

Altrad

Altrad

Le paradoxe de la croissance

Le paradoxe de la croissance

Altrad

LE PARADOXE DE LA CROISSANCE

Le Paradoxe de la croissance

ACTES SUD

*Marcheur, ce sont tes traces
ce chemin, et rien de plus;
marcheur, il n'y a pas de chemin,
le chemin se construit en marchant.
En marchant se construit le chemin,
et en regardant en arrière
on voit la sente que jamais
on ne foulera à nouveau.
Marcheur, il n'y a pas de chemin,
seulement des sillages sur la mer.*

ANTONIO MACHADO

SOMMAIRE

PRÉFACE.....	7
INTRODUCTION.....	9
LE PARADOXE DE LA CROISSANCE	13
Les défis de la croissance	15
Les phases de la croissance	17
Les écueils de la croissance	19
La complexification : le paradoxe de la croissance.....	25
Complexité : définition et pistes d'appréhension du complexe.....	25
La complexification des entreprises en croissance.....	26
Faire rimer croissance et succès	29
Encourager la simplicité et la collaboration.....	29
Développer l'agilité de l'organisation	33
Développer et maintenir la mentalité du fondateur.....	36
Concilier l'inconciliable.....	38
Interroger le sens, les motivations et la finitude de la croissance	41
RÉFÉRENCES	43
ANNEXES	44
“DEAL” : CROÎTRE OU NE PAS CROÎTRE.....	47
PLATEAU 1 Faire rimer croissance et succès?	49
Qu'est-ce que la croissance?	49
Les phases de la croissance	51
Comment une entreprise peut-elle croître?.....	52
Quelles conditions préalables doivent être remplies pour optimiser les chances de succès d'une opération de croissance externe?	54

ACTE I	Choisir de croître par acquisition externe	57
PLATEAU 2	Le plan stratégique d'acquisition et d'intégration : élaborer la stratégie, envisager l'impact et définir le pilotage du rapprochement à venir	71
	Élaborer la stratégie	74
	Envisager l'impact	79
	Définir le pilotage du rapprochement à venir	80
ACTE II	Les conditions de la création de valeur : définir le juste prix, envisager les effets mécaniques du rapprochement et préparer l'intégration	83
PLATEAU 3	Les risques de la croissance : effets pervers et menaces	97
	Les effets pervers de la croissance : la complexification	98
	Les menaces : fragilisation de l'ensemble et pertes financières	103
ACTE III	Les risques de la croissance externe : effets pervers et menaces	107
PLATEAU 4	Réussir une croissance durable et profitable	123
	Introduction	123
	Réussir une croissance durable et profitable : les solutions concrètes	125
	Les critères de réussite d'une opération de croissance externe : comment assurer le succès de l'intégration ?	126
	La modélisation systémique	132
	L'approche des polarités	133
	Les leviers essentiels à activer pour optimiser les chances de réussite d'une opération de croissance externe	135
ACTE IV	Réussir une croissance durable et profitable : les clés	139
PLATEAU 5	Une croissance est-elle possible sans recherche d'excellence?	149
	Introduction	149
	Pourquoi l'excellence?	152
	Les attributs de l'excellence	153
	Excellence et leadership	156
	Les risques ou avatars de l'excellence	158
	L'excellence à l'ère de la complexité	159
CONCLUSION : PLATEAU 5, L'EXCELLENCE EN 15 DÉCLINAISONS		163
RÉFÉRENCES		171

PRÉFACE

Les livres de management sont rarement utiles et très souvent ennuyeux. Ceux destinés à motiver les troupes de l'entreprise sont en général faussement optimistes et échouent à "libérer les énergies" qu'ils ont identifiées en chaque collaborateur. Les ouvrages destinés à l'analyse financière sont arides et pleins de chiffres. Quant à ceux qui parlent d'organisation, ils masquent derrière un jargon abscons et des statistiques destinées à leur donner une apparence de sérieux une vacuité parfois abyssale. Une entreprise, c'est d'abord une organisation, et théoriser quand chaque situation est en fait spécifique, ce n'est pas facile.

Le livre ici présenté est de Mohed Altrad, entrepreneur, investisseur social et sportif, mais aussi écrivain. Écrivain, il est connu pour *Badawi*, *L'Hypothèse de Dieu* ou *La Promesse d'Hannah*. Il a pourtant commencé sa carrière d'écrivain par des livres de management, notamment *Écouter, harmoniser, diriger, un certain art du management* où il théorisait ce qu'il avait commencé à faire dans son entreprise et qui deviendrait bientôt une règle de vie pour tous ses salariés et pour lui-même.

Première originalité donc : écrire ce que l'on est en train de faire plutôt que ce que sont en train de faire les autres. Deuxième originalité, passer du livre de management au roman. Troisième originalité, celle qui nous réunit ici : faire un livre de management sous une forme inédite, une pièce de théâtre !

