différences est une des actions les plus délicates à mettre en œuvre. « *Des personnes de cultures d'entreprise différentes se retrouvent tout à coup parachutées pour traiter ensemble de questions complexes de stratégie et de pratiques professionnelles. La situation est aggravée par l'incertitude qui plane sur le*

choix des personnes et l'attribution des postes, l'éviction de certains, et la façon dont les réductions de coûts synergiques seront obtenues. »

Pour résoudre les problèmes culturels, l'entreprise doit définir ce qu'est « sa culture d'entreprise ». Les auteurs donnent à la culture d'entreprise cette définition : « *ensemble de convictions et de règles de conduite qui définit un "comment ça fonctionne ici" »* ».

La culture d'entreprise donne un langage commun pour communiquer, faire collaborer les différentes équipes. Elle apporte des règles qui rassurent et empêchent l'incertitude de s'installer. « *Socialement, elle apporte le sentiment d'appartenance et l'interaction sociale dont tout être humain a besoin. »*

Pour régler les problèmes culturels après une fusion, les auteurs proposent différentes approches possibles, tenant compte de plusieurs facteurs tels que les raisons de la transaction d'origine, la taille et les effectifs, ou encore la similarité entre les deux cultures.

Pour eux, trois stratégies sont possibles :

- Imposer une culture à une autre ;
- Laisser les cultures séparées ou les laisser se fusionner avec le temps ;
- Créer une culture composite en prélevant sur chacune des cultures d'origine les meilleurs éléments.

Imposer une culture à une autre reste la norme dans nombre de rapprochements. Pour que la culture imposée soit acceptée, elle doit nécessairement être celle qui est la plus adaptée au nouveau contexte. « *Elle doit être imposée rapidement, explicitement et complètement. »*

Laisser les cultures séparées est une solution lorsque les entreprises participant à la fusion font partie de secteurs d'activité très différents. L'inconvénient du maintien de cultures séparées rend plus difficile la communication au sein de la nouvelle entité et plus complexe la réalisation de synergies.

Permettre aux entreprises de se développer ensemble à leur propre rythme est une variante possible, mais difficilement créatrice de synergies compte-tenu de la lenteur du processus.

Créer une culture composite paraît être l'approche la plus efficace, mais aussi la plus difficile. La nouvelle entité définit un nouvel ensemble de valeurs et de règles de comportement, en tirant de chacune des entreprises ses points forts, afin de fonder une nouvelle culture plus performante.

« Une fois que l'équipe de direction est en place, il est essentiel de créer des passerelles de communication entre les deux cultures. Le travail en binômes, les équipes mixtes, les co-implantations et les événements informels sont autant d'outils susceptibles de favoriser cette interaction. »

C'est le choix retenu par l'équipe de direction de Siat-Braun dans la construction de la nouvelle entité. Au cours du premier semestre 2002, deux échanges de contremaîtres ont été effectués entre les sites d'Urmatt et d'Heiligenberg.

Un symbole important pour représenter la nouvelle culture est le nom que les dirigeants donnent à la nouvelle entité.

Jean-Noël Kapferer dans son article *Les marques au cœur du débat*¹ montre comment la problématique de marque est intimement liée à la stratégie dont elle se veut l'expression la plus visible pour les observateurs extérieurs.

Il présente deux approches : la création d'un nom double – la déclinaison d'une nouvelle marque.

La création d'un nom double est l'option la plus simple. Deux entreprises se marient, les noms des deux prétendants sont conservés et cela permet de maintenir les valeurs qu'elles représentent, ces valeurs de marque que l'auteur nomme « goodwills ».

Mais quel ordre pour le nom ? « *Sachant qu'un nom est un média (il véhicule un message) mais aussi un capital (il est dépositaire du goodwill), les décisions doivent s'analyser à la lumière de ces deux critères : que veut-on dire ? Où est le risque principal de perte de goodwill ?* »

Pour répondre au *que veut-on dire ?*, le nom situé en tête oriente la perception. La perception se structure par la première information reçue. Pour la préservation de la notoriété et de l'image, mieux vaut commencer par le nom le plus connu.

Sinon, en règle générale, c'est la plus grosse société ou la plus connue qui est citée en tête.

La déclinaison d'une nouvelle marque, par le raisonnement de *la table rase*, donne une priorité aux considérations internes. Une nouvelle entreprise naît de la fusion des deux autres : pas de vainqueur – pas de vaincu. Les valeurs véhiculées par les noms des deux anciennes entreprises sont perdues, mais sur le long terme, cette option est jugée plus favorable.

Dynamiser l'adhésion, l'orientation et les attentes par la communication

Pour Max Habeck, Fritz Kröger et Michael Träm, la réussite du processus d'intégration dépend de la manière dont les managers vont convaincre leurs collaborateurs d'adhérer à leur vision stratégique, et des actions qu'ils mèneront pour y parvenir.

La communication est une question de leadership. Le leader est là pour donner la direction. Il forme pour cela une équipe de personnes dont le rôle sera de guider le personnel dans cette direction et d'engager les ressources nécessaires efficacement.

Les auteurs tirent deux constats révélés par l'enquête AT Kearney :

- Premier constat : la grande majorité des entreprises consultées avouent ne pas avoir de communication suffisante et adéquate.
- Deuxième constat : 37% des entreprises interrogées reconnaissent que l'obstacle à l'intégration le plus fréquemment cité est que l'engagement des salariés n'a pas été obtenu (Figure VII).

¹ KAPFERER Jean-Noël, « Les marques au cœur du débat », *Revue Française de Gestion*, Novembre-Décembre 2000, n° 131, p. 114-118.

Figure VII
Obstacles à l'intégration¹

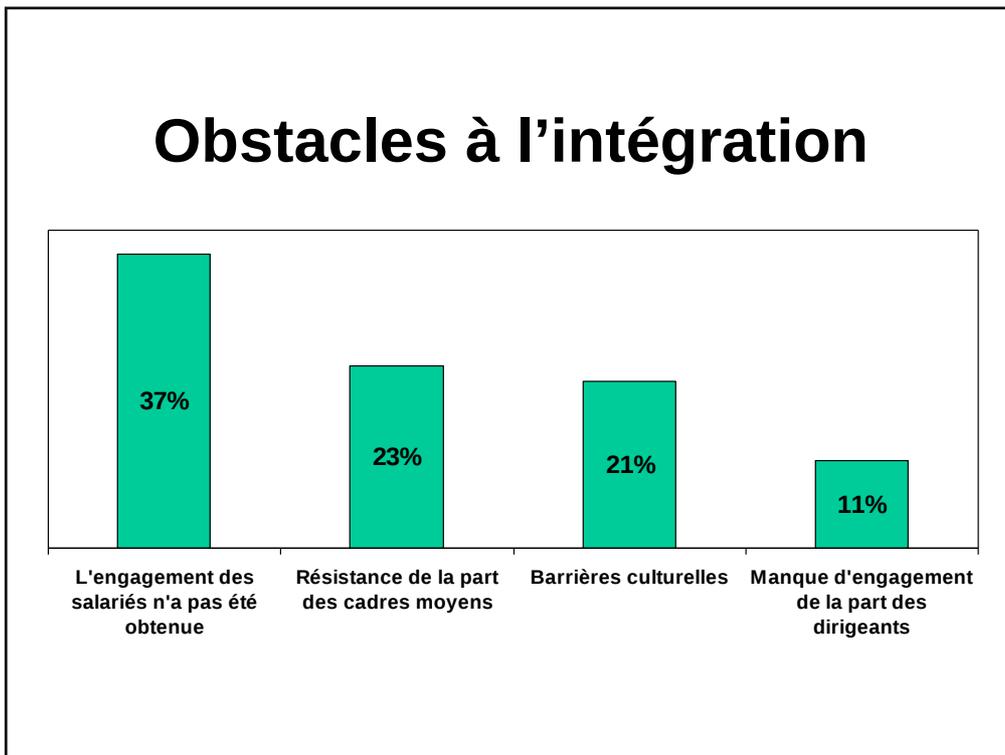
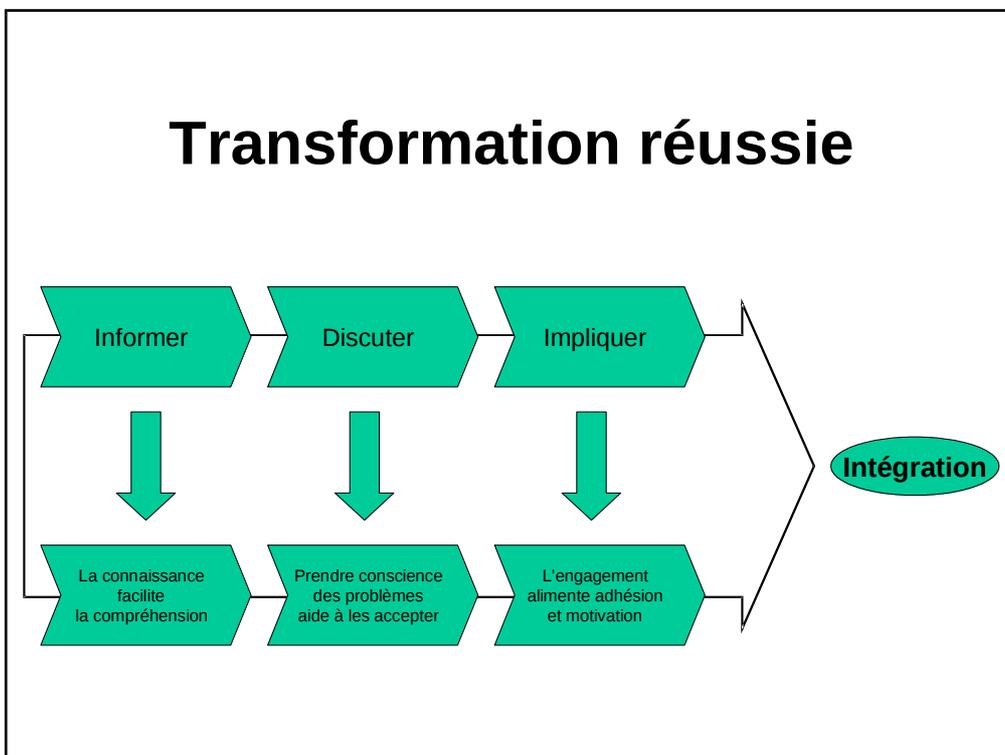


Figure VIII
Transformation réussie¹



¹ HABECK Max • KRÖGER Fritz • TRÄM Michael, « *Après la fusion* », Dunod, Paris, 2001.

Certaines entreprises ne prennent pas suffisamment conscience que l'ensemble du personnel n'est pas au même stade de réflexion que les dirigeants. Les salariés des deux entreprises concernées n'ont pas la vision qu'ont les dirigeants, n'ont pas une vue d'ensemble du contexte. Il est donc important pour l'équipe de direction d'avoir une communication préparée, claire et la plus transparente possible (Figure VIII).

Dans son article *Fusion mode d'emploi*¹, Bernard Demeure nous fait partager son expérience des différentes opérations de F&A auxquelles il a participé.

Pour bien gérer une intégration, il est primordial que les dirigeants aient une vision ambitieuse, une communication claire et simple, comprise et partagée par tous les acteurs de la fusion, et surtout par tous les collaborateurs. Des plans d'actions sont préparés afin de mettre en cohérence l'organisation, les processus, les systèmes de gestion et la culture avec la vision et la stratégie annoncées. Ces plans d'actions doivent donner des résultats rapides, afin de démontrer à l'ensemble des salariés l'intérêt de l'opération et créer une dynamique positive d'intégration.

L'auteur constate souvent que le processus de changement est mal géré dans les douze à vingt-quatre mois qui suivent l'acquisition. Les entreprises n'arrivent pas à faire partager la vision justifiant la fusion ni à la traduire pas des plans d'actions volontaristes. « *Des questions telles que la communication, les changements d'affectation, la répartition des responsabilités, les critères de mesure de performance et les rémunérations sont souvent traitées séparément, alors que les solutions à ces questions devraient être considérées comme les composantes d'un tout cohérent. C'est seulement ainsi qu'elles soutiennent avec force et clarté la vision commune permettant de créer progressivement la culture de la nouvelle entreprise.* » Enfin, l'état de crise que provoque l'annonce d'une fusion (stress et incertitude pour le personnel) est paradoxalement un potentiel d'ouverture au changement que les dirigeants doivent utiliser dans les premiers mois de l'annonce pour créer une dynamique visible et mobilisatrice.

En s'intéressant toujours à l'aspect communication, les auteurs d'*Après la fusion* décrivent comme situation la plus délicate le rapprochement de deux entreprises initialement rivales. Pour les salariés des deux entreprises fusionnées, il est extrêmement difficile de s'asseoir à côté de ses anciens *ennemis* et de travailler avec eux. Les rivalités et les préjugés sont si profondément ancrés qu'il faudra beaucoup d'effort pour les évacuer.

Cette situation nous intéresse plus particulièrement, car elle correspond au contexte des entreprises J&L Siat et Ferdinand Braun. Les deux entreprises, avant leur rapprochement, étaient fortement concurrentes. L'*ennemi* d'hier doit être l'*ami* d'aujourd'hui.

Les auteurs de *Comment épouser son meilleur ennemi* nous présentent les facteurs clés de réussite d'une fusion après une opération *hostile*.

Les auteurs nous apprennent que deux tiers des fusions ne donnent pas les résultats escomptés et les résultats de l'enquête de AT Kearney sont à peu près comparables. Les difficultés augmentent lorsque le rapprochement s'effectue entre deux entreprises concurrentes. Les facteurs clés de réussite sont alors de deux ordres : analyser certains paramètres essentiels de la situation antérieure – avoir une véritable stratégie d'intégration.

¹ DEMEURE Bernard, « Fusion mode d'emploi », *Revue Française de Gestion*, Novembre-Décembre 2000, n° 131, p. 119-125.

Lorsque par le passé, l'image de chacune des deux entreprises a été durablement marquée par un contexte de batailles concurrentielles, les auteurs préconisent de passer par les personnes. Par la qualité des contacts interpersonnels, la mise en place d'un rituel d'intégration, l'honnêteté et la transparence des communications, l'engagement clair des dirigeants et leur capacité d'empathie, un climat de confiance peut être reconstitué pour faciliter l'intégration.

Les premiers contacts sont primordiaux, *« car c'est à ce moment que les opinions, les stéréotypes, les réputations et les images se forment pour longtemps. »*

Les dirigeants ont souvent du mal à reconnaître que travailler avec l'ennemi d'hier dans l'enthousiasme est une chose difficile pour les acteurs concernés. On est dans l'ordre de l'émotionnel ; on touche au cœur et aux tripes. La direction doit donc tenir compte de cette difficulté qu'auront les salariés de travailler spontanément ensemble. Organiser un rituel de fusion peut être un moyen d'unifier les deux entreprises. Il s'agit d'actions fortes, symboliques où le caractère émotionnel est fort. *« Elles sont la juste reconnaissance des combats et des blessures passés, un solde de tout compte émotionnel qui permet à chacun d'entrer dans l'avenir avec le cœur plus léger. »* Des entreprises organisent des manifestations qui permettent de renforcer l'adhésion de tous : compétitions sportives, journées portes-ouvertes réservées au personnel et à leur famille, etc.

Charles Gancel et Elisabeth de Sainte-Basile conseillent aussi de tenir compte de la démographie des acteurs. Des équipes récentes, peu *acculturées* aux anciens combats contre le concurrent, auront plus de facilité à s'unir.

Enfin, un plan d'intégration sur au moins deux ans leur paraît nécessaire. *« Les cycles émotionnels et culturels sont plus longs que les apprentissages techniques ou la mise en place d'une nouvelle organisation. »*

Les auteurs concluent avec optimisme : *« Il n'y a pas d'ennemi qui ne soit un allié potentiel, voire un ami. Tout est dans la façon, dans l'art, dans le processus, dans le parcours que les dirigeants sauront ou ne sauront pas mettre en œuvre pour convaincre que l'avenir envisagé en commun est plus profitable, et donc de la nécessité vitale de travailler ensemble. »*

Philippe Very, dans son article *Ce que ne disent pas les chiffres*¹, explique que lorsque deux entreprises fusionnent, les dirigeants de la société absorbante ont tendance à ne rechercher les éventuelles difficultés que dans l'entreprise absorbée. *« Or, la fusion de deux entreprises, c'est aussi la fusion d'équipes amenées à travailler ensemble. Lorsqu'il s'agit de partager une ressource, comme un équipement de production qui permettra de réaliser des économies d'échelle, les ouvriers se retrouveront au sein de la même usine pour de nombreuses années. Lorsqu'il s'agit de transférer une compétence, certains experts seront mutés sur un autre site pour une période de temps plus ou moins longue, afin de partager leur savoir. Résistances et mécontentements peuvent surgir là où on ne les attend pas, du côté du personnel de l'acquéreur. »*

Michel Barabel et Olivier Meier² nous expliquent que *« l'arrogance managériale vis-à-vis des membres de l'entreprise acquise »* est un des pièges à éviter durant une phase d'intégration.

¹ VERY Philippe, « Ce que ne disent pas les chiffres », *L'Expansion Management Review*, Juin 1999, p. 70-74.

² BARABEL Michel • MEIER Olivier, « Treize pièges à éviter pour une union en douceur », *L'Expansion*, Du 22 novembre au 5 décembre 2001, n° 657, p. 146-147.

L'acquéreur doit prendre soin d'affirmer la reconnaissance des qualités et forces de l'entreprise acquise. Il doit aussi veiller à justifier l'intérêt de l'acquisition à tous les salariés.

Dans son article *Les principes plus importants que les outils*¹, Georges Egg nous présente le processus de fusion comme un projet de développement commun. Les salariés doivent comprendre les raisons de l'opération et les avantages qu'elle apporte. Et chaque acteur doit pouvoir constater que les deux entreprises sont sur un plan d'égalité dans la conception et la réalisation du rapprochement. Il n'y a ni vainqueur, ni vaincu, ni conquérant, ni colonisé.

Chacune des deux parties doit s'efforcer d'être ouverte et tolérante envers l'autre.

La gestion des risques

Max Habeck, Fritz Kröger et Michael Träm nous donnent une dernière règle pour réussir une intégration : être proactif dans la gestion des risques inhérents au processus de fusion.

Ils identifient trois types de risques :

- Risques liés aux partenaires en jeu (investisseurs, salariés, clients) ;
- Risques liés à la mise en œuvre ;
- Risques liés aux bénéfices.

Les investisseurs engagés dans le projet de fusion peuvent vite perdre confiance si les bénéfices de la fusion ne sont pas atteints rapidement.

Certains salariés, inquiets pour leur avenir au sein de la nouvelle entité, ou en désaccord avec la nouvelle politique annoncée, risquent de quitter l'entreprise.

La réorganisation du secteur commercial peut provoquer des dysfonctionnements dans les relations clients. De nouveaux interlocuteurs, des produits aux noms différents, un changement de gamme, des retards de livraison provoqués par la réorganisation des services logistiques, ou tout simplement l'inquiétude sur la qualité des services futurs, tous ces éléments contribueront peut-être à une perte de confiance des clients qui risquent alors de s'orienter vers la concurrence.

Dans la mise en œuvre du plan de fusion, l'aptitude de l'entreprise à conduire ses projets comme prévu est déterminante en termes de performance et de temps.

Enfin, il existe des risques liés aux bénéfices promis par la fusion. Est-ce que les économies d'échelle seront réalisées comme prévu ? La politique commerciale consolidera-t-elle l'avantage concurrentiel sur certaines gammes de produits ? La complémentarité des activités permettra-t-elle un repositionnement ou une implantation sur les marchés visés ?

Les auteurs préconisent de gérer et d'affronter les risques d'une manière active par une gestion méthodique et efficace, sachant que la complexité des risques grandit proportionnellement aux opportunités que les transactions créent. L'équipe conduisant l'intégration doit se préparer à gérer des problèmes imprévus ou imprévisibles.

¹ EGG Georges, « Les principes plus importants que les outils », *Revue Française de Gestion*, Novembre-Décembre 2000, n° 131, p. 108-113.

Il faut évaluer la situation afin de classer les projets d'intégration en fonction de leur impact sur l'entreprise et de leur degré de complexité.

L'évaluation permet alors une déduction des risques inhérents au processus de fusion par un examen approfondi des différents enjeux et par l'émission d'hypothèses. Les risques sont classés par ordre d'importance pour repérer les facteurs de blocage.

Il faut s'attaquer énergiquement aux risques surmontables et réduire le plus possible ceux qui sont plus difficiles à surmonter.

Notre étude des aspects économiques et sociaux des fusions-acquisitions est terminée. Il ressort de cette présentation des éléments essentiels :

- La réussite d'une opération de fusion repose avant tout sur des facteurs humains.
- Une fusion engendre un bouleversement, un changement sur les structures, sur les cultures propres à chaque entreprise, sur les hommes. Elle provoque un état de crise touchant en priorité les acteurs eux-mêmes.
- Le processus d'intégration ne peut être une réussite que si l'engagement des salariés est obtenu. Et pour que les acteurs adhèrent au projet, l'entreprise doit pouvoir répondre à leurs attentes et à leurs craintes.
- Un des facteurs de réussite est la manière dont le leadership communique les raisons qui motivent l'opération, la vision qu'il a de la nouvelle entité, et de quelle manière il la partage avec les acteurs concernés.
- Un processus de fusion est enfin la mise en œuvre de plusieurs projets suivant une méthodologie précise et intégrant une gestion et une anticipation des risques inhérents à l'opération.

Notre prochain développement s'intéresse aux conséquences d'une fusion-acquisition en droit social. Puis nous introduirons le concept d'acteur dans l'organisation. Il est au cœur du processus d'une fusion et c'est pourquoi, après avoir défini ce qui le caractérise, nous montrerons comment il se situe face au changement.

2. DROIT SOCIAL ET FUSION-ABSORPTION

Pour aborder les conséquences en droit social d'une opération de fusion, nous prendrons comme référence l'étude faite sur le sujet par le Lamy Social¹.

Il est probable qu'une fusion-absorption apporte plus de travail pour le DRH que pour le Directeur Financier. Le sort de chaque salarié pris individuellement doit être réglé, mais il s'agit aussi d'harmoniser les statuts collectifs, d'obtenir une représentation du personnel cohérente, d'unifier si possible les régimes de protection sociale (mutuelle, prévoyance) et enfin de remplir correctement les déclarations destinées à l'administration.

Nous présenterons les différentes étapes que le droit impose aux entreprises pour une opération de fusion. Nous montrerons ensuite notre travail dans le cadre des

¹ LAMY SOCIAL, Lamy CD-ROM, Logiciel OPTI MEDIA, Paris, 1999.

étapes préparatoires à la fusion, en s'intéressant à la comparaison des éléments sociaux de la société J&L Siat et Ferdinand Braun.

a) Les étapes précédant la fusion-absorption

Plusieurs consultations sont obligatoires. Dans la société absorbée, le Comité d'Entreprise (CE) doit être informé et consulté sur le projet. Dans la société absorbante, l'opération donne également lieu à consultation auprès du CE. Le CE doit recevoir suffisamment à l'avance les renseignements et documents qui lui permettront de délibérer valablement. L'idéal est de fournir au CE toutes les informations qui, en droit des sociétés, doivent figurer dans le projet de fusion à soumettre aux actionnaires ou au conseil d'administration.

Outre ces indications, il est conseillé de faire connaître au CE la date d'effet de la fusion et l'effectif total de la société une fois l'opération réalisée.

L'information doit être aussi donnée aux salariés, dès lors que leur contrat est transféré. L'information pourra se faire par lettre personnelle, par note annexée au bulletin de paie, ou par voie d'affichage.

L'INSEE doit être informé pour pouvoir délivrer à la nouvelle entreprise un numéro SIRENE et, le cas échéant, un nouveau code APE. Cette information se fera par l'intermédiaire de la DADS (Déclaration Annuelle des Données Sociales).

Tous les organismes sociaux doivent recevoir une information sur l'opération réalisée, en indiquant à quelle adresse les dossiers d'enquête ou d'affiliation devront être envoyés.

b) Les étapes au moment de la fusion

Sort des contrats individuels de travail

La fusion-absorption est l'un des cas mettant en jeu le célèbre article L.122-12 du code du travail. Cet article prévoit qu'en cas de modification dans la situation juridique de l'employeur, tous les contrats en cours au jour de la modification subsistent entre les salariés et le nouvel employeur.

Les salariés qui restent dans la nouvelle entreprise conservent leur ancienneté, les avantages inscrits dans leur contrat et leurs avantages acquis.

Convention collective

Quand l'activité reste la même et que la convention collective est étendue, la convention de branche ne change pas et il ne reste plus à régler que la question des accords d'entreprise (sauf changement de lieu d'activité lorsqu'il existe des avenants locaux).

Quand l'activité reste la même mais que la convention collective n'est pas étendue, on se heurtera à quelques difficultés.

Mais la situation la plus compliquée sera certainement celle où, les deux sociétés n'ayant pas la même activité, la convention collective sera différente.

Règlement intérieur

Lorsque les deux sociétés se confondent géographiquement et administrativement, c'est le règlement intérieur de la société absorbante qui s'applique. Le règlement intérieur étant un document unilatéral élaboré par le chef d'entreprise, celui-ci est libre de l'adapter aux circonstances de la nouvelle entité.

Intéressement et participation

Concernant la participation, le Lamy Social observe que ni la loi, ni une circulaire n'apportent de précision sur ce qui rend impossible l'application de l'accord existant. Cela suppose qu'il s'agit essentiellement de raisons comptables.

Donc, soit la poursuite de l'accord est possible et l'engagement de la société absorbante se limite, en ce qui concerne le calcul de la réserve, à l'exercice en cours ; soit la poursuite de l'accord est impossible et l'accord de la société absorbée cesse de produire ses effets. Les salariés de l'entreprise absorbée sont intégrés dans l'accord de l'entreprise absorbante s'il y en a un ; et s'il n'y en a pas, une négociation doit s'engager dans les six mois à compter de la clôture de l'exercice au cours duquel est intervenue la fusion.

Concernant l'intéressement, l'harmonisation des accords est impérative sauf pour le cas où chacune des entreprises en cause devient un établissement distinct et autonome au sein de la même entreprise. Dans tous les autres cas, la renégociation de l'accord ou des accords s'impose, dans les six mois suivant la prise d'effet de la fusion ou six mois après la clôture de l'exercice au cours duquel a eu lieu la fusion.

Représentants du personnel

Les questions posées sont différentes selon que la fusion se traduit par la création de plusieurs établissements autonomes et distincts, au sein d'une même entreprise, ou par l'intégration totale de l'entité absorbée dans l'entité absorbante. Dans le premier cas, les établissements distincts gardent leurs institutions représentatives du personnel propres ; dans l'autre, la première préoccupation est de faire coïncider la durée des mandats afin de pouvoir, le plus vite possible, repartir sur une instance unique représentant l'ensemble du personnel.

Concernant les délégués syndicaux, leur mandat subsiste lorsque l'entreprise absorbée devient un établissement de l'entreprise et reste géographiquement distinct, à condition qu'il compte au moins 50 salariés et qu'il soit dirigé par une personne dotée de pouvoirs suffisants pour prendre des décisions telles que négocier des salaires, des conditions de travail et ce, même si la gestion du personnel est centralisée ailleurs.

Lorsque ces conditions ne sont pas remplies, il faut adapter la représentativité syndicale à l'effectif en modifiant le nombre des délégués syndicaux.

Pour Siat-Braun, les établissements sont géographiquement distincts, comptent plus de 50 salariés pour deux établissements sur trois, mais les responsables de site ne sont pas dotés de pouvoirs suffisants, car ils ne négocient ni les salaires, ni les conditions de travail, négociations menées par les dirigeants et la DRH. La direction défend le principe d'établissements non autonomes.

Vu du côté de l'entreprise, Siat-Braun a tout intérêt, si elle veut limiter le nombre de mandats, à défendre la non distinction des établissements, en tout cas pour le domaine des délégués syndicaux et du CE. A contrario, les délégués syndicaux ont tout intérêt à défendre la nature distincte des établissements.

La loi ne prévoit absolument pas la procédure à suivre dans une telle situation. Une chose est certaine, l'employeur ne peut pas prendre sur lui de mettre fin au mandat d'un délégué syndical et la meilleure solution consiste certainement à négocier.

Pour chaque établissement atteignant l'effectif de 11 salariés, les délégués du personnel existants sont maintenus.

Enfin, pour le CE, si les deux sociétés ont des CE et restent autonomes, chaque CE demeurera en qualité de comité d'établissement et non plus d'entreprise. Les CE en question seront fédérés en un seul comité central. Si les deux sociétés ont des CE et ne restent pas autonomes (absence d'autonomie pour les établissements), il faut alors constituer un CE unique. Cette dernière situation semble la plus vraisemblable pour l'entreprise, et rejoint celle que nous avons décrite pour les délégués syndicaux.

Protections et charges sociales

Etant donné que les cotisations de sécurité sociale et d'assurance chômage sont les mêmes quelles que soient les entreprises, ce sont les cotisations d'accidents du travail et de retraite complémentaire qui sont susceptibles d'être modifiées.

Pour Siat-Braun, le taux ne devrait pas changer. L'activité demeure identique ou presque, les mêmes machines sont représentées, dans les mêmes locaux et avec le même personnel.

Concernant les cotisations de retraite complémentaire (ARRCO et AGIRC), le choix de l'institution appartient à la société absorbante. La nouvelle société doit unifier les régimes dans les plus brefs délais. Une fois le choix fait, il faut régulariser complètement la situation auprès de la caisse que l'on quitte et procéder, auprès de la caisse qui reste, à une unification de taux.

Prévoyance et mutualité

C'est la société absorbante qui décide du régime de prévoyance à retenir, sachant qu'elle n'est pas tenue de proposer à son propre personnel un alignement sur celui de l'entreprise reprise. Par contre, le nouvel employeur reste tenu, jusqu'à révocation et expiration du délai de survie, par le contrat de prévoyance qui avait été conclu dans l'entreprise absorbée.

Nous avons repris les principaux éléments que le service ressources humaines devait prendre en compte pour harmoniser les éléments sociaux. Notre travail a été de mettre à jour les spécificités de chaque société (Tableau III), tâche préalable à l'harmonisation des éléments sociaux.

Tableau III
Comparaison des éléments sociaux J&L Siat – Ferdinand Braun

Élément sociaux	J&L SIAT	FERDINAND BRAUN
CONGES		
Ancienneté	<i>Evaluation coût si applic. règle Braun.</i>	+2 ou 4 j pr cadres - +1,2,3 j pr ouvriers Usage
SALAIRES		
IDRTT		Intégration dans salaire en juillet 2002.
Prime panier	19,6 frs/j (par n soumise à cotis.). <i>Evaluation coût si applic. règle Braun.</i>	60% du tx hor. (partie n soumise et soumise à cotis.) à la date passage 35h ou date d'entrée si après.
Primes diverses		Faire état des lieux.
Prime d'ancienneté	0 à 15%	Certains anciens contrats bénéficient d'1 tx >15% (19%).
COTISATIONS		
Non cadres		
Maladie		MSA + CAAA
Assurance vie		IRIAL : ass. vie oblig. à l'embauche - 0,45% de 40KF/an. Part CE=50% - part salarié=50%.
Complémentaire maladie	GROUPAMA - Célibat : 11,73 eur/mois pr sal. (id empl.) - Célibat tx plein : 23,46 eur/mois (100% sal.) - Familiale : 23,46 eur/mois pr sal. (id empl.) - Familiale tx plein : 46,93 eur/mois (100% sal.) Vérifier si tx plein tjrs effectif la 1ère année d'embauche.	GROUPAMA Contrat famil. oblig. pr ts. Cotis. Familiale : 21 eur/mois pr sal. (id CE)
Prévoyance (décès, incapacité, invalidité)	AGRR : en application au 01/07/02.	AGRR
Retraite	AGRR Tte catég. : 50% sal. - 50% empl. Ouvrier (NC1) : 3,75% / TR A - 7,5% TR B ETAM (mensuel) : idem NC1.	AGRR Ouvrier : 50% sal./ 50% empl. Ouvrier (NC1) : 3,75% / TR A - 7,5% / TR B ETAM : 40% sal. / 60% empl. ETAM (NC2) : 3% sal. 4,5% empl. / TR A 6% sal. 9% empl. / TR B
Taxe apprentissage	Abattement 40% sur MS	100% MS
Cadres		
APEC	CRICA - Forfait APEC 1x/an au 31/3 : 6,77 eur pr sal / 10,16 eur pr empl. + cotis. Mens. / TR B : 0,024% sal. / 0,036% empl.	CPCEA - cotis. Mens. / tot. Salaire : 0,024% pr sal. / 0,036% pr empl. *Mr Fouret CRICA : id Siat CPCEA : 4,271% sal. / 6,969% empl.
Retraite TR A	AGRR : 3,75% sal. / 3,75% empl.	*Mr Fouret AGRR : 4% sal. / 6,6% empl.
Retraite TR B	CRICA : 7,5% sal. / 12,5% empl.	CPCEA : 7,5% sal. / 12,5% empl. *Mr Fouret MORNET : 7,5% sal. / 12,5% empl.
Prévoyance (décès, incapacité, invalidité) TR A	CRI Prévoyance : 1,5% empl. Adhésion obligatoire.	CPCEA : 1,5% sal. / 3,5% empl. Adhésion obligatoire. *Mr Fouret : prévoyance + complémentaire MORNET : 1,928% sal. / 8,192% empl.
Prévoyance (décès, incapacité, invalidité) TR B	CRI Prévoyance : 1,05% sal. / 1,05% empl.	CPCEA : 1,5% sal. / 2% empl. *Mr Fouret : prévoyance + complémentaire MORNET : 2,34% sal. / 4,81% empl.
Pour retraite et prévoyance, faire une simulation avec les diff. Tx de Braun		
Complémentaire maladie	GROUPAMA : - Familiale : 23,46 eur /mois pr sal. (id empl.) - Célibat. Contrat EC : 5,4 eur/mois pr sal, 18,07 eur/mois pr empl. - Célibat. Nvelle adhésion : 11,73 eur/mois pr sal. (id empl.)	CPCEA TOP SANTE Contrat famil. Oblig pr ts. Cotis. Familiale : 19,06 eur/mois pr sal. (id empl.) *Mr Fouret MORNET : Cotis. incluse dans cotis. Prévoyance : 1318,24 eur/an.

A la lecture du tableau, c'est l'ensemble des régimes de retraite, mutuel et prévoyance qui doivent être harmonisés. Lorsque nous avons quitté l'entreprise, les contacts avec les différentes caisses étaient pris et le processus d'harmonisation débutait.

B. L'ACTEUR FACE AU CHANGEMENT

Une fusion est avant tout une aventure humaine. Elle place les acteurs dans un contexte de changement. C'est pourquoi nous développerons les facteurs sociaux du changement, en introduisant le concept d'acteur dans l'organisation, et en expliquant les conséquences du changement pour l'acteur.

1. LE CONCEPT D'ACTEUR DANS L'ORGANISATION

En théorie, l'organisation apparaît comme un ensemble de mécanismes compliqués, mais parfaitement coordonnés. Cette approche mécanique de l'organisation change de sens quand on découvre que ces mécanismes sont constitués par des hommes aux comportements complexes. Michel Crozier et Erhard Friedberg¹ nous expliquent que la raison première de cet écart entre la théorie et la réalité, c'est que quels que soient les situations et les contextes, « *l'homme garde toujours un minimum de liberté* » qu'il utilise pour « *battre le système* ».

L'acteur élabore des construits sociaux, des systèmes d'actions collectives. Il a ses propres intérêts, ses propres valeurs et ses propres buts. En fonction de la place qu'il tient dans l'organisation, il agit, non pas comme un agent passif, mais comme quelqu'un qui garde un certain degré de liberté. En particulier, chaque acteur peut contrôler ce que Michel Crozier et Erhard Friedberg appellent des « *zones d'incertitudes* » : de par son expertise, les informations qu'il possède, ses contacts extérieurs, sa capacité à interpréter les règles de l'organisation, chaque acteur peut faire en sorte que les autres dépendent de lui. L'acteur a ses propres objectifs, qui ne coïncident jamais complètement avec ceux de l'organisation. Pour les atteindre, il a une stratégie qu'il ajuste en fonction de la réalité qu'il perçoit. Cette stratégie vise à utiliser son pouvoir pour accroître ses gains à travers sa participation à l'organisation. Il négocie cette participation par manipulation de ses partenaires et de l'organisation dans son ensemble afin que sa participation soit avantageuse pour lui.

Mais acteur et organisation sont dépendants l'un de l'autre. D'un côté, l'organisation ne peut fonctionner que si les collaborateurs coopèrent entre eux ; cette coopération, l'acteur peut la négocier. D'un autre côté, il ne peut atteindre ses objectifs personnels que s'il accomplit son rôle organisationnel. On a donc un certain équilibre dans la relation acteur-organisation.

Dans une entreprise, l'acteur n'est jamais seul. Il fait partie d'un groupe où chacun joue un rôle et essaie d'atteindre ses propres objectifs. Cela ne peut se faire que s'il y a un minimum de négociation entre acteurs et groupes. La structure d'une entreprise, ses règles formelles, ses systèmes de gestion déterminent en grande partie la stratégie de chaque acteur et donnent naissance à des enjeux de pouvoir. Pour que chacun soit satisfait, pour que les comportements de l'ensemble des acteurs soient régulés, il faut un équilibre de pouvoir. C'est la structure de l'organisation qui donne cet équilibre, à la condition qu'il soit acceptable par suffisamment de monde.

En plus de la dimension de groupe s'ajoute une dimension affective entre l'acteur et l'entreprise. « *Les bonnes raisons affectives que trouve un individu pour rester dans une entreprise sont analysées depuis près de quarante ans (...) Par le mécanisme du transfert, l'individu actualise, sur l'entreprise considérée comme objet, les désirs*

¹ CROZIER Michel • FRIEDBERG Erhard, « *L'acteur et le système* », Collection Points, Série Essais.

et les conflits inconscients qui marquent sa structure psychique. L'organisation devient ainsi le moyen détourné de satisfaire ces désirs ou d'aménager ces conflits. Elle peut, par exemple, l'aider à compenser des pertes affectives, à apaiser un sentiment de culpabilité ou, plus généralement, à renforcer son système de défense contre l'angoisse. »¹

L'entreprise est donc un ensemble d'interactions entre l'acteur, les autres individus et les groupes. Pour l'acteur, l'image qu'il a de l'organisation tient sur cet équilibre social et émotionnel.

Pierre Louart² nous montre comment les acteurs organisationnels sont mus par leur psychisme. Leurs actions sont guidées par leurs désirs personnels, ces mêmes désirs construisant une certaine représentation de la réalité, en fonction des enjeux et des valeurs qu'ils ont en eux. Les rapports entre les acteurs sont fonction du réel perçu et des valeurs que les uns et les autres donnent à ce réel. Chaque individu répète les effets de sa propre structuration personnelle et sociale.

Pour l'auteur, toute organisation a deux facettes : une qui relève de faits organisationnels objectifs, l'autre qui relève de faits psychiques très subjectifs « où le désir est à l'œuvre, où les pulsions sont domestiquées ou non, où le rapport aux lois intériorisées commande les conduites et favorise ou non l'abus de pouvoir. Les réactions des membres de l'organisation peuvent être d'adhésion ou d'opposition, de sympathie ou d'antipathie. »

2. ACTEUR ET CONTEXTE DE CHANGEMENT

a) Le changement comme phénomène systémique

Michel Crozier et Erhard Friedberg nous donnent leur définition du changement : « *Le changement n'est ni une étape logique d'un développement humain inévitable, ni l'imposition d'un modèle d'organisation sociale meilleur parce que plus rationnel, ni même le résultat naturel de luttes entre les hommes et de leurs rapports de force. Il est d'abord la transformation d'un système d'actions. »*

Ce que veulent dire les auteurs en utilisant cette expression, c'est que pour qu'il y ait changement, le système d'actions doit se transformer, les individus doivent mettre en pratique de nouveaux rapports humains. Sont concernés principalement les jeux qui commandent les rapports sociaux et forment la trame des institutions. Et ce ne sont pas les règles du jeu qui doivent être changées, mais la nature du jeu lui-même. A côté de la nature du jeu, le point sensible est le modèle de régulation qui permet d'intégrer toutes les contradictions qu'entraîne l'existence de tels jeux dans des ensembles en état de coopération. Enfin, il faut que changent les différentes formes de contrôle social qui rendent possible la régulation.

Pour que ce triple changement puisse s'accomplir, les rapports de force favorables à la naissance de nouveaux jeux ne suffisent pas. Il faut que les acteurs aient potentiellement à leur disposition des capacités suffisantes : capacités cognitives, capacités relationnelles, modèles de gouvernement.

Le changement est systémique, contingent au système d'actions qui l'élabore et auquel il s'applique. Des difficultés au cours de l'élaboration du projet de changement et de sa mise en œuvre seront inévitables. Mais ces difficultés, perçues

¹ REITTER R. • CHEVALIER F. • LAROCHE H. • MENDOZA C. • PULICANI P., « *Culture d'entreprise* », Vuibert, Paris, 1991.

² LOUART Pierre, « *Succès de l'intervention en gestion des ressources humaines* », Editions Liaisons, Paris, 1995.

habituellement comme des résistances au changement, sont loin d'être insurmontables. « *Les membres d'une organisation ne sont pas, en effet, attachés de façon passive et bornée à leurs routines. Ils sont tout à fait prêts à changer très rapidement s'ils sont capables de trouver leur intérêt dans les jeux qu'on leur propose. Les habitudes ont pour eux beaucoup moins d'importance qu'on ne croit. En revanche, ils ont une appréciation très raisonnable et presque instinctive des risques que peut présenter pour eux le changement.* »

Françoise Kourilsky-Belliard¹ présente la démarche systémique comme une clé pour la conduite du changement. Le modèle systémique est centré sur les interactions des éléments d'un système plutôt que sur ses éléments isolés. S'il est utile, dans un premier temps, d'identifier et de distinguer les éléments d'un système, c'est pour mieux les relier en vue d'une compréhension globale. Par rapport au modèle analytique qui isole un phénomène pour mieux l'étudier et l'analyser, le modèle systémique s'attache à la lecture de ses interactions et de ses connexions multiples. Pour Françoise Kourilsky-Belliard, « *Tout individu est placé dans des contextes interactionnels et ce sont moins les individus qui sont perturbés que les modes d'interactions à l'intérieur des contextes où ils sont placés qui les perturbent en leur rendant impossible d'y faire face de façon satisfaisante (...)* La ligne conductrice de l'approche systémique peut être résumée ainsi : *les buts de la ou des personnes concernées sont plus importants que les causes de leurs problèmes et de leurs dysfonctionnements.* »

Pour Yves-Frédéric Livian², un système est ouvert sur son environnement et interagit avec lui. Dans cet échange, le système s'organise en étant influencé par cet environnement. Il y a en permanence un facteur d'ordre et de désordre dans cette interaction. Comme le système est ouvert sur l'extérieur, il doit revêtir des états différents pour s'adapter à la variété des situations auxquelles il est confronté.

Dans le contexte Siat-Braun, le projet d'entreprise peut être vu comme un système à l'intérieur du système entreprise.