Quand j'ai lu la pièce, ses cinq actes, son propos liminaire, j'ai souri car j'ai retrouvé des épisodes de la vie du groupe Altrad avec notamment cette idée force qui traverse l'histoire du groupe : la croissance fait partie de la vie d'une entreprise. Sans croissance, pas de vie. C'est vrai dans la nature, où il y a une compétition parmi les espèces naturelles, les arbres par exemple, pour monter le plus haut possible vers la lumière. C'est une leçon de l'histoire, qui est peuplée de combats pour la croissance, des royaumes, des empires, des civilisations. C'est vrai évidemment des États : la Chine a besoin de croissance pour raffermir son pacte social et le contrat implicite entre les Chinois et leurs dirigeants : "de la croissance en échange de la stabilité". C'est vrai donc pour le groupe Altrad, c'est même au cœur de son histoire et de son positionnement stratégique.

Pour y arriver, il faut l'adhésion des salariés, dans un contexte où le groupe a triplé de taille en trois ans, où les métiers ne sont plus les mêmes, où les pays cœurs ont changé, où de nouvelles têtes sont apparues, avec leur histoire, leur vision du marché, leurs habitudes de travail. Cette adhésion doit se construire par une vision commune et partagée :

la nécessité de la croissance. Mais le proclamer ne suffit pas. Il faut le vivre, au quotidien, l'incarner par le leadership et le faire partager à tous.

C'est ainsi qu'est née l'idée de mettre en scène, au sens strict de l'expression, la croissance de l'entreprise. Et pour y arriver, nul besoin d'un film grandiloquent ou d'événements coûteux. Une pièce de théâtre suffira, jouée par des acteurs professionnels mais aussi des salariés du groupe, en totale conformité avec les valeurs de l'entreprise et la façon dont sont organisées les relations sociales. Les salariés du groupe Altrad sont au cœur même de l'entreprise, leur grande liberté signifie aussi une grande exigence. La pièce est écrite par Mohed Altrad et les acteurs sont les salariés. Outil de mobilisation interne, cette pièce est aussi une métaphore du fonctionnement du groupe. Là réside sa force : parce qu'une entreprise est aussi un théâtre, où certains sont dans la lumière et d'autres dans l'ombre, où la troupe ne fonctionnerait pas sans les techniciens, où les acteurs ont besoin d'une logistique et d'une organisation, où il faut penser constamment au public qui est aussi le marché, la pièce de théâtre peut dire la vérité de la vie de l'entreprise. Les négociations ici décrites, les rapports de force, l'importance de la psychologie, les jeux de rôle entre les personnages, tout pourrait être vrai.

Que retenir de ce choix singulier ? Probablement que le théâtre, c'est la vie. Mais aussi, dans l'esprit de Mohed Altrad, que la vie est un théâtre. Au lecteur de méditer cette leçon de vie... et de management !

HAKIM EL KAROUI, essayiste

INTRODUCTION

Le groupe Altrad fournit à ses clients une gamme complète de solutions et services dans les domaines de l'échafaudage, de l'étais et de l'étalement, des bétonnières, des brouettes, matériel pour collectivités, et ce dans le monde entier.

La politique de conquête externe et interne alliée à une recherche continuelle de synergies et de rationalisation a permis au groupe de devenir d'abord leader français puis un des leaders mondiaux.

Le groupe ambitionne de devenir le leader mondial sur ses métiers tout en préservant (voire améliorant) une forte rentabilité sur capitaux investis, en fournissant les meilleurs produits et services du marché et en augmentant la récurrence de ses revenus et de ses profits, et ce dans une logique de développement pérenne.

L'histoire du groupe ne saurait néanmoins se résumer à l'acquisition de nouvelles filiales et au seul accroissement du chiffre d'affaires. Passer de 200 à 7 000, puis aujourd'hui de 22 000 à 38 000 collaborateurs requiert une grande adaptabilité, nourrie par une capacité à se remettre en cause et à franchir les caps structurels qui bloquent souvent la croissance des entreprises.

L'esprit de conquête qui anime le groupe depuis sa naissance vise dans une logique de sagesse à construire une entreprise unique dans les deux acceptions du terme – une seule et même voie, mais aussi spécifique et différenciée –, de façon à partager des bénéfices plus importants au service du développement (technique, humain, financier...) et/ou de la survie du groupe en temps de crise.

Depuis trente ans, le groupe Altrad n'a pas cessé de croître. L'acquisition d'Hertel en 2015 puis celle de Prezioso en 2016 lui ont permis de réaliser un saut qualitatif et quantitatif remarquable et remarqué. Avec le rachat de ces deux groupes internationaux, le groupe Altrad a donné à sa dynamique de consolidation dans le secteur des services à l'industrie un tour résolument exponentiel.

Le succès en septembre 2017 de l'offre publique d'achat sur le groupe Cape, un des leaders des services à l'industrie dans le secteur de l'énergie, vient conforter de manière éclatante cette dynamique. Avec un chiffre d'affaires de plus de 3 milliards d'euros et un effectif de 38 000 personnes à travers le monde, le groupe affirme son leadership mondial.

Comment expliquer la réussite passée du groupe? Et peut-être davantage, comment permettre au groupe de poursuivre cette dynamique vertueuse lorsque tant d'entreprises ont échoué en gérant mal les processus de croissance externe et interne? Car le défi du

groupe Altrad est bien là : si la stratégie a toujours été celle d'une croissance externe et interne pour profiter notamment d'opportunités d'acquisition à l'international, jamais le développement du groupe, tel qu'illustré par ses acquisitions majeures récentes, ne s'était fait à une telle échelle et dans un tel laps de temps.

Cette ampleur de croissance inégalée constitue un challenge de taille. Dès lors, comment parvenir à intégrer les nouveaux arrivants tout en respectant leur culture, ainsi que l'a toujours fait le groupe Altrad ? Comment convertir le rachat en une expérience de croissance réussie, où les synergies sont effectivement mises en œuvre, où la rentabilité de la nouvelle entité profite des apports des entreprises acquises, où les collaborateurs parviennent à adhérer au nouvel ensemble ainsi constitué et à mobiliser leurs énergies ?

En d'autres termes, comment continuer d'engendrer la croissance nécessaire à la survie du groupe tout en limitant les effets néfastes que pourrait induire une croissance rapide et majeure sur les fondamentaux du groupe ?

Comment résoudre le "paradoxe de la croissance" ?

On postule que la difficulté pour maintenir une croissance durable tient avant tout à des facteurs internes à l'entreprise (incapacité d'engager une évolution stratégique nécessaire, ralentissement de la capacité d'innovation, diversification excessive...), eux-mêmes conséquences directes de la croissance. La complexité accrue au sein des entreprises serait consubstantielle à la croissance, laquelle entraînerait mécaniquement augmentation des effectifs, déstructuration, diversification, dilution des objectifs communs, processus d'homéostasie (ce qui maintient à un niveau constant par les mécanismes internes) et bureaucratiques, la conjonction desquels aboutirait à une certaine inertie de l'entreprise et à une perte d'agilité et de réactivité, ce qui menacerait, à plus ou moins brève échéance, la survie de l'entreprise.

Ainsi met-on en évidence ce fameux paradoxe de la croissance, à savoir que la croissance porte en elle les obstacles à une croissance durable, en ce qu'elle occasionne :

- dilution du sens de l'action collective ;
- augmentation de la complexité organisationnelle ;
- dispersion des efforts et des ressources.

En préconisant une série de mesures susceptibles d'aider les entreprises à recouvrer leur agilité :

- raviver régulièrement le projet commun pour entretenir la mobilisation collective ;
- se doter de routines de simplification pour assainir le fonctionnement de l'organisation ;
- instaurer une discipline pour éviter la dispersion stratégique.

Conscient de la nécessité impérieuse d'agilité, le groupe Altrad a effectivement mis en place et fait évoluer son organisation au fil du temps en fonction de sa taille et des caps structurels à passer, ainsi que de la complexité de son environnement, conscient que plus il grandit, plus il se doit d'être agile pour éviter de perdre le contact avec ses marchés.

Concrètement, le groupe a choisi de privilégier les modalités de fonctionnement :

- une holding de faible taille ;
- le respect des diversités des filiales, au contact avec leurs marchés, sans contrainte normative de la part du groupe ;

- les principes de décentralisation et de subsidiarité, liés au respect de l'entrepreneuriat et favorisant une position forte de la filiale dans (au contact de) son environnement ;
- une organisation évolutive, servie par une structure matricielle agile et reconfigurable en permanence.

En quoi est-il utile, voire nécessaire pour une entreprise de croître, et à quel moment de son développement ? Quel est le sens de la croissance ? La croissance est-elle un prérequis à la survie des entreprises ? Plus généralement, la croissance est-elle finie ou infinie ?

Est-il exact que la croissance est source de complexité ? Comment expliquer que plus une entreprise grossit, plus elle se fragilise ? Existe-t-il des seuils qualitatifs et quantitatifs au-delà desquels la croissance n'est plus vertueuse ?

On se propose d'explorer ces multiples questions. Dans un premier temps, nous questionnerons le terme croissance et les défis qui sont attachés au développement de l'entreprise (chapitre 1). Nous examinerons dans une seconde partie le paradoxe de la croissance au travers de l'étude de l'un de ses effets possible d'augmentation de la complexité interne, phénomène qui lui serait consubstantiel et serait susceptible de menacer la survie de l'organisation, celle-là même que la croissance cherche à garantir (chapitre 2). Enfin, nous nous intéresserons aux solutions à même de transcender le paradoxe de la croissance et en particulier celles qui se présentent au groupe Altrad (chapitre 3).

LE PARADOXE DE LA CROISSANCE

LES DÉFIS DE LA CROISSANCE

La croissance se définit comme un développement, une poussée, un accroissement, une augmentation, une expansion, une progression. Elle peut équivaloir à un progrès ou un essor.

Le verbe “croître” vient du latin *crescere* qui signifie naître, grandir. Lorsque l’on parle des êtres organisés, croître signifie grandir progressivement et naturellement jusqu’au terme du développement normal.