Dans une approche systémique, les domaines développés par le projet d'entreprise interagissent entre eux et aussi vers l'extérieur (Figure IX)³.

Et si nous prenons comme exemple les domaines *Rémunération – Projet 5S – Clients*, la Figure X nous montre comment ces trois domaines interagissent ensemble. Elle met aussi en évidence leurs ouvertures vers l'extérieur.

¹ KOURILSKY-BELLIARD Françoise, « *Du désir au plaisir de changer* », 2^e édition, Dunod, Paris, 1999.

² LIVIAN Yves-Frédéric, « *Organisation : théories et pratiques* », Dunod, Paris, 1998.

³ Les domaines que nous présentons sont développés dans la partie 3 du mémoire.

Figure IX
Le projet d'entreprise comme sous-système

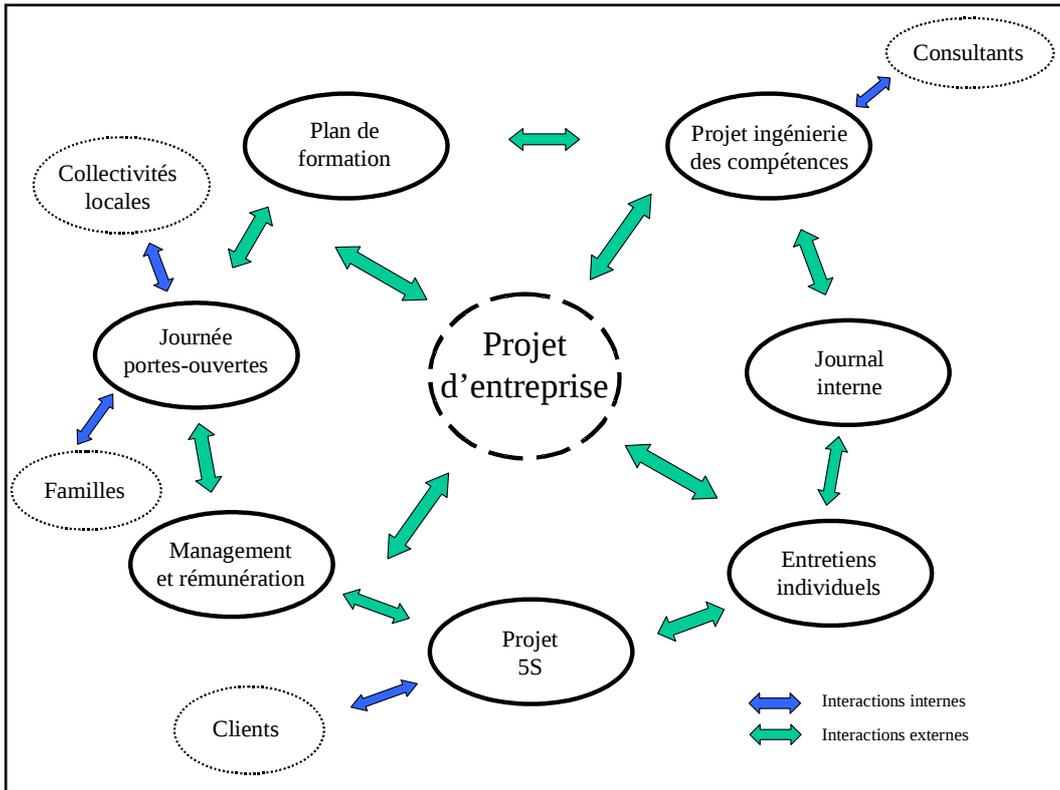
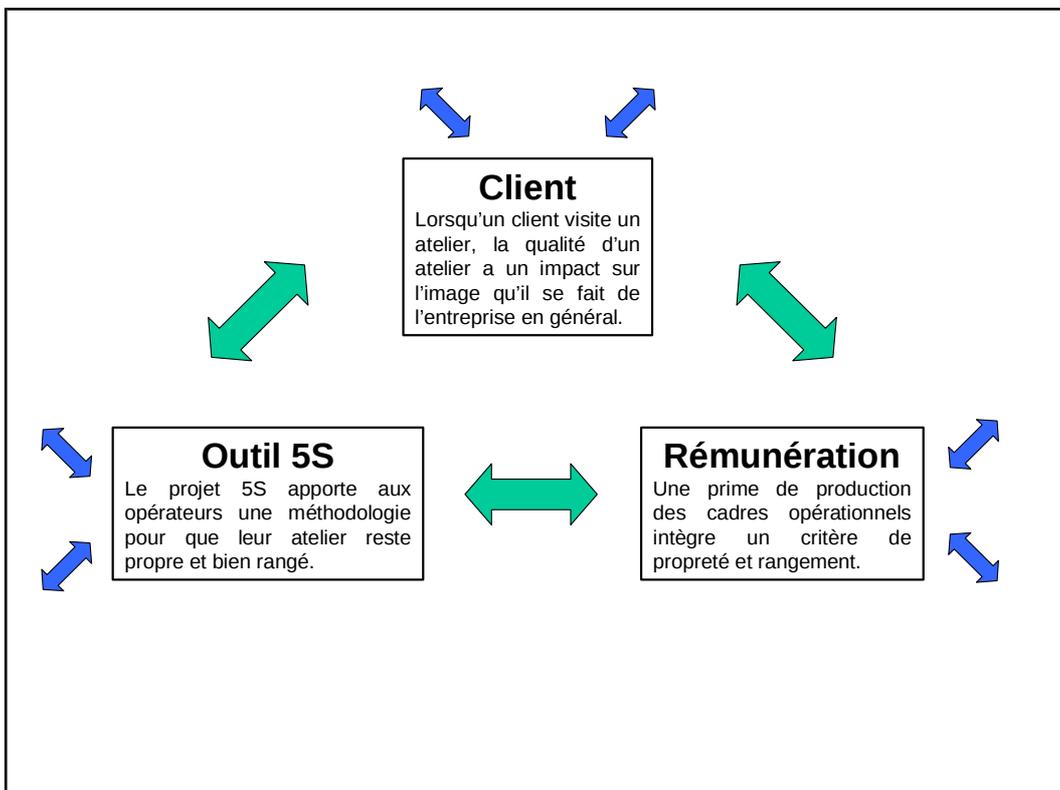


Figure X
Trois domaines en interaction



b) Le changement comme apprentissage de nouvelles formes collectives

Pour Michel Crozier et Erhard Friedberg, toute action de changement nécessite de lancer un processus de changement qui implique actions et réactions, négociations et coopérations. Le changement est le résultat d'un processus collectif où sont mobilisées les ressources et capacités des acteurs nécessaires pour la constitution de nouveaux jeux *« dont la mise en œuvre libre – non contrainte – permettra au système de s'orienter ou de se réorienter comme un ensemble humain et non comme une machine. »*

Les auteurs mettent en évidence une dimension fondamentale dans tous les processus de changement, *« à savoir l'apprentissage, c'est-à-dire la découverte, voire la création et l'acquisition par les acteurs concernés, de nouveaux modèles rationnels, de nouveaux modes de raisonnement, bref, de nouvelles capacités collectives. »*

Pour les auteurs, l'apprentissage collectif, c'est *« le processus à travers lequel un ensemble d'acteurs, partie prenante d'un système d'actions, apprennent – c'est-à-dire inventent et fixent – de nouveaux modèles de jeu, avec leurs composantes affectives, cognitives et relationnelles. »*

Cet apprentissage est bien différent de l'apprentissage individuel d'un jeu déjà existant. Chaque individu peut apprendre vite lorsque les autres ont déjà appris. Mais le problème est d'une toute autre nature lorsque le succès du jeu nouveau dépend de l'apprentissage de tous les acteurs ensemble. *« Pour pouvoir élaborer, maintenir et fixer un modèle de jeu nouveau, ou pour que les acteurs concernés acquièrent les capacités collectives que suppose mais aussi détermine leur adoption du nouveau jeu, il faut rompre non seulement des intérêts, des rapports de pouvoir, voire des habitudes, mais aussi des protections affectives et des modèles intellectuels. Or on est capable d'apercevoir que les problèmes que l'on sait traiter, et l'on ne sait traiter que les problèmes qui sont traitables dans le cadre des jeux organisés anciens qui sont en accord avec la capacité relationnelle et la capacité intellectuelle développées par et pour ces jeux. Le jeu ancien ne peut engendrer automatiquement ou naturellement le jeu nouveau. Au contraire, à y regarder de près, il en paralyse la genèse. »*

En effet, *« L'existence d'une capacité collective proprement organisationnelle impose une certaine rationalité et certains instruments d'action aux participants et en élimine d'autres. Elle permet de résoudre certains problèmes, mais, de ce fait même, constitue un obstacle à l'apprentissage collectif, dans la mesure où elle structure l'expérience des participants et conditionne ainsi leurs capacités respectives à inventer d'autres modes de relations, de nouvelles règles du jeu. »*

c) Le changement comme rupture

Michel Crozier et Erhard Friedberg décrivent le changement comme rupture. *« Tout apprentissage requiert rupture, tout changement véritable signifie crise pour ceux qui le vivent. Aucun apprentissage ne peut s'effectuer dans le cadre d'une évolution graduelle harmonieuse. »* Et pour qu'une rupture entraîne des phénomènes positifs d'apprentissage, l'intervention humaine individuelle est nécessaire ; initiatives et leadership humain sont indispensables.

Pour Françoise Kourilsky-Belliard, le changement implique « *une nouvelle lecture de la réalité.* » Par la rigidité de ses interprétations, l'individu est souvent incapable de s'étonner et de découvrir. Il est enfermé dans ses a-priori et il lui est difficile d'accepter des informations qui modifieraient ses certitudes. Pour l'auteur, « *Le changement procède d'une ré-interprétation des données envisagées comme problématiques et non d'une explication de ces mêmes données. En modifiant, par exemple, l'interprétation qu'un père donne des comportements de son fils, nous modifions l'image qu'il a de celui-ci : voyant alors différemment, il se comportera différemment avec lui. C'est pourquoi le vrai changement se vérifie dans l'action ; les explications rationnelles, toujours aléatoires, qui visent à comprendre et faire comprendre le pourquoi des comportements libèrent rarement des changements spontanés.* »

L'auteur nous propose aussi d'exploiter l'échelle temporelle *passé – présent – futur* différemment. Le présent doit être pris comme une base de données à reconstruire, le futur comme un guide sur les apprentissages à acquérir, et le passé comme « *un enseignement et un réservoir d'apprentissages.* » Au contraire, la pensée rationaliste, qui s'enferme dans des schémas traditionnels, ne permet pas d'imaginer différemment l'avenir.

d) La dimension affective du changement

Les modifications liées au changement sont plus ou moins profondes, pouvant aller jusqu'à de véritables ruptures. Si nous nous plaçons dans un contexte de rachat d'une entreprise par une autre, tout peut changer : leadership et idéologie, stratégie, structure et systèmes de gestion.

En parallèle, et c'est souvent le cas, une bonne partie des acteurs restent en place, avec leur histoire, leurs souvenirs, leurs attachements affectifs. Pour l'individu, c'est l'ensemble des variables du système dans lequel il vit qui peuvent être modifiées.

Or, l'image qu'a l'individu de lui-même dépend souvent de tous ces éléments, car elle se construit à partir de ce que ces éléments signifient pour lui.

Le changement est une remise en cause des équilibres psychiques de l'individu. Le rapport entre l'entreprise et l'individu est bouleversé. Cette modification du contrat psychologique entraîne incertitude et crainte face au devenir.

Comment prendre en compte cette dimension affective du changement ?

Les auteurs de *Culture d'entreprise* nous proposent « *quelques principes de bon sens* ».

Pour eux, tout changement entraîne chez l'individu une perte sur le plan psychologique : perte d'un environnement familial, d'un système de relations, de liens affectifs, etc. « *C'est l'équivalent d'un décès dans une famille* » qui cause souffrance et nécessite tout un processus de deuil. L'entreprise doit aider ce processus par une reconnaissance de la souffrance et lui donner la possibilité de s'exprimer. « *Il faut pouvoir parler de ce qui va devenir le passé* ».

Le changement doit être présenté comme découlant des nécessités d'une réalité impersonnelle. Il ne doit pas être imposé par une personne en situation d'autorité, au risque de réveiller des réactions d'hostilité envers cette autorité, ou au contraire d'amener l'individu vers un conformisme sans initiative ne permettant pas une compréhension de la nécessité et de la réalité du changement.

« *Cet apprentissage se passe toujours à deux niveaux : interpersonnel et intrapersonnel – changement dans nos relations d'objets mais, aussi, dans notre*

relation à nous-mêmes, c'est-à-dire la représentation que nous nous faisons de nous-mêmes et des autres, de notre métier et de notre organisation. Ce processus touche nécessairement aux niveaux les moins explicites de nos représentations passées. Pour qu'il y ait évolution à ces niveaux, il faut qu'il existe quelque part un sentiment de continuité, un socle sur lequel s'appuyer. »

Cette continuité peut être apportée par plusieurs sources : les groupes informels dont chacun fait partie, les systèmes d'actions qui tiennent aussi un rôle psychologique, et les détenteurs de pouvoir qui doivent aider leurs collaborateurs à apprendre lors du processus de changement.

Pour Françoise Kourilsky-Belliard, il faut exploiter les ressources et utiliser les résistances. *« Les difficultés de changement sont souvent liées au fait que les personnes pensent qu'elles ne sont pas capables de faire autrement ou encore que ce sont les autres qui, par leurs rigidités, entravent leur succès. L'idée qu'elles pourraient faire autrement, voire même apprendre à faire autrement, leur est étrangère : leur construction de la réalité limite leurs possibilités. »*

Dès lors où les ressources sont détectées et révélées, elles sont mobilisables et favorisent un climat de confiance et de confort indispensable à la conduite du changement.

Si l'on veut que les salariés soient sujet du changement, il faut qu'ils puissent être acteurs des pratiques par lesquelles ils transforment leurs opinions ou leurs comportements.

Dans un contexte de changement, les acteurs doivent mettre en pratique de nouveaux rapports humains, de nouveaux jeux. Les résistances au changement peuvent être surmontées que si les acteurs trouvent leur intérêt dans ces nouveaux jeux. Pour cela, l'organisation doit aider l'acteur à réinterpréter la réalité qu'il perçoit, à lui montrer comment voir et se comporter différemment, en utilisant ses ressources et ses résistances. La GRH a alors un rôle essentiel à jouer dans l'accompagnement de l'acteur à travers la mutation du système. Nous allons à présent montrer de quelle manière la GRH peut intervenir.

C. FUSION ET GRH

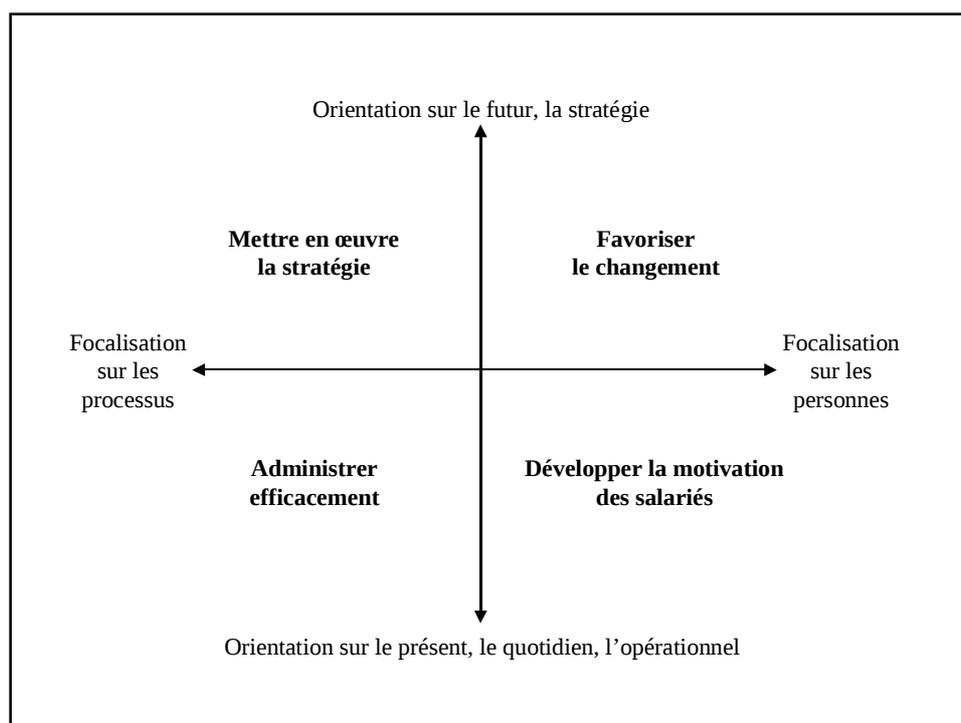
Dans une opération de fusions-acquisition, les acteurs se trouvent au cœur d'un dispositif de changement. La prise en compte du facteur humain y est déterminante et savoir gérer les ressources humaines au cours d'un tel processus est essentiel. Nous avons vu que le succès du rapprochement en dépendait souvent.

La fonction RH étant au centre de notre problématique, nous découvrirons ce qui la caractérise, et nous montrerons le rôle et la place qu'elle tient dans un contexte de changement. Nous verrons quels acteurs clés peuvent intervenir en GRH et exposerons les éléments principaux favorisant une bonne gestion sociale et humaine dans une problématique de changement.

1. LES QUATRE MISSIONS DE LA FONCTION RH

Jean-Marie Peretti nous propose d'examiner la fonction RH sur deux axes : un axe orienté sur le présent ou le futur – un axe orienté sur les hommes ou sur les processus (Figure XI).

Figure XI
Les axes de la fonction RH¹



Administrer efficacement

C'est l'aspect opérationnel de la fonction, nommé « Administration du personnel ». Cela recouvre à la fois l'application des dispositions légales, réglementaires et conventionnelles et les mesures accompagnant la mise en œuvre des décisions de gestion des ressources humaines.

Développer la motivation des salariés

Le salarié doit être considéré comme un client interne dont la satisfaction est essentielle à la réussite de l'entreprise. L'entreprise doit connaître ses attentes, ses besoins d'équité, d'employabilité, d'épanouissement, d'éthique et d'écoute. La motivation et l'implication des salariés, le développement et la mobilisation des ressources, compétences et habiletés qu'il possède contribuent à la création de valeur.

Favoriser le changement

Afin de conduire le changement, les responsables de la GRH consacrent une part importante de leur activité à encourager les comportements nouveaux plus efficaces, à mettre en place une culture de changement et de transformation.

Mettre en œuvre la stratégie

La fonction RH doit aider l'entreprise dans l'atteinte de ses objectifs stratégiques. Elle doit pour cela construire une politique RH qui accompagne et supporte la stratégie

¹ PERETTI Jean-Marie, « Ressources humaines », 6^e édition, Vuibert, Paris, 2001.

de l'organisation. Le rôle de la GRH est aussi d'anticiper les conséquences humaines et sociales que pourrait avoir telle ou telle orientation stratégique. Enfin, la fonction intègre des dimensions économiques et sociales.

2. GRH ET CONTEXTE DE CHANGEMENT

a) Place et rôle de la GRH

Pour Georges Egg, savoir gérer efficacement les ressources humaines au cours d'une fusion est essentiel et le succès du rapprochement en dépend. Placé au cœur du processus d'intégration, la GRH « *n'est pas une affaire d'outils mais de philosophie et de principes d'actions.* »

Une des principales responsabilités du DRH en période de fusion est le maintien de l'efficacité au travail et de la motivation de chacun, notamment du personnel d'encadrement.

Les changements techniques et organisationnels vont avoir des répercussions sociales et humaines ; de la fusion vont naître des disparités entre les rémunérations et les systèmes de prévoyance, entre les méthodes et les styles de management, et surtout entre les cultures.

Dans le cadre de la nouvelle entité, il est essentiel que soient créés au plus vite les équipes, les méthodes et le climat permettant de retrouver un équilibre de fonctionnement. Et pour l'auteur, « *le plus important réside dans l'esprit et la façon de conduire l'opération.* »

Pour Pierre Louart, la GRH est une interaction entre des hommes, des problématiques et des processus de gestion. Toute GRH dépend de plusieurs facteurs :

- Des contextes organisationnels ;
- Des acteurs en présence ;
- Des problématiques par lesquelles ces acteurs s'accordent, s'affrontent et agissent collectivement ;
- Des systèmes de gestion qui sont issus ou qui coexistent avec les problématiques et incluant des processus opérationnels, des techniques en usage, ainsi que des outils.

Pour l'auteur, « *tout changement de quelque importance oblige à modifier la GRH, compte tenu de ses impacts immédiats sur les individus et les systèmes sociaux. Autant alors utiliser la GRH comme levier de changement, au bénéfice conjoint des hommes et des objectifs organisationnels.* »

b) Les acteurs clés d'une intervention en GRH

Pour Pierre Louart, cinq types d'acteurs exercent une influence prépondérante dans un contexte de changement :

- Les hommes de la fonction RH ;
- La direction ;
- L'encadrement opérationnel ;
- Les syndicats ;
- Les conseillers extérieurs.

Les situations des DRH sont diverses et les hommes de la fonction interviennent à la fois comme : stratèges pour la mise en œuvre des politiques – techniciens pour l'apport de savoir-faire – hommes de processus pour la conduite des changements dans leurs aspects psychosociaux – opérationnels ou contrôleurs de gestion pour la gestion ou l'évaluation de ce qui est mis en place.