En effet, avant même d’entrer dans le vocable de l’économie et de l’entreprise, la notion de croissance s’est imposée par l’observation de la nature, et en particulier de la taille des êtres vivants. Son emploi s’est ensuite élargi aux activités de ces mêmes êtres vivants, mais également, par le truchement de la métaphore, à des notions plus abstraites (croissance des sentiments, des idées, par exemple).

Parfois confondue avec le terme plus général d’accroissement, la croissance peut être définie comme “l’accroissement progressif d’une unité biologique (ou liée à des phénomènes biologiques), se poursuivant sans perte de l’individualité ni interruption de l’activité fonctionnelle”.

Assez large, cette définition permet d’englober non seulement des phénomènes strictement biologiques, mais décrit également l’évolution positive d’une population, d’une ville, d’une entreprise, ou d’une économie. Fruits du travail humain, lesquels se rapprochent d’ailleurs, sur bien des points, de la croissance biologique par le jeu complexe des corrélations qu’elles font intervenir, ces activités humaines obéiraient à des lois ou principes d’évolution comparables.

Bien qu’elle lui soit liée, la croissance se distingue de la multiplication, phénomène en vertu duquel, à côté de l’unité mère servant de modèle, se forme, par assemblage de ses éléments, une autre unité qui ne s’individualise et ne devient fonctionnelle que brusquement, une fois complètement terminée, à l’instar de ce que l’on peut observer pour les virus.

Dans le monde vivant, il existe deux types de croissance : la croissance définie ou finie, qui est celle du monde animal, et la croissance indéfinie, qui est celle de nombreux végétaux. La croissance des animaux (et donc des humains) cesse lorsqu’une certaine taille, génétiquement déterminée et caractéristique de l’espèce, est atteinte.

Propriété fondamentale de tous les êtres vivants, la croissance, comprise comme le développement d’un organisme, est un phénomène plutôt quantitatif, alors que le

développement englobe des modifications qualitatives. En effet, au cours d'un cycle vital typique, un organisme vivant passe par différents stades successifs, débutant (pour faire simple) avec la fécondation de la cellule-œuf et s'achevant avec la mort de ce même organisme. Le passage d'un stade à l'autre témoigne de modifications de nature à la fois quantitative (augmentation de taille et de masse), mais aussi qualitative (formation de nouveaux organes).

Ces caractéristiques ne sont pas sans importance lorsqu'il s'agit d'évoquer la croissance d'une entreprise. S'agit-il d'une modification strictement quantitative ou d'un développement aux incidences qualitatives? La croissance d'une entreprise répond-elle aux lois du monde animal, ce qui supposerait l'existence d'une taille optimale, ou peut-elle s'envisager comme indéfinie et non normée? La croissance est-elle une composante intrinsèque, indispensable de la vie de toute entreprise, sur l'ensemble de sa trajectoire?

À partir de quel moment la croissance d'une entreprise est-elle susceptible d'entraîner une possible perte d'individualité, ou d'identité, et une éventuelle interruption de l'activité fonctionnelle et par suite de menacer la survie même de l'entreprise au nom de laquelle elle a été engagée?

Classiquement, la croissance d'une entreprise se mesure à l'augmentation de son chiffre d'affaires et/ou de ses parts de marché (marchés existants ou nouveaux), laquelle peut résulter d'une croissance externe (croissance par fusion-acquisition, c'est-à-dire basée sur le rachat de concurrents ou sur une politique de rapprochement) ou d'une croissance interne (croissance organique, due à l'évolution de l'activité propre de l'entreprise).

Le groupe Altrad fonde son développement sur la croissance externe et interne. Ses acquisitions sont de deux natures :

- horizontale : la nature des activités des entreprises acquises et celle du groupe Altrad sont similaires. Il s'agit d'opérations de consolidation visant à gagner des parts de marché;
- verticale : les sociétés de service représentent des débouchés pour les sociétés industrielles du groupe.

Si toute acquisition représente un levier de création de valeur, le danger, tel que le vivent nombre d'entreprises qui se sont engagées dans des opérations de croissance, est de perdre plus qu'elles ne gagnent à l'issue de la mise en œuvre de leur stratégie de croissance. Faire une acquisition de grande envergure ou une multitude d'acquisitions avec succès est toujours un réel défi.

En effet, nombre d'études attestent qu'une majorité de rapprochements échouent, et ce principalement en raison de la difficulté à convertir les opportunités pressenties de synergies en synergies effectives et à intégrer dans un nouvel ensemble "homogène" la société acquéreuse et la société acquise.

Dès lors, comment ne pas craindre la croissance et ne pas en redouter les possibles effets néfastes? Il convient, entre autres, de bien prévoir en amont les étapes clés du processus d'intégration (motivation, résultats attendus, effets escomptés), d'en maîtriser le pilotage, de concrétiser les synergies, de tirer parti des différences culturelles, stratégiques et organisationnelles afin que la nouvelle organisation créée soit plus efficace et plus rentable que les deux anciennes prises séparément.

La difficulté réside dans la nécessité d'allier une approche macro, fonctionnaliste, et une vision micro, car l'intégration est à la fois la fusion de deux systèmes et celle des

individus qui doivent œuvrer à sa bonne réalisation en opposant le moins de résistance possible.

La qualité du management se révèle ici déterminante, tant il est question de vision, de culture, de gestion du changement, de mobilisation et d'adhésion.

Qu'est-ce qui a fondé et fonde encore la réussite et le développement durable du groupe Altrad? La réponse est à trouver auprès de ses valeurs, de sa philosophie, et des hommes et des femmes qui les portent et les incarnent au quotidien. Spécifiquement, quelques principes essentiels expliquent le succès de la croissance du groupe :

- le client au cœur des préoccupations;
- la force d'un groupe intégré;
- une gouvernance partenariale;
- une organisation fonctionnelle et matricielle agile;
- un management de coresponsabilité;
- une vocation humaniste (l'homme est le socle : une entreprise par et pour les hommes et les femmes).

LES PHASES DE LA CROISSANCE

Chaque dirigeant de PME, chaque membre de la direction d'une grande entreprise, chaque entrepreneur place au cœur de ses préoccupations la croissance de son organisation, laquelle croissance constitue un élément incontournable, vital, pour les entreprises.

Traditionnellement, à l'instar de ce que l'on observe dans le monde vivant, dont l'économie emprunte ici la terminologie, le cycle de vie des entreprises est divisé en quatre étapes ou phases, correspondant à des niveaux de maturité distincts, qui vont ici du plus faible au plus fort :

Création

- Introduction sur le marché d'une nouvelle entreprise et/ou diffusion progressive d'un nouveau produit;
- apparition de compétences nouvelles, conséquences notamment de l'innovation;
- période de faible croissance;
- politique d'investissement importante.

Croissance

- Expansion de l'activité;
- acceptation rapide du produit par le marché;
- accroissement substantiel des bénéfices;
- besoin croissant d'immobilisations et d'actifs circulants, de nouveaux investissements et donc de financement.

Maturité

- Trois phases :
 - maturité croissante,
 - maturité stable,
 - maturité déclinante.

- Saturation du marché : ralentissement de la croissance des ventes ;
- inélasticité de la demande : forte stabilisation des facteurs d'évolution du jeu concurrentiel ;
- surcapacité de production : bénéfice à son niveau maximal, puis décroissance du bénéfice sous l'effet des dépenses engagées pour soutenir les ventes face à la concurrence de nouveaux produits ;
- apparition de la substitution : menace grandissante des firmes dominantes ;
- maturité technologique ;
- sophistication du consommateur : nécessité de conquérir des parts de marché ou de trouver par une stratégie de différenciation un nouveau segment stratégique et d'y asseoir une position plus confortable.

Déclin

- Modification progressive de la structure de la concurrence ;
- stagnation, voire diminution des ventes ;
- effritement du bénéfice.

Ce cycle de vie – quelque peu schématique – traduit donc les évolutions probables au cours du temps du chiffre d'affaires, de la rentabilité de l'entreprise et, avec eux, du potentiel de croissance.

	Démarrage	Croissance	Maturité	Déclin
Taux de croissance	Moyen	Fort	Faible et stable	Nul ou négatif
Potentiel de croissance	Important	Important	Nul	Négatif
Nombre de concurrents	Faible à important	Important	Faible	Faible
Structure concurrentielle et stabilité des positions	Répartie et volatile	Cristallisation des positions	Stabilité des leaders	Oligopole
Technologie	Balbutiante	Évolutive	Figée	Figée
Accès au métier	Facile	Possible	Très difficile	Sans intérêt
Stratégies types	Innover ou copier	Investir en parts de marché	Rentabiliser	Traire

Il est généralement admis que toutes les sociétés ont besoin de faire varier à la hausse leur profitabilité pour assurer non seulement leur pérennité, mais aussi leur succès.

Si la croissance (généralement de nature interne) va de soi à la création de l'entreprise et dans la phase justement dite de croissance de cette dernière, elle peut se poursuivre au-delà, au cours de la phase de maturité, notamment lorsqu'une firme cherche ainsi à conquérir la place de leader d'un secteur.

Une telle ambition suppose le plus fréquemment la mise en œuvre d'une stratégie de croissance externe, créatrice de complexité au sein du nouveau groupe ainsi formé, qui, pour reprendre l'image du monde vivant, s'est ainsi modifié de manière quantitative (augmentation de taille et de masse), mais aussi qualitative (formation et intégration de nouveaux organes).

Toute transformation constitue un défi pour l'entreprise dont les capacités d'adaptation aux nouveaux contextes interne et externe qui sont désormais les siens sont ainsi challengées.

LES ÉCUEILS DE LA CROISSANCE

Le développement du groupe Altrad ne s'est pas fait de manière linéaire et des écueils l'ont jalonné. En effet, le groupe s'est développé dans des environnements qui n'ont pas toujours été favorables à sa croissance.