Parce qu'ils sont impliqués dans les orientations générales de leur organisation, les dirigeants ont une influence importante, d'autant plus que la manière dont ils allouent les moyens, dont ils déterminent les rôles ou décident d'un cadre d'action dépend de leurs représentations et de leurs enjeux personnels. *« C'est particulièrement vrai en GRH où les partis pris sont subjectifs, tant du côté des choix structurels (...) que du côté des innovations sociales. »*

Les responsables opérationnels, les syndicats et les consultants extérieurs peuvent avoir une certaine influence, selon qu'ils soient plus ou moins intégrés dans l'organisation. Les premiers parce qu'ils ont pour rôle de transférer sur le terrain les politiques de GRH ; les seconds pour la possibilité qu'ils ont de revendiquer pour faire respecter des règles ou les transformer ; les troisièmes pour la réflexion distanciée qu'ils peuvent apporter des jeux organisationnels.

En plus de ces acteurs clés, il est utile d'impliquer d'autres personnes situées à différents niveaux de l'organisation. *« Dans certaines circonstances, des influences à priori marginales peuvent avoir un grand impact. Des minorités actives, des perturbateurs, des leaders spontanés deviennent parfois des agents de changement notoires, soit qu'ils déclenchent une action prise en charge par d'autres, soit qu'ils participent eux-mêmes à des interventions en GRH, les processus de changement libérant chez eux des énergies insoupçonnées. »*

Mais il apparaît important que la GRH soit plutôt conduite par un seul homme, en tout cas dans ses parties essentielles même s'il est nécessaire qu'un *« collectif d'acteurs »* soit constitué pour mettre en œuvre les régulations et les actions, tant sur un plan technique, relationnel qu'administratif. La DRH doit être le pilote et le moteur de la transformation.

c) Éléments majeurs de la gestion sociale d'une fusion

Construire la nouvelle entité nécessite d'associer et de faire travailler ensemble les deux parties, malgré leurs différences. La constitution d'équipes mixtes est une formule largement utilisée lors des fusions et très efficace.

Les dirigeants doivent montrer leur volonté de tenir un équilibre entre les deux parties par des actes et des décisions symboliques. Le personnel est très attentif aux premiers messages de la direction, à la répartition des efforts entre les deux entreprises, au devenir des anciennes marques et raisons sociales.

La DRH a un grand rôle à jouer dans le maintien de cet équilibre, notamment dans la composition des groupes de travail, dans la répartition des responsabilités et dans l'affectation des personnes. Le choix des hommes doit être fait sur des critères objectifs et clairement définis, ces critères associant expériences et compétences.

Nous avons vu que la communication était un facteur important pour la réussite d'une intégration. En matière sociale, la DRH a une lourde tâche en matière de

communication interne et externe. En interne, il s'agit de présenter les nouvelles structures et leurs titulaires, d'annoncer les éventuelles mesures d'accompagnement prévues, d'informer sur les accords avec les organisations syndicales, d'organiser les entretiens individuels. En externe, la DRH a pour mission de gérer l'information auprès des instances régionales et nationales des syndicats, administrations du travail, etc.

Pour Georges Egg, une autre responsabilité pour la DRH est d'amorcer les changements culturels. Pour les salariés, la crainte de perdre son identité est tout aussi forte que ses inquiétudes pour son emploi. Il faut contribuer rapidement à la création d'une nouvelle culture issue du métissage des deux entreprises. « *Le directeur des ressources humaines peut aussi contribuer au mixage des cultures en faisant comprendre les différences et les aspects positifs qu'elles comportent, et en développant un esprit de tolérance.* »

Nous avons jusqu'à maintenant présenté les différents concepts nous permettant de bien comprendre les aspects économiques et sociaux d'une opération de fusion. Nous avons vu comment se plaçait la GRH dans un tel contexte et quel rôle elle jouait. Nous avons exposé les déterminants d'une fusion, ses conséquences sociales et humaines et ses facteurs clés de réussite.

A travers nos différentes analyses, nous avons pu constater que l'enjeu d'une fusion consistait à traiter et à mettre en permanence en adéquation quatre dimensions : une dimension économique, organisationnelle, politique et culturelle.

Il nous paraissait utile de trouver une méthodologie qui puisse guider ce processus et c'est pourquoi nous allons terminer notre analyse théorique par le concept de projet d'entreprise, en nous appuyant sur l'ouvrage de Luc Boyer et Noël Equilbey, *Le projet d'entreprise*¹.

Cette partie nous intéresse particulièrement, car c'est à travers un projet d'entreprise que Siat-Braun relance son processus d'intégration et de développement.

D. LE PROJET D'ENTREPRISE

La principale condition de réussite d'un projet d'entreprise est l'affirmation de l'ambition de l'entreprise. Cette dernière devra prendre en compte et formaliser le décalage entre les exigences de l'environnement et le comportement des acteurs. Pour les auteurs, « *ce sont les hommes et l'organisation qui font la différence.* »

1. DEFINITION DU PROJET D'ENTREPRISE

Le projet d'entreprise présente la synthèse des grandes priorités économiques et sociales que l'entreprise se donne et indique quels moyens elle adoptera pour parvenir à ce qu'elle a la volonté d'être.

C'est un document écrit et rédigé de façon dynamique. Sa vocation principale est de transmettre le message de l'entreprise ; c'est un projet mobilisateur.

¹ BOYER Luc • EQUILBEY Noël, « *Le projet d'entreprise* », Editions d'Organisation, 1986.

Les auteurs proposent de construire le projet autour de quatre idées majeures :

- Une vision du futur adaptée à la vocation de l'entreprise ;
- Un système de valeurs partagées ;
- Une volonté de parvenir à cette fin ;
- Des priorités et des axes majeurs pour l'action permettant d'en faire découler les objectifs.

2. L'INTERET DU PROJET D'ENTREPRISE

Le projet d'entreprise est le cadre unificateur de l'entreprise. Il crée un langage commun. Il donne un sens à chaque initiative en définissant les finalités et les valeurs partagées.

« Fondé sur une réflexion collective d'ordre qualitatif et culturel (finalité, ensemble de valeurs, etc.), le projet permet à la fois d'optimiser la communication dans l'entreprise et de mettre en place, ou de valoriser, le système de concertation nécessaire à tout management participatif. »

Il renouvelle la démarche stratégique en exprimant les orientations stratégiques de l'entreprise sous forme de plans d'actions. Et pour que ces plans soient l'affaire de tous, il est nécessaire de les intégrer dans le contexte social et humain de l'entité ; ils doivent faire partie d'un projet global.

Le projet est un moyen de valoriser la ressource humaine et de la motiver par la prise de conscience de la contribution de chacun. Il a deux dimensions : culturelle et opérationnelle.

Le projet d'entreprise est un puissant moyen d'associer l'ensemble des salariés à la mise en place d'une stratégie ; il permet d'obtenir l'adhésion d'une majorité d'acteurs et de finaliser les plans d'exécution de la stratégie.

3. LE DIAGNOSTIC CULTUREL

Les auteurs accordent un intérêt particulier aux formes de management fondées sur l'adhésion et la participation des hommes ; management qui trouve ses fondements à travers la qualité du climat des équipes, l'adhésion à des croyances communes, le développement d'une *corporate culture*¹, la mise en place de petites cellules productives autonomes. Et c'est la culture qui est à l'origine de ces fondements.

Le projet d'entreprise doit donc intégrer un contexte culturel.

Luc Boyer et Noël Equilbey nous donnent cette définition de la culture : *« La culture d'une entreprise est l'ensemble plus ou moins cohérent des attitudes communes à tous les salariés dans leur contexte de travail : c'est la somme de tous les invariants acceptés par l'ensemble du personnel (valeurs, croyances, rites, acquis sociaux anciens, etc.). »*

Lorsque nous avons analysé le concept d'acteur dans l'organisation, nous avons vu que l'individu avait besoin d'opportunités et d'adhésion à l'égard de son milieu de travail ; cette adhésion n'étant possible que si l'acteur s'identifie à l'organisation et vit correctement son projet individuel et collectif. La culture joue un rôle majeur dans cette identification à l'organisation.

Pour que l'acteur puisse adhérer au projet d'entreprise, il faut qu'il ait conscience de sa contribution dans le devenir collectif de l'entreprise.

¹ Corporate culture : identité de l'entreprise à laquelle chacun peut adhérer.

Mais nous l'avons déjà vu, il y a une disparité des attentes entre les acteurs de l'entreprise. Les dirigeants ont une vision à long terme alors que les salariés sont davantage préoccupés par leur vie quotidienne.

L'adhésion du personnel ne s'obtiendra alors que si les dirigeants concentrent leurs efforts sur les points suivants :

- Le partage des valeurs en développant un système de valeurs communes avec des comportements adaptés ;
- L'information et la communication, car il y a une corrélation entre le degré de motivation et le degré de transparence de l'information ;
- Le style de management, car la cohérence des actions entreprises constitue un des fondements du management participatif.

Nous retrouvons les domaines essentiels rencontrés lors de notre analyse sur les facteurs clés de réussite d'une intégration dans le cadre d'une opération de fusion. Le projet se présente alors comme un instrument de la maîtrise du changement.

4. VALEURS CLES DU PROJET ET MOYENS D'ACTION

La spécificité du projet d'entreprise tient dans sa situation au regard de son histoire et de son environnement. Orientation logique en cas de modification structurelle de l'entreprise, *« le message doit porter sur la nécessaire préparation de l'avenir commun et faire appel à la cohésion autour des voies adoptées pour faire face au futur. »*

Le projet d'entreprise est une réflexion sur l'avenir qui ne peut se concevoir en rupture avec le présent. La description des finalités donne un sens aux activités, stratégies, structures et disciplines de travail.

La finalité d'une entreprise est la conception de son pourquoi ; elle est d'ordre philosophique par opposition à sa pratique. Elle implique le développement d'une dynamique qui repose sur trois éléments : l'identité, la cohésion et l'action commune. L'identité de l'entreprise repose sur la conscience collective fondée elle-même sur un imaginaire commun et un ensemble de rites et symboles. La cohésion est ce qui unit les acteurs. Elle s'obtient par l'acceptation pour les acteurs du système de valeurs de l'entreprise. Le développement de manifestations concrètes d'appartenance à l'organisation participe à cette cohésion : réunions de travail inter-services, célébrations collectives, etc.

Le projet d'entreprise indique par quels moyens l'organisation réalisera ses ambitions et ses convictions. Luc Boyer et Noël Equilbey nous proposent quelques voies d'actions :

- Mobiliser l'excellence de chacun ;
- Construire un système de rémunération selon la contribution de chaque salarié ;
- Avoir la volonté d'établir une communication dans l'ensemble de la structure ;
- Accroître la délégation ;
- Améliorer les qualifications et l'aptitude à la mobilité.

Nous arrivons au terme de notre analyse conceptuelle. Nous allons à présent décrire le contexte actuel de l'entreprise. Les concepts que nous venons d'étudier nous aideront dans sa compréhension.

II. CONTEXTE ACTUEL

Conscients de l'écart entre la dynamique souhaitée et la performance actuelle de leur entreprise, l'équipe dirigeante s'est engagée au cours de l'année 2000 dans une démarche de progrès ; l'objectif étant de bâtir un plan de progrès à partir d'un diagnostic partagé de la situation.

Cette re-dynamisation de la performance de l'entreprise s'est déroulée en deux étapes :

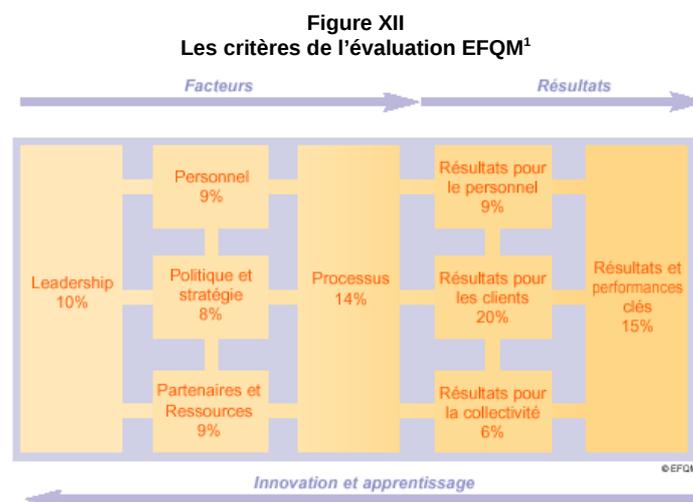
1. Une auto-évaluation EFQM (European Foundation for Quality Management).
2. L'élaboration d'un projet d'entreprise.

A. UNE DEMARCHE DE PROGRES DYNAMISEE

La direction Siat-Braun a choisi le modèle EFQM pour lancer une dynamique d'amélioration continue. L'objectif est d'identifier les points forts et les points d'amélioration de l'entreprise, définir les priorités et choisir les actions de progrès.

L'intérêt du modèle EFQM est qu'il invite à considérer toutes les composantes de l'entreprise ; il réussit de manière pédagogique à rendre compte de la complexité du fonctionnement d'une organisation. Il met autant l'accent sur les résultats que sur les facteurs qui conduisent à ces résultats (Figure XII). C'est enfin un levier puissant pour choisir des priorités et pour progresser. Il fédère les actions engagées, apporte un cadre de cohérence commun à différentes démarches telles que l'assurance qualité, le déploiement de la stratégie, les plans de progrès, etc.

L'auto-évaluation s'effectue à partir de 9 critères : 4 critères pour les résultats obtenus par l'entreprise – 5 critères pour les facteurs conduisant à ces résultats.



¹ www.insep.com/dossiers/dos_efqm.htm.

Le Tableau IV présente les résultats de l'évaluation EFQM pour l'entreprise Siat-Braun.

Tableau IV
Evaluation EFQM 2000

Critères d'évaluation	Points forts	Points à améliorer
LEADERSHIP	<ul style="list-style-type: none"> - Charisme des patrons ; - Mise en place du comité de direction ; - Mise en place des réunions dans certains secteurs. 	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de leadership dans certains secteurs (commercial, forestier) ; - Manque de clarté dans l'organisation, dans les missions de chacun, dans certaines définitions de poste ; - Court-circuit de la hiérarchie ; - Implication de la hiérarchie pas toujours visible.
POLITIQUE ET STRATEGIE	<ul style="list-style-type: none"> - Existence d'une stratégie d'entreprise très affirmée et construite au niveau des patrons ; - Les orientations sont prises en fonction d'éléments d'analyse (nombreuses visites professionnelles, bonne connaissance de la concurrence). 	<ul style="list-style-type: none"> - La vision et la stratégie ne sont pas assez communiquées à l'ensemble du personnel ; - La stratégie n'est pas assez formalisée.
PERSONNEL	<ul style="list-style-type: none"> - Management des opérateurs de production par une analyse de l'activité journalière ; - Organisation souple favorisant la promotion interne ; - Communication entre encadrant. 	<ul style="list-style-type: none"> - La gestion se fait dans l'urgence et n'est pas planifiée : pas de plan de formation – pas de plan emploi – pas de système d'évaluation formalisé ; - Double culture d'entreprise ; - L'organisation des responsabilités pas toujours structurée.
PARTENAIRES ET RESSOURCES	<ul style="list-style-type: none"> - Culture des patrons très entrepreneuriale ; - Existence du comité de direction pouvant échanger sur les choix d'affectations des ressources ; - Grand souci de la ré-affectation des gains de l'entreprise dans le développement des outils de production ; - Existence d'informations ; - Beaucoup d'audits chez les concurrents. 	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de budgets ; - Dans certains secteurs, l'affectation est trop au coup par coup ; - L'information n'est pas exploitée, peu analysée et donc peu communiquée ; - Mauvais système d'archivage et de diffusion ; - Manque de compétence à l'utilisation de l'information.
PROCESSUS	<ul style="list-style-type: none"> - Bonne connaissance des processus métier : mode opératoire – achat bois – rendement matière – savoir faire métier du bois. 	<ul style="list-style-type: none"> - Faiblesse dans certains processus hors métier du bois ; - Les connaissances métier ne sont pas assez partagées ; - Processus management faible ; - Pas assez d'indicateurs globaux.
RESULTATS POUR LE PERSONNEL	<ul style="list-style-type: none"> - Charisme fort des patrons ; - Reconnaissance individuelle ; - Culture métier – entreprise ayant une âme, non centrée sur une logique exclusivement financière ; - Préoccupation forte des patrons vis à vis du climat social. 	<ul style="list-style-type: none"> - Absence d'outils de mesure du climat social ; - Peu de structure dans la politique de gestion de la motivation et du management ; - Pas de système d'évaluation formalisé.
RESULTATS POUR LES CLIENTS	<ul style="list-style-type: none"> - Existence d'une remontée d'informations du client vers l'entreprise ; - Mise en place progressive d'indicateurs de mesure d'insatisfaction ; - Bonne image de marque. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mauvaise exploitation des informations venant du client ; - Manque d'un management au niveau commercial ; - Manquement dans le suivi client ; - Montée progressive d'une insatisfaction client.
RESULTATS POUR LA COLLECTIVITE	<ul style="list-style-type: none"> - Très bonne image de l'entreprise ; - Engagement fort des patrons dans la vie locale et les instances professionnelles ; - Originalité d'accueil ou de découverte de l'entreprise. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conditions de travail ; - Faible investissement sur les infrastructures hors production ; - Pas assez de rigueur sur la réglementation (sécurité, social, environnement).
RESULTATS ET PERFORMANCES CLES	<ul style="list-style-type: none"> - Rendement matière ; - Les indicateurs de performance (hors satisfaction client) sont vers l'amélioration. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pas d'indicateurs à la raboterie permettant de maîtriser la tendance ou les évolutions à donner ; - Risque sur les chablis.

Aux vues des résultats de l'évaluation, il me semble que l'entreprise bénéficie d'atouts essentiels pour être performante, mais il lui manque une méthodologie, une manière de faire, des outils.

Les principaux points forts de l'évaluation s'expriment à travers la personnalité des dirigeants et leur manière de concevoir l'entreprise. Philippe et Paul Siat dirigeaient une entreprise familiale où régnait une culture très entrepreneuriale. Les dirigeants expriment un charisme fort, vouent une véritable passion pour leur métier transmise depuis des générations. L'évaluation l'exprime : l'entreprise a une âme ; elle n'est pas centrée sur une logique exclusivement financière. Ils ont une vision et une stratégie très affirmée et volontariste.

Leur ambition n'est pas la maximisation des résultats financiers pour leur propre compte, mais un souci constant de réaffecter les gains pour le développement de leur entreprise.

Ils attachent une attention toute particulière au climat social. Ils savent reconnaître individuellement les efforts. Ils sont très proches de leurs collaborateurs et les relations qu'ils entretiennent avec eux touchent même parfois le domaine de l'affectif. Ils ont une conception de l'entreprise très humaine et sont pragmatiques dans leurs raisonnements.

Mais les dirigeants sont passés d'une entreprise familiale à taille modeste à une entreprise de plus de 300 salariés. La forte personnalité des dirigeants, la dynamique qu'ils transmettent à leur personnel ne suffit plus. Une entreprise de cette taille a besoin d'une structure plus formalisée, d'outils de gestion évolués, d'une communication plus « professionnelle ».

Quels sont les points faibles de l'organisation ?

L'examen de l'évaluation montre trois domaines où le besoin d'amélioration est fort :

- Communication et formalisme ;
- Outils de gestion ;
- Management.

La communication manque de préparation et de formalisme. La vision et la stratégie ne sont pas assez communiquées à l'ensemble du personnel. Et nous savons à quel point ce facteur est déterminant si l'on veut que le personnel adhère et s'identifie à la politique et à la stratégie de l'entreprise.

L'évaluation montre une certaine carence dans les outils de gestion, que ce soit dans la gestion des processus comme dans la gestion du personnel. Il n'existe pas de budget, les indicateurs globaux sont insuffisants.

Mais c'est à travers le domaine du management où les besoins d'amélioration s'expriment le plus. Les points faibles sont l'absence de leadership dans certains secteurs, le manque de clarté dans la définition des postes et dans le partage des responsabilités. L'implication du personnel encadrant n'est pas toujours visible. La hiérarchie est parfois court-circuitée. Il n'existe pas de plan de formation, pas de gestion des emplois, pas de système d'évaluation formalisé. Concernant le personnel d'encadrement, la politique de gestion de la motivation est peu structurée. Dans un processus d'intégration, le management de proximité a un rôle essentiel ; il guide le personnel à travers la nouvelle organisation, dans la compréhension et l'adhésion aux nouveaux comportements. Il a un rôle d'exemplarité et son implication doit être sans faille et sans doute.

B. NAISSANCE D'UN PROJET D'ENTREPRISE

L'évaluation EFQM montrait quelles étaient les grandes priorités pour améliorer la performance globale de l'entreprise. L'équipe de direction a décidé de mettre en œuvre plusieurs plans d'actions à travers un projet d'entreprise.

Voici les différents points qui structurent le projet :

La volonté d'être de l'entreprise Siat-Braun

C'est « *d'assurer une position de leader dans le métier de scieur.* » La réussite de cet objectif « *dépendra des hommes et des femmes de l'entreprise, de leur capacité à travailler ensemble pour progresser et être parmi les meilleurs, c'est-à-dire notre capacité à manager et à nous manager.* »

Pour l'entreprise, il est nécessaire d'instaurer une véritable culture du management qui passe par la construction d'une culture d'entreprise unique s'appuyant sur des valeurs communes. Cette culture du management s'appuie aussi sur une organisation en comités ; ces différents comités permettant une concertation, une prise de décision et une responsabilisation sur l'ensemble des sujets traités et des actions entreprises.

Pour Siat-Braun, le projet de management doit suivre deux grandes convictions :

- La valorisation de chacun ;
- Le progrès permanent et continu.

La démarche de progrès se traduit par la mise en œuvre de trois politiques :

- Politique de communication ;
- Politique de progrès ;
- Politique de gestion par les compétences.