Les deux grandes périodes de crise qu'il a traversées lui ont cependant permis de développer une capacité de résilience en consolidant son ADN par les apprentissages collectifs nécessaires à sa survie et à son développement pérenne.

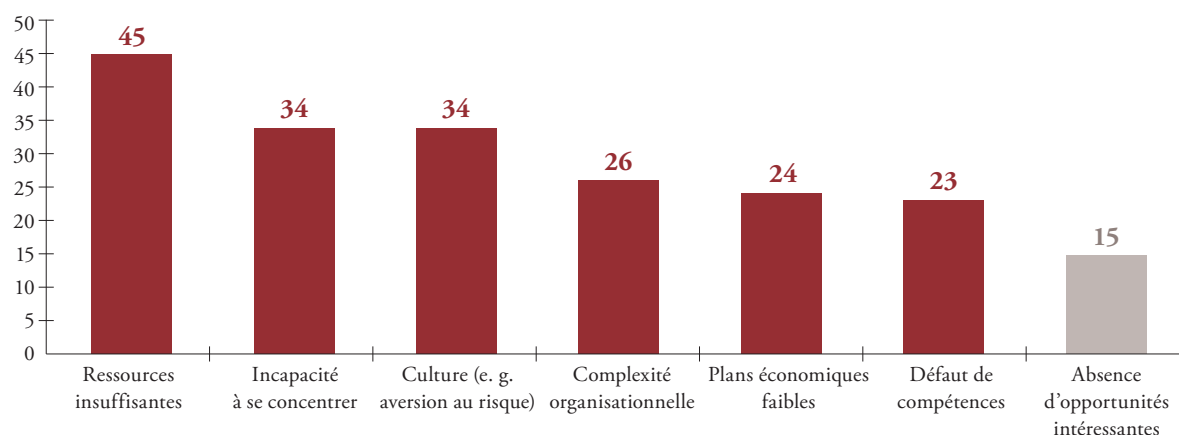
Seules 11 % des entreprises parviennent à faire croître leur chiffre d'affaires de 5,5 % ou plus sur une période de dix ans et à regagner le coût de leur capital.

Posons-nous les questions suivantes :

- Quels sont les barrières et défis auxquels les sociétés doivent faire face dans leur poursuite d'une croissance durable et bénéfique? Comment cela évolue-t-il tout au long de leur cycle de vie?
- Qu'est-ce qui différencie les sociétés capables d'anticiper et de gérer avec succès ces défis de celles qui n'y parviennent pas?
- L'organisation interne des sociétés qui réussissent à croître et survivre est-elle différente et explicative de la manière dont elles parviennent à mieux réagir aux défis et s'adapter plus vite aux opportunités? L'origine de ces différences est-elle à chercher dans leur fondation et leurs caractéristiques fondamentales?
- Pourquoi les sociétés connaissent-elles des cycles de maturité si distincts? Si certaines demeurent flexibles, innovantes, conservent un esprit ouvert et parviennent avec succès à retenir de jeunes talents, d'autres voient leur croissance ralentir, voire s'arrêter, leur fonctionnement se bureaucratiser et n'arrivent pas à attirer de nouveaux talents.
- Comment les leaders peuvent-ils prédire les crises de croissance et adapter leurs firmes?

On constate les éléments suivants : 85 % des dirigeants de sociétés ayant un chiffre d'affaires important (similaire au chiffre d'affaires du groupe Altrad) interrogés imputent à des obstacles internes, et non externes, les causes du ralentissement ou de l'absence de croissance.

Quels sont les principaux obstacles à la croissance d'origine interne ou externe?
(résultats exprimés en pourcentage des répondants)



Ressources insuffisantes

Toute opération de croissance est consommatrice de ressources, qu'elles soient financières, techniques ou humaines. Les moyens mis à disposition ne sont pas toujours correctement évalués *a priori*, ou les besoins s'amplifient à l'issue de l'opération de rapprochement, par exemple sous l'effet de facteurs externes nouveaux. Le temps peut lui aussi être considéré comme une ressource : des processus d'intégration chronophages peuvent parfois entrer en conflit avec des exigences de retour sur investissement calées sur un rythme différent. À cela, il convient d'ajouter la difficulté de mobiliser les ressources existantes qui n'accueillent pas toujours positivement l'opération de croissance, voire le départ de personnes clés que l'entreprise n'a pas réussi à retenir.

L'attention que le groupe Altrad porte au processus d'intégration est une manière de limiter les effets d'un relatif assèchement des ressources.

Incapacité à se concentrer

Il s'agit ici de l'effet de dispersion qui peut accompagner une opération de croissance, notamment de nature externe. De nouvelles activités, de nouveaux marchés, de nouveaux secteurs, de nouveaux clients... peuvent se révéler consommateurs de ressources. En l'absence de synergies avérées, le défaut d'économies d'échelle telles qu'anticipées peut se traduire par une multiplication des centres de coûts et une certaine dilution de la stratégie.