La politique de communication

- Une structure en comités ;
- Une information hebdomadaire via *La cigogne hebdo* ;
- La diffusion de tableaux de bord (jour / semaine / mois) ;
- Une écoute permanente et constructive.

La politique de progrès

- La diffusion d'une note d'orientation annuelle ;
- L'organisation d'un séminaire annuel pour fixer les objectifs de l'année ;
- La déclinaison des objectifs annuels en objectifs à court-terme via des réunions bi-trimestrielles ;
- Une déclinaison des objectifs en actions concrètes pour chaque service ;
- Le lancement de plusieurs démarches de progrès : outil 5S – outils de process sous contrôle – référentiels métiers – réactivité qualité et sécurité.

La politique de gestion par les compétences

- Construction d'un référentiel métier ;
- Définition d'objectifs de développement professionnel ;
- Adaptation de l'organisation en fonction des besoins grâce aux compétences acquises ;
- Mise en place progressive des entretiens annuels afin de mobiliser et valoriser chaque collaborateur ;
- Consolidation du plan de formation en fonction des besoins collectifs et individuels.

C. UN PREMIER SEMINAIRE AVEC POUR THEME DOMINANT LA CULTURE D'ENTREPRISE

Le projet d'entreprise décline la politique de progrès à travers notamment l'organisation d'un séminaire en fin d'année où sont fixés les objectifs annuels.

C'est au cours de ce premier séminaire organisé au mois de décembre 2001 qu'ont été ré-affirmés les grands axes de développement de l'entreprise. La culture d'entreprise y était un thème central et un groupe de travail a traité du sujet avec entre autre Didier Anne-Braun comme participant. C'est le résultat du travail effectué par ce groupe que nous présentons maintenant.

Leur constat est celui-ci : « *Nous ressentons encore aujourd'hui des signes qui montrent que l'entreprise ne fait pas une, mais parfois deux, voire trois.* »

Pour que l'entreprise ne fasse qu'une, pour que les ex-salariés de J&L Siat et les ex-salariés de Ferdinand Braun adhèrent à une nouvelle culture d'entreprise commune à tous, le groupe de travail a fixé comme objectif prioritaire le partage avec l'ensemble des salariés de valeurs fortes s'exprimant à travers :

- La passion du métier de scieur, le respect du produit et la qualité du service proposé au client ;
- Le dynamisme, la volonté de réussir et l'engagement propre aux entreprises familiales ;
- La tolérance, le respect de la différence de l'autre et la solidarité ;
- La reconnaissance.

Les pistes d'améliorations sont les suivantes :

- Uniformiser les méthodes de travail ;
- Préserver les valeurs humaines ;
- Inciter à la polyvalence montrant le dynamisme ;
- Echanger les compétences entre sites ;
- Communiquer une image unique ;
- Rapprocher les politiques sociales ;
- Réaliser un numéro spécial de journal d'entreprise ;
- Instituer une fête de Noël et une journée détente en concertation avec les partenaires sociaux ;
- Organiser des journées portes-ouvertes ;
- Avoir une même date de paie pour tous.

L'étude du projet d'entreprise nous a montré de quelle manière Siat-Braun se lançait dans une dynamique d'amélioration et quelles actions de progrès elle souhaitait engager pour réussir le changement et bâtir la nouvelle entreprise autour de valeurs fortes et d'une culture commune à tous.

La partie suivante présente pour l'essentiel les travaux que nous avons menés dans le cadre du stage au sein de la DRH.

PARTIE 3

**PRESENTATION
DES TRAVAUX REALISES
ET
EXPOSE CRITIQUE**

Dans cette troisième partie, nous montrerons tout d'abord la place et le rôle que tient la DRH Siat-Braun à l'intérieur du processus de changement et d'intégration. Nous présenterons les différents domaines sur lesquels nous avons travaillé. Nous découvrirons à travers eux les leviers utilisés par la DRH pour accompagner le changement.

Ces leviers s'exprimeront à travers les domaines suivants :

- La formation ;
- La rémunération ;
- La qualité totale ;
- La communication.

I. PLACE ET RÔLE DE LA DRH DANS L'INTEGRATION SIAT-BRAUN

La DRH de Siat-Braun tient une place particulièrement importante dans l'intégration. Nous exprimons la fusion comme une aventure humaine, où le facteur humain se plaçait au premier plan et où la fonction RH tenait un rôle déterminant. C'est cette responsabilité que les dirigeants ont donné à la fonction, et c'est la DRH qui conduit une grande partie des plans d'actions découverts lors de la présentation du projet d'entreprise.

L'expérience acquise par Didier Anne-Braun dans un grand groupe industriel lui permet d'apporter une expertise dans des domaines comme la gestion de projet, la gestion des compétences ou les outils de communication. Il est aussi un guide pour Philippe et Paul Siat dans la manière d'appréhender les différentes problématiques à l'intérieur de ce nouveau contexte aux dimensions plus larges et plus complexes.

Nous allons maintenant présenter les principaux leviers utilisés par la DRH pour accompagner le changement et nous montrerons de quelle manière nous avons pu y contribuer. L'ensemble des projets et plans d'actions mis en œuvre par l'entreprise ont comme fil conducteur le projet d'entreprise.

II. LES LEVIERS UTILISES PAR LA DRH

La politique de gestion par les compétences est une des orientations phares dans la démarche de progrès engagée par l'entreprise. Jean-Marie Peretti dans son introduction au chapitre consacré à la formation professionnelle définissait l'investissement en formation comme un facteur clé de compétitivité dans une logique de compétence.

Nous débuterons notre exposé par une présentation du plan de formation de Siat-Braun. Après avoir présenté le plan de formation 2001, nous verrons les grandes orientations pour l'année 2002. Nous retrouverons à travers les travaux présentés des thèmes et actions de formation qu'il développe.

Nous découvrirons les leviers essentiels qu'utilise la DRH dans son implication pour la construction d'une entreprise unifiée et performante. Nous toucherons aux

domaines des compétences, de l'entretien d'appréciation, de la rémunération, de la qualité totale et enfin de la communication.

A. LA FORMATION PROFESSIONNELLE CHEZ SIAT-BRAUN

1. LE PLAN DE FORMATION 2001

Didier Anne-Braun souhaitait construire un tableau permettant de regrouper l'ensemble des actions de formation ; ce document devant en même temps établir un reporting sur les remboursements provenant des fonds collecteurs. Nous présentons ce document en annexe I.

Les dépenses de formation pour 2001 se sont élevées à 81 400 € (534 100 FF) et représentaient 2,1% de la masse salariale brute. L'ensemble des stages représentait 3 000 heures de formation et concernait 147 stagiaires. La Figure XIII nous donne une répartition par thème de formation.

Les formations en maintenance dominent et concernent exclusivement des stages sur la maintenance des lames de scie. L'entretien des outils de coupe est une des activités essentielles, car elle impacte fortement sur la performance des outils et le rendement du sciage. L'affûtage est une activité exigeante en matière de savoir-faire et les compétences des affûteurs doivent être sans cesse renouvelées.

Le domaine informatique ressort aussi en tête des actions de formation. C'est un peu exceptionnel pour l'année 2001, car cela concerne principalement une formation sur la rédaction d'un cahier des charges d'un système d'informations comprenant un volume d'heures important.

Le troisième domaine montre l'investissement de l'entreprise pour les formations en management. Les actions correspondent à la formation ingénierie des compétences que nous développerons dans la partie suivante.

Les autres domaines restent assez classiques pour une entreprise industrielle : recyclage des autorisations de conduite d'engins de manutention – stages de conduite de machine – formations sur le matériau bois.

Le domaine sécurité, même s'il apparaît important, ne concerne que des formations pour les membres du CHSCT. Nous présenterons par la suite les résultats sécurité de l'entreprise et les observations que nous en ferons exprimeront un besoin évident de sensibilisation à la sécurité.

Figure XIII
Les actions de formation en 2001

2. LES ORIENTATIONS 2002

Dans sa note d'orientation pour le plan de formation 2002, Siat-Braun invitait ses collaborateurs à focaliser leur énergie sur quatre domaines :

- Le client ;
- La performance industrielle ;
- Le management et les compétences ;
- La cohérence interne.

Les orientations 2002 sont en cohérence avec le projet d'entreprise.

Pour le domaine client, les priorités d'actions doivent répondre à une amélioration des délais de livraison. Cela se traduit par une meilleure gestion de la logistique interne, une meilleure maîtrise du potentiel de fabrication par familles de produits, une amélioration des programmes de fabrication en fonction de la charge commerciale.

Concernant le domaine de la performance industrielle, les améliorations s'obtiendront en définissant plus étroitement les responsabilités de chacun, en regroupant la communication en un lieu unique par site, en développant les compétences techniques et en testant une démarche 5S sur un atelier pilote pour chaque site.

Pour améliorer le système de management et la gestion des compétences, les progrès s'obtiendront par une formalisation et une communication d'un organigramme des responsabilités, par la construction de références communes en

matière d'exigences managériales, dans la communication de tableaux de bord aux différents services afin d'affiner leur performance. Les améliorations s'acquerront aussi par la déclinaison d'une démarche d'entretien annuel, et par le recentrage du management sur des valeurs comme l'exigence, la reconnaissance et le progrès permanent.

En matière de cohérence interne, les objectifs sont d'harmoniser les méthodes de travail, de développer la polyvalence, d'échanger les compétences entre sites et de rapprocher les politiques sociales.

B. VERS UNE CULTURE DU MANAGEMENT

1. PROJET INGENIERIE DES COMPETENCES

Le lancement d'une politique de gestion par les compétences représente l'une des actions phares dans la construction sociale de la nouvelle entité Siat-Braun.

L'objectif est d'élever le niveau général des salariés, anticiper les besoins de l'entreprise en matière de compétences, identifier les compétences associées indispensables à l'exercice des métiers de demain. C'est responsabiliser et rendre autonome chaque salarié à son poste.

Nous verrons que tout au long de cette troisième partie, chaque action présentée est une réponse à cette politique générale en matière d'emploi et de formation.

J'ai été assez peu impliqué dans le projet d'ingénierie des compétences. La démarche compétences a débuté courant 2001 et est restée en suspend durant ma présence dans l'entreprise. Mais il me paraissait important de la présenter, à travers la construction des premiers référentiels métier-compétences, car elle est un des leviers principaux permettant la conduite du changement de l'organisation Siat-Braun.

Pour définir et mettre en pratique la méthodologie de travail, Siat-Braun a fait appel à une consultante externe, Anne Diétrich, actuellement maître de conférence à l'Institut d'Administration des Entreprises de l'université de Lille 1 où elle enseigne la gestion des ressources humaines et la psychologie des organisations. Ses recherches portent sur la gestion de l'emploi et la gestion des compétences.

Notre présentation débutera par la définition qu'a donné Siat-Braun des référentiels de métier-compétences. Nous exposerons ensuite la philosophie du projet, la méthodologie utilisée et les premiers résultats à travers trois référentiels.

a) La notion de référentiel métier-compétences

Siat-Braun utilise deux terminologies différentes. L'entreprise parle de référentiel métier pour les managers, et de référentiel de compétences pour les opérateurs de production.

Le référentiel métier des managers identifie des champs de compétences requises, des savoirs-faire et des connaissances requises.

Le référentiel compétences des opérateurs de production identifie des champs de compétences requises et des savoirs-faire. Les savoirs-faire sont classés en quatre niveaux en fonction de trois critères : la difficulté des opérations à réaliser – la complexité des installations – la capacité de l'opérateur à optimiser sa production.

Le référentiel est un outil essentiel de la gestion du personnel. Il contribue au progrès de chacun des membres de l'entreprise. Fondé sur l'analyse des activités tenues par les titulaires, il formalise par écrit les exigences de l'entreprise à l'égard du professionnalisme attendu.

D'une part il précise et clarifie les attentes de l'entreprise à l'égard des salariés ; d'autre part il permet de reconnaître en quoi les salariés sont conformes à ces attentes et en quoi ils contribuent aux objectifs et à la réussite de l'entreprise.

Le référentiel doit évoluer avec l'entreprise et son environnement, de manière à toujours définir les compétences nécessaires à un contexte en mutation permanente.

C'est un outil permettant une évaluation objective des salariés, lors du recrutement par une meilleure définition des besoins, lors de l'évaluation annuelle, par une attribution plus équitable des augmentations de salaire. C'est aussi un outil de dialogue entre le responsable hiérarchique et son collaborateur, lors de l'entretien annuel, et dans l'exercice quotidien du travail, lorsque se pose un problème quel qu'il soit.

Le référentiel permet d'apprécier la contribution de chaque collaborateur sur la base d'indicateurs, propres au métier ou communs à l'ensemble des opérateurs de production. Au cours de l'évaluation du titulaire, il permet d'identifier les points forts et de leur accorder une reconnaissance qui convient ; il identifie les points à améliorer dans la conduite de ses activités, dans la maîtrise des compétences associées. Il favorise enfin le développement de parcours qualifiants et professionnels.

Tourné vers l'avenir, il favorise le développement professionnel des salariés, en terme d'évolution de carrière dans l'entreprise, en terme de formation pour favoriser cette évolution.

b) Compréhension du projet et méthodologie

La finalité du projet est de conduire un changement organisationnel visant à établir les fondements d'une nouvelle identité d'entreprise sur la base d'une logique de développement des compétences et d'une stratégie des connaissances.

A l'intérieur de cet objectif général sont formulés deux objectifs spécifiques :

1. Rationalisation et formalisation :

- Des activités de travail ;
- Des savoirs ;
- Des actes et des outils de gestion des ressources humaines.

2. Développement ou construction de nouvelles formes de coopération :

- Tutorat ;
- Apprentissage sur le tas ;
- Elaboration de nouvelles règles de travail gouvernées par des impératifs de qualité, service au client et contraintes environnementales.

Sur un plan méthodologique et pratique, il s'agissait :

- De réaliser un inventaire des activités et des compétences identifiées comme essentielles ;
- D'accompagner la redéfinition des rôles et des missions ;
- De les concrétiser et de les formaliser dans des outils de GRH et dans des procédures ou des règles de travail et d'actions (référentiels de métiers, d'activités et de compétences) ;
- De fonder cet accompagnement sur une démarche participative, en invitant les acteurs à décrire, référencer et analyser leurs emplois et compétences.

Trois grandes étapes ont été définies pour permettre d'identifier et de formaliser les référentiels métiers.

La première étape consistait à identifier les compétences distinctives de l'entreprise. La deuxième étape permettait d'identifier et de formaliser les représentations des salariés sur leur métier et ceux de l'entreprise. La troisième étape était l'identification et la formalisation des métiers, des activités et des compétences.

Des groupes ont travaillé sur chaque étape. Ces étapes impliquaient selon l'objectif du groupe de travail, soit l'équipe de direction et l'encadrement supérieur, soit des salariés représentatifs des métiers identifiés.

Le travail entrepris par les différents groupes a permis de construire aujourd'hui trois référentiels.

c) Les premiers référentiels métiers - compétences

- Référentiel métier : **Manager d'un processus global** (annexe II)¹

Ce référentiel métier concerne 6 processus de l'entreprise :

- Gestion commerciale ;
- Gestion logistique et programmation ;
- Gestion financière et comptable ;
- Gestion des ressources humaines ;
- Direction et management ;
- Gestion forestière et achat bois.

Les missions d'un manager de processus global sont définies comme suit :

- Assurer et assumer la responsabilité d'un processus global de gestion ;
- Optimiser les ressources qualitatives et quantitatives propres au processus managé (techniques, humaines, informatives, organisationnelles) par la mise en place d'une démarche de progrès continu ;
- Contribuer à la construction d'une culture commune aux trois sites de production ;
- Contribuer fortement aux orientations de l'entreprise et à son développement.

¹ Les annexes II – III – IV synthétisent les référentiels. Les champs d'activités ou champs de compétences sont intégralement repris. Pour chaque champ d'activité, nous donnons un exemple de savoir-faire ou de connaissance requise extrait du référentiel de l'entreprise.

- Référentiel métier : **Manager de production** (annexe III)

Les missions du manager de production sont définies comme suit :

- Assurer les programmes de fabrication dans le respect des normes de qualité, quantité, sécurité, ainsi que dans le respect des coûts et des délais fixés ;
- Optimiser qualitativement et quantitativement les ressources (techniques, humaines, informatives, organisationnelles, matières) par la promotion d'une démarche de progrès continu ;
- Contribuer à la construction d'une culture commune aux trois sites de production.

- Référentiel compétences : **Opérateur de production** (annexe IV)

Ce référentiel de compétences identifie et hiérarchise les compétences requises par les activités des opérateurs de production. Ces compétences sont transversales aux différents postes de production tenus par les opérateurs sur les différents sites de l'entreprise. Ces compétences désignent des habiletés gestuelles, des capacités à résoudre les problèmes.

Pour les opérateurs de production, 7 champs de compétences sont identifiés en fonction de la finalité qui leur est attachée.

Les compétences sont classées en quatre niveaux, en fonction de :

- La difficulté des opérations à réaliser ;
- La complexité des installations à conduire ;
- La capacité de l'opérateur à optimiser sa production.

Le niveau 1 désigne les requis de base exigés par l'entreprise.

Le niveau 2 désigne un exécutant autonome, capable d'agir dans un environnement plus complexe, d'identifier et de résoudre des problèmes simples ou des problèmes dont les solutions sont connues ou répertoriées.

Le niveau 3 désigne le professionnel, capable de maîtriser, d'analyser son environnement professionnel et d'en résoudre les problèmes.

Le niveau 4 désigne l'expert, celui qui est en outre capable d'optimiser les données de son environnement professionnel.

Ma présentation du modèle de compétences construit par Siat-Braun reste descriptive n'ayant pas participé à son élaboration.

Mais l'outil paraît s'intégrer complètement dans le projet d'entreprise et dans la volonté de Siat-Braun d'établir une culture managériale. La gestion par les compétences est le socle pour l'élaboration d'autres projets ou outils tels que l'entretien professionnel, la rémunération selon la performance ou le projet 5S.

Nous exposerons dans les parties suivantes d'autres leviers utilisés par la DRH et contribuant à la construction de la nouvelle entité.

2. FORMATION A L'ENTRETIEN INDIVIDUEL

Pour développer sa politique de gestion par les compétences, Siat-Braun s'est engagée dans une démarche d'entretien individuel¹ avec l'aide d'un consultant externe.

J'ai participé à la première rencontre entre le consultant et le comité de direction (direction générale – RRH – Responsable comptabilité et finance – Responsable commercial).

L'objectif de cette réunion était de présenter l'entretien professionnel et de réfléchir ensemble sur la manière dont il allait se décliner.

Nous montrerons quelle présentation de l'entretien professionnel a été faite au comité de direction et comment ce dernier propose de le développer dans l'entreprise.

a) Présentation de la notion d'entretien professionnel

A l'intérieur de l'organisation, l'entretien professionnel se trouve en interaction avec :

- Les objectifs de l'entreprise ;
- La politique de progrès ;
- Le développement des compétences collectives du site, des ateliers et des services ;
- La politique de management.

L'entretien professionnel, c'est la possibilité offerte à chaque salarié de suivre et de préciser avec sa hiérarchie les perspectives de déroulement de sa carrière, quel que soit son emploi dans l'activité de l'entreprise. Ce n'est ni un examen, ni un jugement sur la personne. C'est l'occasion de fixer en commun des objectifs de développement de compétences précis pour la période à venir, dans le cadre des objectifs de l'entreprise. C'est un acte « managérial » programmé.

L'entretien professionnel se caractérise par deux aspects : professionnel et humain.

- Il est professionnel par la mise en place d'une démarche par atelier ou service analysant les besoins de compétences collectives par rapport aux objectifs de progrès du secteur. C'est aussi le respect d'une méthodologie.
- Il est humain par la mise en œuvre de conditions favorisant le respect des personnes et l'écoute (lieu et moment à choisir) et aussi par l'individualisation de la relation lors de l'entretien.

L'entretien professionnel se déroule en général une fois par an, et souvent à la même période. Il est l'outil principal pour la préparation du plan développement des compétences à venir. C'est le service RH qui gère le processus dans son ensemble et ce sont les responsables hiérarchiques qui les conduisent. Mais ce peut être aussi à la demande du salarié ou à une autre période lorsque un collaborateur traverse une nouvelle étape importante dans sa carrière (mutation interne – changement de filière professionnelle – aboutissement d'un projet professionnel personnel).

¹ L'entretien individuel est aussi appelé entretien professionnel, entretien d'évaluation ou entretien d'appréciation. C'est le terme entretien professionnel qui a été retenu par l'entreprise Siat-Braun.

La réussite de l'entretien dépend de sa préparation, autant du côté du collaborateur que du responsable hiérarchique. Il est donc important que le rendez-vous soit fixé au moins deux semaines à l'avance et de se tenir à ce délai.

Nous l'aurons compris, l'entretien professionnel concerne directement deux personnes : le responsable qui est au plus près du salarié, et le salarié. C'est le responsable hiérarchique qui planifie et organise le déroulement de l'entretien.

Un document support est généralement utilisé lors de l'entretien individuel : il est un guide pour la conduite de l'entretien et un outil important pour la DRH, notamment pour la mise en œuvre du plan de formation et dans le cadre de la gestion prévisionnelle des emplois et des carrières.

Ce document comporte plusieurs parties :

- Historique du parcours professionnel du collaborateur ;
- Bilan de compétences (points forts du collaborateur – réalisations professionnelles particulières depuis un an – domaines de compétences à développer) ;
- Définition des objectifs professionnels à venir ;
- Objectifs de progrès personnel permettant le développement des compétences ;
- Commentaires du collaborateur et de son responsable hiérarchique.

Le document est ensuite diffusé au responsable n+1 et à la DRH. Un exemplaire est conservé par le salarié et par le responsable hiérarchique.

Pour compléter la notion d'entretien professionnel présenté au comité de direction, nous reprendrons les définitions apportées par Jean-Marie Peretti :

« Un système d'appréciation permet de réunir les informations nécessaires pour construire les différents programmes (promotion, rémunération, formation...) et asseoir les décisions concernant les carrières des membres du personnel.

L'appréciation doit permettre de :

- *Favoriser la sensibilisation de l'encadrement à la dimension sociale de son rôle ;*
- *Améliorer la gestion du potentiel humain ;*
- *Mobiliser en permanence l'attention de l'encadrement. »*

Pour l'auteur, l'entretien d'appréciation peut suivre deux objectifs :

- Améliorer la communication entre l'encadrement et le personnel, et ainsi créer un climat de travail plus favorable ;
- Rendre plus rationnelles les décisions, bien définir le projet professionnel, orienter les carrières.

Les systèmes d'appréciation présentent plusieurs intérêts :

- Intérêt pour l'entreprise

L'entretien d'appréciation permet de suivre la contribution de chacun à la réalisation des objectifs. Il participe à la maîtrise de la politique d'emploi par la connaissance des compétences actuelles et futures, par le suivi et la rationalisation des décisions individuelles. Il sert aussi d'évaluation de la hiérarchie.

- Intérêt pour le management

L'intérêt est double car l'entretien d'appréciation permet au responsable hiérarchique d'établir un diagnostic de son unité, et de renforcer les relations avec ses collaborateurs.

- Intérêt pour la GRH

C'est un des outils majeurs dans la gestion qualitative et quantitative des emplois. Il est un support pour la gestion des rémunérations, la mise en œuvre de la politique formation, et la gestion des carrières et compétences.

- Intérêt pour le salarié

L'entretien professionnel est un moyen pour le salarié d'exprimer ses attentes et ses besoins en matière d'évolution, de formation et de carrière. Le salarié a un besoin d'écoute à l'égard de sa hiérarchie.

b) Déploiement de l'entretien professionnel

Le processus de lancement déploie en cascade les entretiens à travers les différents niveaux d'encadrement.

Dans un premier temps, ce sont les deux dirigeants Philippe et Paul Siat qui mèneront les premiers entretiens.

Dirigeant la partie opérationnelle, Paul Siat conduira ses premiers entretiens avec les responsables suivants : les trois responsables de site – le responsable logistique – le contrôleur de gestion industriel – le responsable des systèmes d'informations. Philippe Siat se chargera des entretiens avec : la responsable comptabilité et finance – le responsable commercial – le responsable service forestier – la responsable de la filiale de distribution. Philippe et Paul Siat co-animeront l'entretien concernant le RRH.

Ce processus de l'amont vers l'aval permet de décliner les objectifs généraux vers toutes les fonctions de l'entreprise, et ce jusqu'à l'opérateur. Au final, chaque acteur de l'entreprise se voit décerner plusieurs objectifs sur lesquels il peut agir personnellement, la somme des objectifs répondant à la ou les finalités de l'entreprise.

3. MANAGEMENT ET REMUNERATION

a) Individualisation d'un élément de rémunération

L'évaluation EFQM indiquait une faiblesse dans la politique de gestion de la motivation du management. Pour impliquer et intéresser les managers aux résultats de leur unité, l'entreprise a décidé d'intégrer dans le calcul d'une prime de production mensuelle différents critères impactant plus ou moins sur le montant final de la prime. On rentre dans le cadre de l'individualisation de la rémunération s'appuyant sur les résultats obtenus avec une modulation tenant compte, soit de performances globales, soit de performances par unité de travail. Les critères choisis sont d'ordre quantitatif et qualitatif.

Nous avons créer un outil informatique permettant le calcul de la prime (Tableau V).

C'est l'ensemble des managers opérationnels qui sont intéressés par la prime de production.

L'encadrement de premier niveau (responsables de sites, logistique, contrôle de gestion industriel et maintenance) est intéressé sur des critères globaux (moyenne des critères par unité de travail). L'encadrement de deuxième niveau (contremaîtres des différents ateliers) est intéressé sur des critères propres à son unité.

On retrouve pour chaque site les mêmes critères, les objectifs qui leurs sont attachés variant d'un site à l'autre. Les objectifs sont définis en fonction des choix stratégiques et des spécificités de l'activité.

Les critères sont répartis en six domaines :

- Taux d'activité
 - Taux de fonctionnement
- } quantités produites et temps d'arrêts.
- Rendement matière : rapport quantité de bois avant et après sciage.
 - Ordre et propreté : évaluation en terme de propreté et rangement.
 - Bois de choix : quantité de bois de premier choix produit.
 - Taux de service : délai de livraison.

b) Principe de calcul

Pour chaque critère, une valeur objective est définie. Si la valeur réelle est égale ou supérieure à la valeur objective, le critère majore de 20% à 60% la prime de production de référence (400 €). Si la valeur réelle est égale à la valeur de l'année n-1 (valeur inférieure à l'objectif de l'année n), c'est la prime de référence qui est versée. Si la valeur réelle est inférieure à la valeur de l'année n-1, la prime de référence est minorée de 20% à 80%.

Tableau V
Modèle de calcul de la prime de production

Urmatt	Critères								Données	Coef	Contremaître 1	Contremaître 2	Contremaître 3	Contremaître 4	Contremaître 5
											400	366	320	419	229
Montant de la prime de production en euro =>											400	366	320	419	229
Résultat coef. Multiplicateur prime de production =>											105	96	84	110	60
Taux d'activité	0	20	60	80	100	120	140	160			67	20	80	80	80
Parc à grumes		66	68	70	72	74	76	78	73	100	100				
Canter		66	68	70	72	74	76	78	67	20	20				
Ruban		66	68	70	72	74	76	78	71	80	80				
Weining		66	68	70	72	74	76	78	79	160		160			
Costa		66	68	70	72	74	76	78	64	0		0			
Global Urmatt		66	68	70	72	74	76	78	71	80			80	80	
Taux de fonctionnement	0	0	60	80	100	120	140	140			127	100	0		0
Parc à grumes			65	68	71	73	76		78	140	140				
Canter			65	68	71	73	76		73	100	100	100			
Ruban			65	68	71	73	76		77	140	140				
Weining			65	68	71	73	76		25	0		0			
Costa			65	68	71	73	76		47	0		0			
Global Urmatt			65	68	71	73	76		60	0					0
Rendement matière	0	20	60	80	100	120	140	160			160	160	160	160	160
Global Urmatt		0,70	0,68	0,66	0,64	0,62	0,60	0,58	0,55	160	160	160	160	160	160
Ordre et propreté	0	20	60	80	100	120	140	160			93	120	100	140	0
Parc à grumes	0	35	40	45	50	55	60	65	52	100	100				
Canter	0	35	40	45	50	55	60	65	57	120	120	120			
Ruban	0	35	40	45	50	55	60	65	42	60	60				
Refente	0	35	40	45	50	55	60	65	53	100		100			
Chantier sciage	0	35	40	45	50	55	60	65	62	140				140	
Atelier entretien	0	35	40	45	50	55	60	65	25	0					0
Bois de choix	0	20	60	80	100	120	140	160			80	80	80		
Global Urmatt		0,38	0,39	0,40	0,42	0,45	0,47	0,49	0,41	80	80	80	80		
Taux de service	0	20	60	80	100	120	140	160						60	
Global Urmatt		83	84	85	86	87	88	89	84,7	60				60	

Principe de calcul

Prenons comme exemple le *contremaître 1* ().

La prime de production réelle qui lui sera attribuée (400 €) est le produit de la prime standard par le coefficient multiplicateur global :

$$\text{Prime production} : 380 \text{ €} * 105 / 100 = 400 \text{ €}$$

Le coefficient multiplicateur global (105) est la moyenne du coefficient moyen de chaque critère :

$$\text{Coefficient multiplicateur} : (67 + 127 + 160 + 93 + 80) / 5 = 105$$

Le coefficient multiplicateur moyen du taux d'activité (67) est la moyenne des coefficients de chaque unité :

$$\text{Coefficient de chaque unité} : (100 + 20 + 80) / 3 = 67$$

Le coefficient de l'unité *parc à grumes* (100) est fonction de la donnée réelle saisie. La donnée saisie est 73. Dans les colonnes critères, pour la ligne *parc à grumes* du domaine taux d'activité, la donnée réelle se place dans la plage de critère [72 – 74] et vaut 100.

c) Un critère manquant : la sécurité

Le principe d'une prime variant selon des critères quantitatifs et qualitatifs me paraît être une bonne solution pour intéresser l'encadrement à l'atteinte des objectifs. Les critères retenus ne sont pas seulement du domaine quantitatif, mais concernent aussi des domaines comme la qualité du produit transformé ou le service au client.

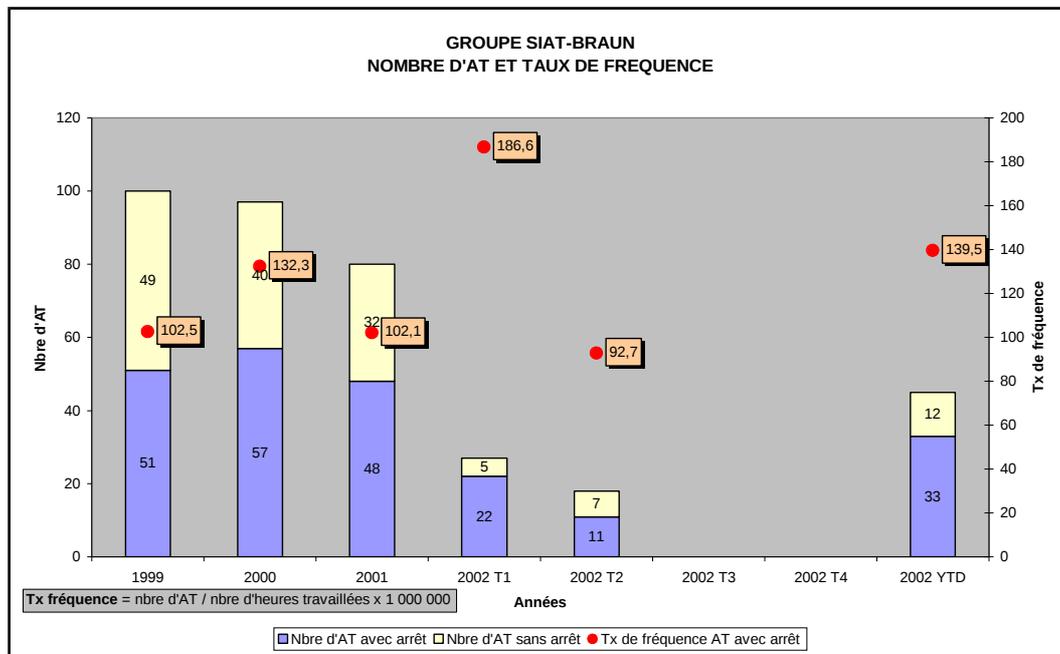
Les contremaîtres ont découvert une nouvelle forme d'individualisation selon la performance et ont accepté cette méthode de valorisation.

Par contre, il me paraît nécessaire d'intégrer un critère lié à la sécurité. Le Tableau VI et la Figure XIV nous présentent les résultats sécurité de l'entreprise. L'historique sur trois ans du taux de fréquence tous sites confondus montre des résultats très préoccupants et le cumul à fin juin 2002 est même supérieur aux résultats des années précédentes.

Tableau VI
Tableau de bord sécurité

SIAT-BRAUN	1999	2000	2001	2002 T1	2002 T2	2002 T3	2002 T4	2002 YTD
Nbre d'AT avec arrêt	51	57	48	22	11			33
Nbre d'AT sans arrêt	49	40	32	5	7			12
Nbre d'AT avec et sans arrêt	100	97	80	27	18			45
Nbre d'heures travaillées	497 400	430 753	470 130	117 889	118 647			236 536
Tx de fréquence AT avec arrêt	102,5	132,3	102,1	186,6	92,7			139,5
Nbre de jours perdus			1428	468	394			862
Tx de gravité			3,04	3,97	3,32			3,64
Heiligenberg et Niederhaslach	1999	2000	2001	2002 T1	2002 T2	2002 T3	2002 T4	2002 YTD
Nbre d'AT avec arrêt	38	44	37	12	5			17
Nbre d'AT sans arrêt	39	33	23	4	4			8
Nbre d'AT avec et sans arrêt	77	77	60	16	9			25
Nbre d'heures travaillées	358 765	304 312	305 485	78 900	79 940			158 840
Tx de fréquence AT avec arrêt	105,9	144,6	121,1	152,1	62,5			107,0
Nbre de jours perdus	1 398	1 310	1 189	308	204			512
Tx de gravité	3,90	4,30	3,89	3,90	2,55			3,22
Urmatt	1999	2000	2001	2002 T1	2002 T2	2002 T3	2002 T4	2002 YTD
Nbre d'AT avec arrêt	13	13	11	10	6			16
Nbre d'AT sans arrêt	10	7	9	1	3			4
Nbre d'AT avec et sans arrêt	23	20	20	11	9			20
Nbre d'heures travaillées	138 635	126 441	164 645	38 989	38 707			77 696
Tx de fréquence AT avec arrêt	93,8	102,8	66,8	256,5	155,0			205,9
Nbre de jours perdus			239	160	190			350
Tx de gravité			1,45	4,10	4,91			4,50

Figure XIV
Résultats Sécurité Siat-Braun



L'accident de travail est le dysfonctionnement majeur de l'entreprise. L'encadrement tenant un rôle central dans la maîtrise et l'amélioration des résultats sécurité,

intégrer un critère sécurité dans le calcul de la prime de production irait dans le sens d'une meilleure sensibilisation des responsables opérationnels.

Mais cela ne suffit pas. La direction doit engager une politique sécurité plus volontariste. Les mauvaises conditions de travail et le manque de rigueur face à la réglementation sont des points que l'évaluation EFQM mettait en évidence.

Il existe plusieurs raisons qui permettent de comprendre cette problématique sécurité.

Historiquement, le métier de scieur fait partie des métiers les plus touchés par les accidents du travail. Des statistiques de la CRAM Alsace-Moselle pour l'année 2000 placent le secteur bois en tête juste derrière le bâtiment pour la fréquence des accidents du travail. L'activité des bûcherons est un métier à risque et les conditions de travail à l'intérieur des scieries sont souvent difficiles (nombreuses manipulations manuelles, ports de charges).

D'autre part, la cotisation que verse l'entreprise à la CAAA (Caisse d'Assurance Accidents Agricole) est calculée sur le mode d'une tarification collective basée sur les performances sécurité du secteur scierie au niveau national. Par rapport à une cotisation individuelle basée sur les résultats de l'entreprise, cette méthode a le défaut de ne pas impliquer directement les entreprises au résultat.

Les scieries utilisent une main d'œuvre souvent peu qualifiée et peu sensibilisée au domaine sécurité.

Enfin, culturellement, les scieries n'ont pas une approche sécurité aussi développée que dans d'autres industries.

Les dirigeants de Siat-Braun sont conscients du problème et certaines actions engagées montrent une volonté de progresser. La formation 5S que nous verrons dans la partie suivante participe à cette évolution. Depuis peu, les résultats sécurité sont présentés dans le journal interne de l'entreprise.

Valoriser la performance de l'encadrement en y intégrant un critère sécurité est une manière intéressante d'impliquer le leadership. Car l'action la plus marquante et la plus efficace doit être menée par le management, à travers son implication dans la sécurité, son exemplarité en la matière et dans la priorité qu'il donnera à la prévention et aux respects des règles.

C. LA DEMARCHE 5S

Dans le cadre du projet d'entreprise, la démarche de progrès se traduit notamment par la mise en œuvre d'une formation 5S. Cet outil *Qualité Totale* a été mis en place début 2002.

Le projet 5S rejoint pleinement cette idée d'une nouvelle culture managériale. Nous allons voir comment cette méthodologie participe à la construction d'une démarche Qualité Totale.

1. PRESENTATION DES 5S

Pour Takashi Osada¹, « la méthode des 5S est la première technique de management à mettre en œuvre pour se lancer dans une démarche de Qualité Totale. Cette méthode est originaire du Japon. Schématiquement, cette pratique traduit la volonté de débarrasser le poste de travail des choses inutiles, de faire en

¹ OSADA Takashi, « Les 5S », Dunod, Paris, 1993.

sorte qu'il reste bien rangé, de le nettoyer, de le garder propre et en ordre et d'y instaurer la rigueur indispensable pour faire du bon travail.

La qualité ne peut pas s'épanouir dans des ateliers sales et encombrés. Le désordre et un environnement peu agréable rendent le travail inefficace. La tenue d'une usine reflète la qualité globale d'une entreprise ; c'est une information et une représentation de ce qui se passe à l'intérieur. Les 5S sont une première réponse au processus d'amélioration de la qualité et sont utilisables autant dans les ateliers que dans les bureaux.

L'acronyme 5S tire son origine de la première lettre de cinq mots japonais traduisant les cinq opérations à conduire dans le cadre de cette technique : *Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke*.

La première opération, *Seiri* ou *Débarras*, a pour objectif de trier sur le poste de travail tout ce qui est strictement nécessaire et qui doit être gardé en se débarrassant du reste. « *Cette opération lutte contre le penchant bien naturel de l'être humain à accumuler.* »

Lorsque le poste est débarrassé, la seconde opération, *Seiton* ou *Rangement*, consiste à aménager au mieux les moyens nécessaires en réduisant les gestes inutiles et les pertes de temps : c'est une place pour chaque chose et chaque chose à sa place.

La troisième opération, *Seiso* ou *Nettoyage*, assure la propreté du poste de travail et lutte contre la poussière, la saleté, les fuites d'huiles. L'entretien des sols et des machines y est très important.

La quatrième opération, *Seiketsu* ou *Ordre* définit les règles permettant au poste de rester débarrassé des objets inutiles, rangé, nettoyé. C'est une opération qui consolide les trois premières opérations.

La cinquième opération, *Shitsuke* ou *Rigueur*, est du ressort de la hiérarchie. C'est maintenir les bonnes habitudes en soutenant et en encourageant le personnel à adhérer aux règles.

Pour Takashi Osada, la philosophie des 5S n'est pas difficile à comprendre. Par contre, les 5S sont très difficiles à appliquer. « *Ils exigent de la persévérance et de la détermination. Ils exigent un effort constant. Ils exigent la capacité de voir ce qui est important et le sens du détail. Ils produisent des résultats peut-être peu spectaculaires mais incontestables, résultats qui se manifestent en termes d'habitudes de travail plus adaptées ; de réduction de travail ; d'amélioration de la productivité et de la qualité, parce que les gens qui aiment leur travail travaillent mieux.* »

L'important est que toute l'entreprise y participe, du salarié au dirigeant. Le projet nécessite un engagement profond de la direction. A l'usage, les 5S sont très efficaces car ils transforment physiquement l'environnement de travail, et aussi parce qu'ils agissent fortement sur l'état d'esprit et la manière de travailler du personnel.

En effet, les acteurs sont obligés de suivre une certaine méthodologie, de privilégier la culture de l'écrit, d'être plus rigoureux et plus exigeants, avec eux-même et avec les autres. Ils travaillent en groupe, échangent, coopèrent. Ils sont plus autonomes et plus responsables vis-à-vis des actions qu'ils entreprennent et aussi au regard des résultats qu'ils produisent. Leurs compétences se développant, ils appréhendent différemment les problèmes et les situations, leur vision du contexte de travail s'élargit.

Takashi Osada définit la méthode 5S comme première technique de management. Elle offre effectivement l'opportunité pour les acteurs de développer de nouvelles

compétences, ces nouvelles compétences permettant d'accéder à des problématiques et contextes plus complexes, notamment dans l'approche Qualité Totale comme le présentait l'auteur, mais aussi dans d'autres domaines de l'entreprise.

2. APPLICATION DES 5S CHEZ SIAT-BRAUN

La DRH était pilote du projet. L'entreprise a fait appel à un consultant extérieur pour mettre en pratique la méthode des 5S.

La formation s'étalait sur 7 semaines et concernait deux ateliers de production : l'atelier *refente* d'Urmatt et celui d'Heiligenberg. Une trentaine de salariés étaient impliqués dans la démarche.

Pour chacun des deux groupes, la formation s'est déroulée de la manière suivante :

- Semaine 1 : présentation du concept et de la méthodologie.
- Semaine 2 : opération débarras.
- Semaine 3 : opération rangement.
- Semaine 4 : opération nettoyage.
- Semaine 5 : opération ordre.
- Semaine 6 : opération rigueur.
- Semaine 7 : bilan + visite par la direction des deux ateliers + visite de l'atelier *refente* d'Heiligenberg par le groupe d'Urmatt et vice-versa pour le groupe d'Heiligenberg.

Toutes les séances étaient animées par le consultant extérieur. La première session s'est exclusivement déroulée en salle et a permis d'introduire le concept 5S et sa méthodologie.

Les séances suivantes se déroulaient en atelier pour la mise en application des cinq opérations. La dernière session a permis d'effectuer un bilan des actions engagées par les deux groupes et de fixer les priorités pour poursuivre le processus une fois la formation terminée.

Ma participation dans cette formation consistait à accompagner les deux groupes tout au long des différentes sessions, de faire un retour d'informations sur le déroulement du stage auprès de l'équipe de direction, et d'aider les acteurs du projet dans la réalisation des supports de travail (annexes V à IX).

Voici le compte-rendu que j'ai adressé à la DRH après la deuxième session de formation :

« L'objectif de cette deuxième session de formation était d'appliquer sur le terrain la première étape du processus 5S, à savoir l'étape Débarras.

Pour l'ensemble des deux sites, chaque session s'est déroulée de la manière suivante : point d'une demi-heure en salle pour rappeler l'objectif de la demi-journée puis mise en pratique sur le terrain. Au préalable et compte-tenu de l'engagement qui avait été pris par les deux groupes la semaine précédente, chaque site avait préparé et positionné son panneau 5S.