Culture

L'aversion au risque, les résistances qui accompagnent tout changement, les difficultés d'intégration et/ou de coexistence de cultures différentes constituent autant d'obstacles potentiels à la croissance. De ce point de vue, le parti pris du groupe Altrad de respecter la culture des nouveaux entrants et de capitaliser sur les richesses dont est porteuse une telle diversité est une réponse satisfaisante et efficace aux difficultés d'intégration. Néanmoins, aucune intégration ne se déclare (l'injonction "intégrez-vous", comme beaucoup d'injonctions, se révèle la plupart du temps inefficace) : elle suppose que le

projet commun soit clairement exposé, qu'il suscite l'adhésion du plus grand nombre et que les porteurs de ce message soient reconnus et appréciés.

Complexité organisationnelle

Une opération de croissance est génératrice de complexification, en ce que le périmètre du système ainsi que son contenu se modifient : le nombre d'éléments internes, qu'il s'agisse d'éléments humains, matériels, géographiques, juridiques, financiers ou conceptuels se trouve mécaniquement augmenté (aspect quantitatif), tout comme le nombre de relations entre ces différents éléments. Leur nature (aspect qualitatif) peut également être altérée. Il en résulte une complexité accrue, donc une plus grande imprévisibilité et incertitude. En outre, les besoins de reporting évoluent, les modalités organisationnelles doivent être adaptées à une organisation différente en taille et nature, ce qui aboutit à une complication de l'ensemble du système, des "couches" intermédiaires s'ajoutant aux niveaux existants. En maintenant une structure organisationnelle relativement simple (structure matricielle, holding de taille limitée, progress units...) et souple, le groupe Altrad permet une intégration plus rapide des sociétés acquises et évite une multiplication de systèmes organisationnels porteuse de complexification.

Plans économiques faibles

Saisir une opportunité de croissance ne s'accompagne pas toujours d'une réflexion approfondie en amont. L'arrivée d'une nouvelle société dans un groupe peut quelque peu dénaturer la vocation du groupe acquéreur, dont le business model ou modèle économique se trouve ainsi affaibli, obscurci ou flouté.

Défaut de compétences

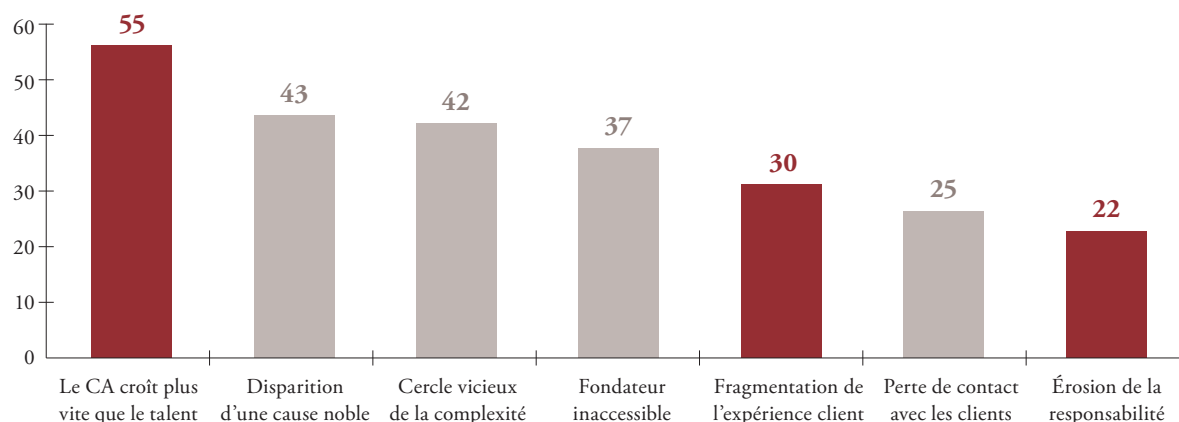
Une opération de fusion-acquisition suppose que soient disponibles des compétences qui parfois n'existaient pas au sein de l'entreprise acquéreuse ou de la cible. En outre, les opérations de croissance peuvent se traduire par des besoins nouveaux, une certaine accélération, lesquels nécessitent des talents qui ne sont pas toujours présents ou présents en nombre suffisant au sein de la nouvelle entité. Former les hommes et les femmes à de nouveaux métiers, à de nouvelles compétences prend du temps, ce qui peut, provisoirement ou pas, entraver la réussite de l'opération de croissance réalisée.

Absence d'opportunités intéressantes

Il s'agit ici d'un obstacle spécifiquement externe : l'inexistence de cibles d'intérêt, un timing défavorable, un financement non obtenu sont autant de causes supplémentaires constitutives de freins à la croissance d'une entreprise.

- Parmi ces obstacles internes sont cités en premier lieu :
 - un chiffre d'affaires qui croît plus vite que les talents internes ;
 - une distance accrue entre l'entreprise et ses clients ;
 - une complexité grandissante du processus décisionnel ;
 - une incapacité à choisir ou maintenir un axe de concentration (cœur de métier) et une direction ;
 - une certaine difficulté à mobiliser les ressources.