La mise en pratique sur le terrain a consisté à faire une visite de l'ensemble de l'atelier. L'objectif étant le débarras, le groupe, par l'observation et avec le support critique et gentiment provocateur de l'intervenant, a inventorié toutes les choses (outils, meubles, matières, objets non identifiés, ...) à débarrasser ; c'est-à-dire à éliminer purement et simplement, à déplacer, à réparer... Pour chaque groupe, un membre s'est porté volontaire pour être secrétaire et inventorier par écrit les actions de débarras à mettre en œuvre. Ce même secrétaire a comme responsabilité de renseigner un tableau reprenant les différentes actions à mener. Ce tableau sera affiché sur le panneau 5S. A la fin de chaque demi-journée, chaque groupe s'est engagé à mener trois ou quatre actions qui doivent être soldées pour la semaine suivante. Des volontaires se sont désignés pour prendre en charge ces actions.

Au cours de cette journée, nous avons pu constater qu'il y avait matière à débarrasser. Au travers des différents échanges, les effets de la communication de groupe ont permis de mettre à jour différents dysfonctionnements, notamment matériels (outils pas adaptés, obsolètes) et de communication (entre opérateurs par exemple).

Chaque groupe s'est bien engagé dans la démarche, notamment grâce à l'impulsion et l'engagement des contremaîtres, mais aussi par la motivation plus grande de certains.

Notre point de vue :

Même si les deux sites ont matière à travailler, à débarrasser, le site d'Heiligenberg est dans une situation telle qu'il va falloir sûrement dépenser plus d'énergie, avoir beaucoup plus de volonté et d'engagement pour poursuivre et maintenir le 5S dans cet atelier. Certaines zones demandent un véritable nettoyage. Par exemple, une zone de travail de l'atelier est très mal adaptée, en terme d'implantation, d'équipement, et surtout de sécurité (installation d'une plate-forme avec des planches et des palettes, sans garde corps). Autre exemple et qui concerne l'environnement, un bidon d'huile est installé d'une manière telle que l'huile se déverse sur le sol ; il n'y a pas de bac de rétention.

Mais la bonne motivation de certains membres du groupe (qui sera contagieuse), l'engagement des contremaîtres, les échanges constructifs entre le personnel et l'intervenant extérieur, font que ce projet part sur de bonnes bases. Il faudra continuer à les soutenir, leur réaffirmer l'importance du projet, pour eux comme pour l'entreprise, et reconnaître les efforts accomplis et les résultats obtenus. »

Nous n'allons pas reprendre le déroulement de chaque opération mais plutôt nous intéresser aux résultats obtenus et surtout en quoi cette formation a pu contribuer au développement d'une démarche de progrès.

Les résultats obtenus

L'application des cinq opérations a permis des améliorations évidentes en matière de propreté et rangement pour les deux ateliers. Les acteurs ont appris à travailler différemment en suivant une méthodologie de travail. C'était une activité de groupe incitant chacun à coopérer avec l'autre, la méthode laissant une certaine autonomie dans les actions à mettre en œuvre.

Une étape importante de la formation est la mise en place d'un *tableau 5S* où sont affichés les différents documents liés au projet : charte des 5S (définition des principes par le groupe) – photographie de l'équipe – plans d'actions – résultats des évaluations¹. Le consultant a demandé à chaque groupe de se créer un slogan ; l'objectif étant de rassembler les participants autour d'un message fédérateur. Le message devant être ensuite inscrit au-dessus du tableau 5S. Dans un des groupes, un salarié s'est porté volontaire pour graver le slogan sur un support en bois. Ce travail, il l'a accompli chez lui en utilisant ses propres outils. Le support était particulièrement bien réussi et le groupe assez fier du résultat. Par cette action, le groupe et plus particulièrement le salarié à l'origine du support se sont appropriés une partie du projet en personnalisant l'outil qui servait de point référentiel pour le contrôle et le suivi des 5S.

Mais nous avons pu observer que les résultats obtenus restaient très fragiles dans la durée et que la dynamique engagée au cours de la formation pouvait rapidement s'essouffler une fois le consultant parti.

Un facteur est important dans la réussite et la continuité du projet : l'implication du leadership.

En observant les deux groupes, nous avons constaté un écart sur le niveau d'engagement des contremaîtres. Un paraissait être plus motivé et croire davantage au projet ; il assumait pleinement son rôle de support et s'engageait véritablement dans la démarche.

Conséquences : les actions étaient plus nombreuses et mieux suivies, le rangement et la propreté mieux respectés. Nous sentions chez les acteurs une motivation et une adhésion plus grande, et une réelle dynamique de groupe. Le leadership est bien un des facteurs clés de succès.

La direction doit montrer qu'elle considère le projet comme une priorité, en visitant les ateliers, en reconnaissant les bons résultats, en relançant le processus s'il est en perte de vitesse. Des objectifs doivent être fixés au personnel encadrant la production. Ce dernier point est une réalité, puisque la prime de production intègre déjà un critère de rangement et de propreté.

Contribution des 5S dans la démarche de progrès

La méthodologie 5S a permis aux deux ateliers de progresser nettement en terme de propreté et rangement. Elle a surtout donné l'occasion aux participants de pouvoir travailler différemment, en appliquant une méthodologie. Le projet aura ouvert le champ de responsabilité des opérateurs, en leur donnant une réelle autonomie dans le lancement et le suivi des actions dont ils sont les maîtres d'œuvre ; et aussi parce qu'ils ont une responsabilité au regard des résultats et de l'atteinte des objectifs. Les 5S auront contribué à la création d'une dynamique de groupe en faisant coopérer l'ensemble des participants autour d'un objectif commun. Ils auront aussi participé au développement des compétences individuelles de chacun et des compétences collectives des deux ateliers.

¹ Chaque semaine, les deux groupes devaient effectuer un audit de leur zone de travail et donner une évaluation sur l'avancée des cinq opérations en fonction de critères précis.

Enfin, la crédibilité et la continuité de la méthode tiennent pour beaucoup à la qualité du leadership et à la place que les dirigeants continueront à donner à la démarche 5S.

Les auteurs d'*Après la fusion* donnaient *l'implication* comme facteur déterminant pour une intégration réussie. L'implication des salariés dans la démarche 5S les a conduit à s'engager dans un processus, alimentant leur adhésion et leur motivation.

D. COMMUNICATION

Dans un chapitre dédié à l'information et à la communication dans l'entreprise, Gérard Pelcener dans l'ouvrage de Jean-Marie Peretti *Ressources humaines* place la communication comme la pierre angulaire de l'entreprise. Pour lui, la communication « *est une continuation de l'organisation et de la production mais par d'autres moyens.* »

La communication se présente sous deux aspects fondamentaux : l'information descendante par laquelle le personnel est au courant de la vie et du développement de l'entreprise – l'expression (information ascendante) par laquelle les salariés font part de leurs besoins, aspirations et points de vue.

Nous allons voir que dans la politique de communication de Siat-Braun, ces deux aspects sont pris en compte.

Dans la mise en œuvre d'une politique de communication, la diffusion d'un journal interne d'entreprise était une priorité. Dans sa volonté de construire une culture forte qui apporte cohésion et adhésion du personnel, l'organisation d'une journée portes-ouvertes était une piste d'amélioration.

Nous découvrirons comment s'exprime l'information descendante à travers le journal interne. Nous présenterons ensuite une démarche participative favorisant l'information ascendante.

1. LE JOURNAL INTERNE

Pour Jean-Pierre Lehnisch¹, « *La communication interne dans l'entreprise, loin d'être un gadget, est un levier extraordinaire pour le développement de l'entreprise.* » La communication à l'intérieur de la firme est source de motivation ; sa diffusion sous forme écrite est un des paramètres importants car pour l'auteur, l'écrit reste un des vecteurs essentiels parmi les réseaux relationnels qui existent dans l'entreprise.

Pour l'auteur, l'homme a toujours eu depuis l'époque de Gutenberg une certaine vénération et éprouve un attrait magnétique pour l'écriture. « *Il y a donc une certaine croyance dans ce qui est écrit. L'on croit souvent plus facilement ce qui est écrit. L'on croit souvent plus facilement ce qui est écrit que ce qui est dit ou lu. Ce phénomène est nettement plus marqué dans les pays latins comme la France que dans les pays anglo-saxons par exemple, où la coutume et la tradition orale sont plus développées.* »

Jean-Pierre Lehnisch nous présente le journal interne comme un média qui doit susciter un sentiment d'appartenance et de solidarité à l'intérieur de l'entreprise. Le journal est un moyen de dégager pour tout le personnel la philosophie de l'entreprise, ses projets, ses réalisations. C'est un moyen efficace pour présenter tel

¹ LEHNISCH Jean-Pierre, « *La communication dans l'entreprise* », PUF, 1998, 4^e édition corrigée.

ou tel service, telle ou telle personne, de signaler des évènements extérieurs auxquels l'entreprise a participé.

La cigogne hebdo (annexe X) est le journal interne de l'entreprise Siat-Braun. C'est le RRH qui est à l'origine de sa création. Il est diffusé à l'ensemble du personnel depuis un peu moins d'un an. Sa fréquence est hebdomadaire. Il est rédigé chaque semaine par le RRH qui le transmet ensuite à l'encadrement à l'occasion du repas hebdomadaire pris en commun. Ce sont ensuite les différents responsables qui sont chargés de diffuser le document à l'ensemble du personnel, par voie d'affichage ou en main propre.

Sa présentation est simple. Il n'est pas une litanie d'informations longues et ennuyeuses comme on peut le rencontrer parfois dans certaines entreprises. Il se présente sous la forme d'une feuille A4 imprimée sur le recto.

En étant le plus concis possible, *La cigogne hebdo* transmet un maximum d'informations sur la semaine écoulée.

Des informations sont récurrentes d'une semaine à l'autre. Sont présentés les entrées en commande, le nombre de m³ de bois sciés et expédiés ainsi que le taux d'expédition dans les délais. Des informations communiquées par le responsable commercial ou les responsables de sites commentent ces résultats. Autre information récurrente, les résultats sécurité avec l'annonce du nombre d'accident(s) survenu(s) dans la semaine.

Les autres sujets présentés peuvent concerner une multitude de domaines, et ce en fonction de l'actualité de l'entreprise, des évènements particuliers qui ont eu lieu ou à venir, des projets en cours.

C'est un document qui est très attendu et le RRH se fait un devoir d'éditer *La cigogne hebdo* systématiquement chaque semaine.

Le journal interne participe à l'intégration culturelle. Il véhicule bien ce sentiment d'appartenance et d'interaction sociale dont tout être humain a besoin, et qui était exprimé par les auteurs d'*Après la fusion*

2. LE GROUPE MIROIR

Nous évoquons en introduisant cette partie dédiée à la communication la notion d'information ascendante et le rôle qu'elle jouait dans l'entreprise.

Les dirigeants de Siat-Braun et la DRH ont décidé de créer en mars 2002 un groupe de travail sur le thème de l'intégration humaine. L'objectif était de réunir une dizaine de personnes représentant un échantillonnage exhaustif de l'entreprise, toutes catégories et tous secteurs confondus, afin qu'elles travaillent sur la problématique suivante : *comment faire pour que chacun se représente les trois sites comme appartenant à une seule et même entreprise ? Comment faire adhérer le personnel autour de valeurs communes ?*

a) Les participants du groupe Miroir

Le groupe miroir se composait de dix personnes :

- Le PDG Philippe Siat ;
- Le RRH ;
- Un contremaître et deux opérateurs du site d'Heiligenberg ;
- Un opérateur et deux employées administratives du site d'Urmatt ;
- Un technicien du site de Niederhaslach ;
- Et moi-même.

Les personnes n'ont pas été choisies au hasard et les promoteurs du groupe de travail se sont attachés à avoir une représentation de l'entreprise la plus large possible, avec un mélange de personnalités différentes. Dans la deuxième partie de notre étude, nous citons Pierre Louart dans sa présentation des acteurs clés d'une intervention en GRH, et notamment l'impact que pouvaient avoir des minorités actives, des perturbateurs, des leaders spontanés dans l'intervention. Les organisateurs du groupe Miroir ont fait en sorte d'intégrer dans l'équipe de travail un ex-salarié de Ferdinand Braun, leader et ayant une certaine influence sur ses collègues, et plutôt en opposition dans le cadre de l'intégration.

b) Les premières réunions de travail

La première réunion du groupe s'est déroulée le 11 mars 2002. Didier Anne-Braun a introduit la première séance en posant le contexte et la problématique de travail. Il a tout d'abord exprimé la volonté des dirigeants d'être patrons d'une seule entreprise. Pour ces derniers, leur seule et unique volonté est de construire la nouvelle entité Siat-Braun. Mais force est de constater qu'il existe aujourd'hui un certain nombre de freins à cette construction. Comment les salariés se représentent-ils l'entreprise plus de deux ans après le rapprochement de J&L Siat et Ferdinand Braun ? Nous avons deux entreprises avec des histoires différentes ; comment faire pour que chacun se représente ces deux entreprises comme une seule société ? Pour essayer ensemble de résoudre cette problématique, l'équipe de direction a souhaité donner la parole aux salariés pour que tous ensemble, nous puissions trouver des idées, mettre en œuvre des actions pour aller dans le bon sens.

Une fois l'introduction terminée, la parole a été donnée à chaque participant. Nous allons reprendre les principales interventions de chacun.

S.L. (28 ans – 6 ans d'ancienneté – ancien J&L Siat) travaille comme opérateur à Urmatt.

Il ne ressent pas de difficulté par rapport à la fusion. Il se dit que cela concerne peut-être les salariés ayant plus d'ancienneté. Il n'a pas connu la rivalité qui s'exerçait entre J&L Siat et Ferdinand Braun. Il a l'impression d'être aussi plus ouvert au changement.

S.Y. (33 ans – 14 ans d'ancienneté – ancien J&L Siat) travaille comme contremaître à Heiligenberg. Il a toujours travaillé à Urmatt et c'est en début d'année qu'il a rejoint le site d'Heiligenberg dans le cadre d'un échange de contremaîtres entre sites. Il se sent bien dans l'entreprise.

Il propose de distribuer des T-shirts à l'ensemble du personnel avec un slogan unificateur.

J.F. (41 ans – ancienne Ferdinand Braun) travaille au service exploitation forestière. Elle est arrivée chez Ferdinand Braun au moment où le groupe finlandais UPM-Kymmene reprenait l'entreprise. Elle non plus n'a pas connu la rivalité entre les deux voisins. Elle exprime le besoin de progresser et d'évoluer dans la nouvelle entreprise Siat-Braun.

A.M. (43 ans – 3 ans d'ancienneté – ancienne J&L Siat) travaille au service facturation sur le site d'Urmatt.

Elle trouve que l'entreprise offre un environnement de travail convivial et familial. Mais elle a le sentiment que la fusion a entraîné l'intégration de personnes à la mentalité « grande entreprise » ; elle a du mal à les tutoyer.

A.M. regrette de ne jamais avoir vu d'organigramme. Elle a du mal à se situer dans l'entreprise. Elle a aussi l'impression que les tâches ne sont pas bien définies, que l'on ne sait pas vraiment où se placer.

A.M. exprime aussi le fait qu'il y ait beaucoup de rumeurs qui courent dans l'entreprise, sur les horaires, sur l'engagement plus ou moins fort de certains pour leur travail, sur les différences entre les gens de Siat et les gens de Braun.

H.K. (44 ans – 26 ans d'ancienneté – ancien Ferdinand Braun) travaille comme opérateur sur le site d'Heiligenberg.

On sent à travers ses propos un esprit assez contestataire et semble assez mal vivre la fusion.

Pour H.K., « *aucun ouvrier d'Heiligenberg n'est prêt à aller travailler à Urmatt.* » Il fait indirectement référence aux échanges de contremaîtres déjà effectués entre les sites d'Urmatt et d'Heiligenberg.

Au cours de la deuxième réunion du groupe Miroir, H.K. s'est fait le porte-parole d'une partie du personnel d'Heiligenberg pour exprimer un mécontentement à propos du fait suivant : dans un article de *La cigogne hebdo*, le responsable du site d'Heiligenberg décrivait au cours d'un compte-rendu d'activité de production le caractère d'une panne comme « insidieuse ». L'utilisation de ce terme a été mal pris par une partie du personnel qui l'a perçu comme un reproche, rattachant le mot « insidieuse » non pas à la panne, mais à leur propre comportement.

A un autre moment, H.K. exprime le fait que certains propos de la direction ont été dévalorisants pour l'ancien personnel de Ferdinand Braun. Il a le sentiment que les dirigeants mettent trop souvent en avant et à titre d'exemple certaines performances du site d'Urmatt.

D.B. (50 ans – 27 ans d'ancienneté – ancien Ferdinand Braun) est technicien sur le site de Niederhaslach. Il se dit surpris de l'incohérence qui règne dans l'entreprise. Il a de bons rapports avec tout le monde. Pour lui, « *il faut que les gens se mettent dans la tête que Siat et Braun sont une seule et même entreprise. Il faut que chacun y mette du sien. On fait partie d'une même maison.* »

Il propose d'organiser des rencontres sportives en mixant le personnel des trois sites. Il pense que c'est une bonne chose, car l'union fait la force. Ce sont des événements qui peuvent apporter de la solidarité entre les personnes.

Au terme de ces deux réunions, Didier Anne-Braun et Philippe Siat donnaient leurs impressions.

Didier Anne-Braun a expliqué les difficultés pour les dirigeants d'avoir repris l'entreprise Ferdinand Braun. Les dirigeants ont une forte imprégnation familiale et parfois, le cœur parle plus que la pensée et l'affectif est alors la mauvaise réponse. Il reconnaît qu'effectivement, il est arrivé parfois à la direction d'avoir commis certaines erreurs en faisant des remarques du type « *A Urmatt, on fait comme ça* ».

Nous retrouvons là une situation exprimée par Philippe Very, l'auteur de *Ce que ne disent pas les chiffres*, lorsqu'il expliquait que les dirigeants de la société absorbante avaient tendance à ne rechercher les éventuelles difficultés que dans l'entreprise absorbée. Il mettait en avant l'idée qu'une fusion était d'abord la réunion d'équipes amenées à travailler ensemble.

Cette idée, Philippe Siat l'exprimera par ces mots : « *évoluer, c'est être deux. Chacun doit faire des efforts. Nous devons avoir des facultés d'écoute et d'analyse. Aucune personne ne doit se sentir rejetée. Ce qui nous intéresse, c'est l'avenir ; c'est construire une entreprise plus forte, plus humaine, plus en sécurité. C'est se sentir bien dans l'entreprise.* »

Au cours de la deuxième réunion du groupe Miroir, nous avons posé une question à l'ensemble des participants : avaient-ils été informés des raisons pour lesquelles l'entreprise J&L Siat avait fusionné avec Ferdinand Braun? Tous ont répondu par la négative.

A travers leurs remarques, nous observons que chaque acteur interprète différemment le contexte de l'organisation dans lequel il travaille. Il se différencie des autres par son histoire personnelle, ses valeurs, ses intérêts. Sa stratégie s'ajuste en fonction de la réalité qu'il perçoit de la nouvelle organisation et de ses désirs personnels.

Nous retrouvons trois réactions différentes à travers les remarques des participants. Beaucoup expriment de l'adhésion au nouveau contexte, certains de l'incertitude ou de l'inquiétude, une minorité enfin se plaçant en opposition face au changement.

Comment surmonter les résistances au changement présentes encore chez certains et profiter de l'énergie et de la motivation que d'autres expriment ?

Les animateurs du groupe vont leur proposer un projet, un nouveau jeu où chacun va pouvoir trouver un intérêt et jouer un rôle actif. Philippe Siat et Didier Anne-Braun vont permettre aux acteurs du groupe Miroir d'organiser une journée portes-ouvertes. Ils vont aider les participants à apprendre ; ils vont exploiter les ressources et les résistances individuelles dans le cadre du nouveau jeu. Ce projet va permettre aux participants de créer et d'acquérir de nouveaux modes de raisonnement, de construire ensemble de nouvelles capacités collectives. Il doit participer à l'unification du personnel parce qu'il s'agit d'une opération où la symbolique et le caractère émotionnel sont forts.

Après une longue discussion sur l'idée d'une journée portes-ouvertes, un consensus est obtenu sur la prise en charge par le groupe de l'organisation de cette manifestation. Tous pensent que ce projet ira dans le sens d'une cohésion plus forte.

La deuxième réunion du groupe Miroir se termine et c'est l'organisation d'une journée portes-ouvertes qui sera à l'ordre du jour de la prochaine réunion. En attendant, la direction demande à chaque participant d'expliquer à leurs collègues

l'idée retenue et de récolter les premières réactions. La journée portes-ouvertes sera accueillie favorablement par une grande majorité du personnel.

Avant de poursuivre, il nous paraît important de revenir sur cette réponse négative qu'ont donné les participants à la question sur la connaissance ou non des déterminants de la fusion. Nous l'avons développé dans notre première partie, le personnel doit être informé des orientations stratégiques décidées par les dirigeants ; c'est un des aspects essentiels d'un processus d'intégration. Rappelons le, les salariés doivent comprendre les raisons de l'opération et les avantages qu'elle apporte. L'acquéreur doit prendre soin d'affirmer la reconnaissance des qualités et forces de l'entreprise acquise. Au cours des discussions que nous avons eu avec certains anciens salariés de Ferdinand Braun, nous ressentions très fortement ce besoin de reconnaissance.

A mon sens, ce manque de communication a été un des facteurs déterminants dans l'échec de l'adhésion du personnel.

Nous nous sommes intéressés aux deux premières réunions parce qu'elles étaient très révélatrices du mode de pensée et du comportement de chaque acteur. Les réunions qui ont suivies ont eu pour thème l'organisation de la journée portes-ouvertes. Nous allons à présent montrer comment s'est organisée cette journée.

3. LA JOURNEE PORTES-OUVERTES

La manifestation n'était ouverte qu'aux membres du personnel de l'entreprise et à leur famille. Elle s'est organisée sur une seule journée le samedi 29 juin 2002. Des invitations personnelles (annexe XI) étaient adressées à chaque salarié qui devait confirmer sa présence en donnant la liste précise des personnes qui l'accompagnaient. Des groupes de visite ont été constitués. Les enfants de moins de 6 ans ne pouvant pas participer aux visites pour des raisons de sécurité, l'entreprise avait organisé un service de garderie.

Les visites se sont déroulées le matin. Le parcours de visite permettait aux invités de découvrir les trois sites de l'entreprise, des navettes en car permettant les transferts d'un site à l'autre. Tout au long du parcours, des panneaux d'affichage avaient été placés pour expliquer les différents processus de production. Afin d'apporter un caractère ludique à la visite, un jeu de questions-réponses sur le thème de la scierie était distribué à chaque famille (annexe XII). Un gagnant a été tiré au sort et s'est vu remettre un magnifique vélo.

Au terme des visites, tous les invités ont été réunis pour le repas du midi autour d'un immense banquet. Un groupe musical participait à l'animation de la fête avec entre autres un musicien salarié de l'entreprise.

Dans l'après-midi, un tournoi de football a été organisé permettant la rencontre d'équipes multiculturelles (salariés ou non salariés – Urmatt, Heiligenberg ou Niederhaslach – toutes nationalités représentées). Pendant et après le match, des boissons et des tartes flambées étaient offertes aux joueurs et aux supporters.

Chaque famille est repartie munie d'un sac à dos avec à l'intérieur stylos et T-shirts, l'ensemble marqué de l'empreinte Siat-Braun.

La journée portes-ouvertes aura permis d'accueillir plus de 400 visiteurs dont 200 salariés de l'entreprise. 350 personnes ont participé au repas du midi. 60 joueurs ont

participé à la rencontre sportive et 200 personnes étaient encore présentes pour l'après match.

L'organisation était sans faille et les invités très satisfaits de l'accueil et vivement intéressés par la découverte des ateliers de production des trois sites. Les salariés ont éprouvé une certaine fierté à montrer leur environnement de travail à leurs enfants, époux ou épouse. C'était aussi l'opportunité pour certains de découvrir d'autres ateliers. Mais c'était surtout l'occasion pour les salariés d'Heiligenberg, d'Urmatt et de Niederhaslach de découvrir leurs voisins, de partager ensemble leurs expériences et leurs savoir-faire, d'atténuer cette différence virtuelle qui existe entre les anciens J&L Siat et les anciens Ferdinand Braun.

Si cette journée a été une réussite, c'est en partie grâce à la volonté et aux moyens que la direction a donné au projet, et à la participation active du groupe Miroir. Philippe et Paul Siat n'ont pas compté pour mettre à disposition les moyens nécessaires, qu'ils soient financiers, matériels ou humains. Au travers des échanges que nous avons à l'intérieur du groupe miroir, nous sentions que Philippe Siat parlait véritablement avec son cœur et qu'il attachait beaucoup d'importance au projet. Nous percevions nettement l'acceptation des maladroites passées et le désir d'aboutir à un projet qui apporte union et adhésion. Le résultat est à la mesure de leur engagement. Nous retrouvons les forces qui caractérisent l'esprit entrepreneuriale. Le charisme qui caractérise Philippe et Paul Siat, l'énergie et leur capacité à répondre rapidement, l'affection qu'ils vouent à leur entreprise et à leurs collaborateurs, l'importance qu'ils donnent à l'action, le fait que ce soit le cœur et les tripes qui s'expriment, tous ces facteurs ont permis la réussite du projet. La réussite tient aussi aux acteurs du groupe Miroir et à leur implication. Chacun était responsable ou a participé à une ou plusieurs actions sur différents domaines : logistique, sécurité, communication (interne avec les salariés, externe avec les collectivités locales et la presse), restauration, animation sportive, etc.

Avant de clore cette partie, je voudrai citer l'exemple d'une journée portes-ouvertes que j'ai vécu dans une autre entreprise. Au cours des semaines qui ont suivi la manifestation, nous avons observé très nettement chez les salariés un regain d'énergie, de motivation et de cohésion. Cette journée avait de la même manière réuni les salariés et leur famille et beaucoup avaient ressenti de la fierté à pouvoir montrer à leurs proches leur lieu de travail. Le personnel avait beaucoup apprécié de pouvoir visiter l'entreprise dans son ensemble, de découvrir des lieux restés inconnus même après plus de 30 années d'ancienneté.

Je reprendrai enfin une conversation que j'ai eu avec une salariée travaillant dans les locaux administratifs d'Urmatt. Les bureaux sont situés dans un bâtiment qui possède à l'opposé de son entrée principale une porte permettant l'accès à l'usine. La salariée m'expliquait qu'elle ne savait pas ce qu'il y avait derrière cette porte. Elle se rend chaque jour à son bureau en passant par l'entrée principale du bâtiment ; de l'usine, elle ne connaît que les stocks de billons et les bâtiments, visibles depuis son itinéraire quotidien.

Pour cette salariée et d'une manière générale pour l'ensemble du personnel, l'organisation d'une journée portes-ouvertes aura permis à chacun d'avoir une toute autre vision de l'entreprise. Chacun reconstruira sa réalité parce qu'il aura une vision différente du contexte.

4. COMMUNICATION AVEC LES PARTENAIRES SOCIAUX

Peu de temps après le rachat de Ferdinand Braun par J&L Siat, les premières rencontres avec les partenaires sociaux de Ferdinand Braun ont été difficiles et génératrices de conflits. Depuis, les dirigeants et la DRH s'efforcent de reconstruire un climat de confiance et d'établir des relations de partenaires. Nous avons d'ailleurs vu dans nos précédents développements que les représentants syndicaux comptaient parmi les acteurs clés d'une intervention en GRH.

Une autre volonté de la DRH est de bien clarifier les règles qui régissent les rapports entre l'entreprise et les représentants du personnel. Didier Anne-Braun souhaitait que nous rédigeons un document qui rappelle les règles de fonctionnement des Institutions Représentatives du Personnel (IRP) et du CHSCT.

Nous avons donc écrit une procédure sur le fonctionnement des IRP et du CHSCT (annexe XIII). A l'intérieur de ce document, nous présentons dans une première partie la liste des IRP élues (titulaires et suppléants de la délégation du personnel et du CE) et désignées (délégués syndicaux et membres du CHSCT). Dans une deuxième partie, nous rappelons le fonctionnement des IRP et du CHSCT, en précisant leurs principales attributions, les réunions obligatoires et exceptionnelles, ainsi que le principe de fonctionnement des heures de délégation. Nous avons aussi créé un nouveau formulaire de validation des heures de délégation (il en existait un ancien) permettant aux utilisateurs de reporter les heures effectuées. Ce formulaire, signé par l'utilisateur et validé par la DRH, est centralisé par le service Ressources Humaines (annexe XIV).

Après une présentation par la DRH des documents en CE, la procédure a été diffusée à l'ensemble des IRP et du personnel encadrant ; le formulaire est utilisé aujourd'hui comme support pour remonter les heures de délégations au service Ressources Humaines.

Nous avons décliné les principales actions dont la DRH était maître d'œuvre. Avant de conclure, nous proposerons comme ouverture sur l'avenir la mise en place d'une enquête de satisfaction du personnel comme outil de mesure du climat social.

III. PROPOSITION POUR UNE MESURE DU CLIMAT SOCIAL

A mon sens, une solution pour mesurer la progression en terme de satisfaction et d'attente du personnel est de mener une enquête auprès des collaborateurs. J'ai soumis cette idée à la DRH en lui transmettant un exemple d'enquête de satisfaction du personnel découverte lors d'une précédente expérience professionnelle. Ce serait une réponse à l'évaluation EFQM qui mettait l'accent sur l'absence d'outil de mesure du climat social.

Le modèle d'enquête de satisfaction du personnel auquel je me réfère est un outil conçu par l'organisme Gallup¹. Le modèle repris sur le Tableau VII donne les 13

¹ Gallup est un institut de sondage américain spécialisé dans les enquêtes de satisfaction en entreprise. Ses enquêtes sont menées dans le monde entier, dans tous les secteurs et concernent aussi bien des entreprises de taille moyenne que des multinationales.

questions¹ principales adressées au personnel de l'entreprise et communes à toutes les enquêtes qu'effectue Gallup dans le monde.

Les 13 questions s'intéressent à 5 domaines :

- La satisfaction générale du salarié ;
- Comment il perçoit son évolution dans l'entreprise ;
- Son degré d'appartenance à l'entreprise ;
- Comment il perçoit sa propre contribution ;
- Le sentiment qu'il a des moyens qu'on lui donne pour effectuer son travail correctement (matériels et équipements, informations).

Tableau VII
Enquête de satisfaction du personnel Gallup

Domaines	Thèmes	Questions	Pour mesurer quoi ?
Satisfaction générale		Dans l'ensemble, quel est votre degré de satisfaction à l'égard de votre entreprise, comme lieu de travail ?	Le niveau de satisfaction générale du salarié.
Notre évolution	Apprendre et se développer	L'année dernière, j'ai eu de nombreuses occasions de me développer.	Les moyens donnés au personnel pour progresser et évoluer dans l'entreprise.
	Reconnaissance des progrès	Au cours des six derniers mois, une personne de mon entreprise m'a parlé de mes progrès.	La reconnaissance des efforts et progrès accomplis.
Mon degré d'appartenance	Liens amicaux	J'ai un bon ami au travail.	L'ambiance de travail.
	Reconnaissance du travail des collègues	Mes collègues s'efforcent de fournir un travail de qualité.	L'image de la contribution collective.
	Mission / Objectif	La mission ou l'objectif de l'entreprise me fait sentir que mon travail est important.	Perception du salarié sur sa mission par rapport à l'objectif global de l'entreprise.
	Opinions	Au travail, mon opinion semble compter.	La faculté qu'a l'entreprise à écouter et tenir compte de l'opinion de son personnel.
Ce que j'apporte	Développement	Il y a une personne dans l'entreprise qui encourage mon développement.	La faculté qu'a l'entreprise à encourager le développement de ses collaborateurs.
	Reconnaissance en tant que personne	Mon chef ou une autre personne au travail semble se préoccuper de moi en tant que personne.	La reconnaissance du salarié en tant que personne.
	Compliments	Au cours des 7 derniers jours, j'ai reçu des compliments ou des éloges pour mon bon travail.	La reconnaissance au jour le jour.
	Possibilité de faire de son mieux	Dans l'entreprise, j'ai la possibilité de faire ce que je fais de mieux chaque jour.	L'épanouissement et le plaisir que tire le salarié de son travail.
Ce dont je dispose	Matériel et équipement	Je dispose du matériel et de l'équipement dont j'ai besoin pour faire mon travail correctement.	La qualité de ce qui est mis à disposition du salarié pour qu'il effectue son travail.
	Je sais ce que l'on attend de moi	Je sais ce qu'on attend de moi au travail.	La qualité des informations transmises par le supérieur hiérarchique au salarié en matière d'attentes et d'objectifs.

Pour répondre aux questions, le salarié a le choix entre six catégories de réponses formulées sur une échelle allant de 1 à 5 : 5 pour *Tout à fait d'accord* – 1 pour *Pas du tout d'accord*. Le questionnaire laisse la possibilité de pouvoir répondre *Ne sais pas* ou *Ne s'applique pas*.

Le questionnaire est bien entendu anonyme.

Dans l'entreprise où je me trouvais, les résultats de l'enquête étaient formulés ainsi : une moyenne générale pour l'entreprise – une moyenne pour chaque responsable encadrant un minimum de 5 personnes. Tous les salariés devaient avoir un retour sur les résultats de l'enquête par l'intermédiaire de leur responsable hiérarchique.

L'entreprise avait un objectif de résultat défini par le groupe. Des plans d'actions devaient être menés pour améliorer les domaines insatisfaisants. Chaque manager possédait dans ses objectifs annuels un critère de résultat par rapport à la note Gallup.

¹ L'enquête comportait en tout 32 questions : 13 questions Gallup – 19 questions propres à l'entreprise.

Quels sont les avantages d'une enquête de satisfaction du personnel pour Siat-Braun ?

C'est une démarche participative. L'entreprise offre à ses collaborateurs un moyen d'expression, les réponses révélant les attentes des salariés et leurs satisfactions.

L'outil permet d'évaluer la contribution des projets phares (gestion des compétences, entretiens individuels, 5S). C'est un guide pour le management dans l'évaluation de sa propre efficacité et dans les actions à entreprendre pour progresser.

Il donne une réponse à l'évaluation EFQM qui mettait l'accent sur le manque de mesure du climat social.

Plus globalement, l'enquête est un moyen de répondre à ce besoin qu'ont les dirigeants de mesurer l'adhésion des collaborateurs à la nouvelle entité.

Pour élaborer l'outil, il serait intéressant de construire et développer l'enquête en impliquant le groupe Miroir. Il a travaillé sur la problématique d'adhésion et de cohésion du personnel. Impliquer les participants dans une démarche d'enquête serait une nouvelle étape et irait dans la continuité du projet journée portes-ouvertes.

CONCLUSION

En décembre 1998, la scierie familiale J&L Siat prend le contrôle de son principal concurrent Ferdinand Braun. La complémentarité des activités et les opportunités de synergies offrent aux acquéreurs le moyen d'être à la tête du plus grand complexe de sciage de résineux en France, et par conséquent de pouvoir rivaliser avec les meilleurs groupes de sciage en Europe.

Au cours de l'année 2001, la direction effectue un bilan du processus d'intégration mené depuis plus de deux ans et constate que l'intégration sociale n'est pas encore obtenue ; l'adhésion du personnel à la nouvelle entité n'est pas acquise.

L'équipe dirigeante décide alors de relancer le processus d'intégration en donnant naissance à un projet d'entreprise avec pour objectif la construction d'une nouvelle culture d'entreprise s'appuyant sur des valeurs fortes.

S'inscrivant dans une démarche de progrès, le projet donne les orientations stratégiques de Siat-Braun à travers trois politiques : une politique de communication – une politique de progrès – une politique de gestion par les compétences. Il décline des priorités et plans d'actions dont une partie est aujourd'hui conduite par la DRH.

Ma présence pendant sept mois au sein du service ressources humaines m'a permis de découvrir et d'être impliqué sur les principaux projets menés par la DRH, leviers participant à la construction de la nouvelle entité Siat-Braun.

A travers les missions qui m'ont été confiées, j'ai constaté que les chantiers mis en œuvre étaient cohérents avec la stratégie affirmée dans le projet d'entreprise. Ils étaient aussi en cohérence avec les leviers que préconisent les auteurs s'intéressant à la problématique des fusions-acquisitions comme à celle du changement. La formation compétences, le lancement des entretiens individuels, la pratique du 5S, les efforts en terme de communication vont dans le sens d'une nouvelle culture managériale, fondement des nouvelles valeurs de l'entreprise. L'organisation d'une journée portes-ouvertes quant à elle est sûrement l'action la plus symbolique dans la recherche d'une cohésion de tout le personnel.

Lorsque j'ai quitté l'entreprise, il était encore trop tôt pour reconnaître les bienfaits durables de cette manifestation, et plus globalement d'apprécier la contribution des leviers utilisés par la DRH dans la relance du processus d'intégration. Pour mesurer l'impact des projets dans la recherche d'une adhésion du personnel, j'ai soumis à la DRH l'idée d'une enquête de satisfaction à mener auprès du personnel.

Globalement, il me semble que tout est mis en œuvre pour que rapidement l'entreprise trouve son identité et que chacun s'acculture aux nouveaux modes de fonctionnement de l'entreprise. Le RRH me disait qu'entre la période de rachat et aujourd'hui, il avait constaté d'exceptionnels progrès de la part des dirigeants dans leur approche des nouvelles problématiques. En conservant les qualités humaines propres aux dirigeants d'entreprises familiales, ils ont su se remettre en question, reconnaître leurs premières erreurs, et progresser.

Mon expérience d'un groupe international me permet d'affirmer que Siat-Braun n'a rien à envier aux grandes entreprises. Elle possède aujourd'hui une structure *professionnelle*, des systèmes de gestion élaborés, et les politiques menées correspondent aux enjeux auxquels sont confrontées les entreprises de ce début de XXI^e siècle.

Siat-Braun a peut-être même un avantage : des dirigeants passionnés par leur métier, passion transmise depuis des générations, et un réel attachement aux hommes et femmes de leur entreprise.

ANNEXES

ANNEXE I

ANNEXE II

ANNEXE III

ANNEXE IV

ANNEXE V

ANNEXE VI

ANNEXE VII

ANNEXE VIII

ANNEXE IX

ANNEXE X

ANNEXE XI

ANNEXE XII-I

ANNEXE XII-II

ANNEXE XII-III

ANNEXE XIII-I

ANNEXE XIII-II

ANNEXE XIII-III

ANNEXE XIII-IV

ANNEXE XIV

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

- BARRAUD Jacqueline • KITTEL Françoise • MOULE Martine, « *La fonction Ressources Humaines* », Dunod, Paris, 2000.
- BOYER Luc • EQUILBEY Noël, « *Le projet d'entreprise* », Editions d'Organisation, 1986.
- CROZIER Michel • FRIEDBERG Erhard, « *L'acteur et le système* », Collection Points, Série Essais.
- DUPUIS François, « *L'alchimie du changement* », Dunod, Paris, 2001.
- HABECK Max • KRÖGER Fritz • TRÄM Michael, « *Après la fusion* », Dunod, Paris, 2001.
- KOURILSKY-BELLIARD Françoise, « *Du désir au plaisir de changer* », 2^e édition, Dunod, Paris, 1999.
- LAMY SOCIAL, Lamy CD-ROM, Logiciel OPTI MEDIA, Paris, 1999.
- LEHNISCH Jean-Pierre, « *La communication dans l'entreprise* », PUF, 1998, 4^e édition corrigée.
- LIVIAN Yves-Frédéric, « *Organisation : théories et pratiques* », Dunod, Paris, 1998.
- LOUART Pierre, « *Succès de l'intervention en gestion des ressources humaines* », Editions Liaisons, Paris, 1995.
- MINTZBERG Henry, « *Le management – Voyage au centre des organisations* », Editions d'Organisation, 1989.
- OSADA Takashi, « *Les 5S* », Dunod, Paris, 1993.
- PERETTI Jean-Marie, « *Ressources humaines* », 6^e édition, Vuibert, Paris, 2001.
- PETERS Tom • WATERMAN Robert, « *Le prix de l'excellence* », Dunod, 1999.
- REITTER R. • CHEVALIER F. • LAROCHE H. • MENDOZA C. • PULICANI P., « *Culture d'entreprise* », Vuibert, Paris, 1991.

ARTICLES

- ANGOT Jacques • MEIER Olivier, « Les leçons d'un échec », *Revue Française de Gestion*, Novembre-Décembre 2000, n° 131, p. 129-135.
- BARABEL Michel • MEIER Olivier, « Treize pièges à éviter pour une union en douceur », *L'Expansion*, Du 22 novembre au 5 décembre 2001, n° 657, p. 146-147.
- CHAPEL Vincent, « Fusionner d'accord, mais innover d'abord », *L'Expansion*, Du 22 novembre au 5 décembre 2001, n° 657, p. 148-149.
- DEMEURE Bernard, « Fusion mode d'emploi », *Revue Française de Gestion*, Novembre-Décembre 2000, n° 131, p. 119-125.
- DOUBLET Jean-Marie, « Fusions-Acquisitions, le tournant de l'an 2000 », *Revue Française de Gestion*, Novembre-Décembre 2000, n° 131, p. 1-2.
- EGG Georges, « Les principes plus importants que les outils », *Revue Française de Gestion*, Novembre-Décembre 2000, n° 131, p. 108-113.

- FRANCK Emmanuel, « Les DRH sont-elles solubles dans les fusions ? », *Entreprise & Carrières*, Du 12 au 18 février 2002, n° 609, p. 18-20.
- GANCEL Charles • De SAINTE-BASILE Elisabeth, « Comment épouser son meilleur ennemi », *Revue Française de Gestion*, Novembre-Décembre 2000, n° 131, p. 65-67.
- GOLDSCHMIDT Paul • VUJASINOVIC Marko • BUISSON Olivier, « Comment mener à bien une intégration », *L'Expansion Management Review*, Juin 1999, p. 64-68.
- KAPFERER Jean-Noël, « Les marques au cœur du débat », *Revue Française de Gestion*, Novembre-Décembre 2000, n° 131, p. 114-118.
- MESTON Francis, « La culture, talon d'Achille », *L'Expansion Management Review*, Juin 1999, p. 60-63.
- MUCCHIELLI Jean-Louis • KOHLER Philippe, « Déterminants et conséquences des fusions-acquisitions », *Revue Française de Gestion*, Novembre-Décembre 2000, n° 131, p. 6-19.
- POURQUERY Didier, « Comment bien gérer une fusion », *L'Expansion*, Du 22 novembre au 5 décembre 2001, n° 657, p. 145.
- SCHMIDT Dieter • DUYMEDJIAN Raffi, « La DRH doit être le moteur de la transformation », *L'Expansion*, Février 2002, n° 660, p. 156-157.
- VERY Philippe, « Ce que ne disent pas les chiffres », *L'Expansion Management Review*, Juin 1999, p. 70-74.

SITES INTERNET

- www.insep.com
- www.travail.gouv.fr