Quels sont les principaux obstacles à la croissance interne? (résultats exprimés en pourcentage des sociétés interrogées)



Le chiffre d'affaires croît plus vite que le talent

Comme indiqué ci-dessus (défaut de compétences), une opération de croissance engendre des besoins nouveaux en termes de compétences, de talents. Accompagner la croissance suppose que soient disponibles, au bon endroit, au bon moment, en quantité suffisante, les expertises indispensables. L'augmentation du chiffre d'affaires peut engendrer une hausse mécanique des besoins en ressources humaines. Les échelles de temps ici concernées ne sont pas nécessairement en phase : il est parfois plus rapide de faire croître le chiffre d'affaires que de recruter et/ou former les bons collaborateurs. Ce différentiel dans le temps peut se révéler particulièrement critique et compromettre, le cas échéant, le succès de l'opération de croissance.

Disparition d'une cause noble

La vocation, à la fois raison d'être de l'organisation et facteur d'engagement, peut être altérée par l'opération de croissance : perte de lisibilité de la vision de l'ensemble nouvellement créé, acquisition par/d'une entreprise dont la mission, les pratiques organisationnelles, les valeurs sont perçues comme contradictoires avec la culture d'origine [...] sont autant d'éléments susceptibles d'affecter négativement l'adhésion d'une partie (significative) des acteurs (cadres, employés, fournisseurs, clients). En maintenant le cap sur ce qui est essentiel, en renouvelant le pacte d'adhésion de ses collaborateurs notamment par le partage et la mise en œuvre de ses valeurs, le groupe Altrad s'efforce d'entretenir la cause originelle.

Cercle vicieux de la complexité

Cf. ci-dessus.

Fondateur inaccessible

Plus un groupe grandit, plus s'accroît le risque que ses dirigeants perdent en proximité avec la base, voire avec des problématiques opérationnelles ou de terrain. Maintenir un

contact, même réduit, est primordial afin d'éviter le "syndrome de la tour d'ivoire" dans laquelle un dirigeant et son équipe managériale pourraient se trouver isolés et déconnectés de la réalité de l'organisation.

Fragmentation de l'expérience client et perte de contact avec les clients

La complexification peut s'accompagner d'une certaine fragmentation de l'expérience client : dispersion, méconnaissances de nouveaux marchés ou segments, processus moins efficaces, ruptures dans la chaîne d'information... sont autant de causes pouvant aboutir à une distanciation d'avec la clientèle.

Cette perte se révèle particulièrement dommageable en ce qu'elle affecte la qualité et la pertinence des décisions. Les collaborateurs en contact direct avec les clients sont les "héros" de l'organisation. La voix des clients est centrale. En plaçant le client au cœur de son organisation, le groupe Altrad réaffirme ce précepte fondamental : aucune entreprise ne peut vivre sans ses clients.

- Ces défis augmentent avec la taille de l'entreprise et son niveau de complexité. Le paradoxe de la croissance est donc le suivant : "La croissance crée de la complexité, et la complexité tue en silence la croissance profitable";
- 80 % des baisses de valeur de marché des entreprises interviennent lors de trois types de crise :
 - overload : l'entreprise connaît une croissance rapide et significative;
 - stall-out (caller) : la croissance de l'entreprise perd son *momentum* (perd sa vitesse);
 - free fall : le modèle économique de l'entreprise est dépassé et décline rapidement.

Avec l'acquisition des groupes Hertel et Prezioso, le groupe Altrad a connu ces quelque vingt-quatre derniers mois une croissance rapide et significative, qui porte en elle des risques potentiels de "surchauffe" ou overload, voire de panne ou stall-out.

	Groupe Altrad au 31 août 2014	Groupe Altrad au 31 août 2015 Post acquisition du groupe Hertel	Groupe Altrad au 31 août 2016 Post acquisition du groupe Prezioso
Chiffre d'affaires	861 M€	1 866 M€	2 312 M€
EBITDA	133 M€	229 M€	323 M€
Résultat net	49 M€	89 M€	146 M€
Dette financière nette	181 M€	264 M€	576 M€

Le groupe Altrad fait face à une complexité accrue (nouveaux marchés, nouveaux métiers, nouveaux collaborateurs, nouvelles cultures locales et entrepreneuriales, nouveaux modes de management...) susceptible de contrarier sa marche.

LA COMPLEXIFICATION : LE PARADOXE DE LA CROISSANCE

Les organisations évoluent dans des environnements que l'on référence désormais sous le sigle anglo-saxon *VUCA* : volatils (*volatile*), incertains (*uncertain*), complexes (*complex*) et ambigus (*ambiguous*). De nombreuses tensions parcourent ces environnements et soumettent les entreprises à des dilemmes nombreux, à des choix difficiles, à des exigences conflictuelles, qui, lorsqu'ils sont poursuivis conjointement, aboutissent à ce qu'il convient d'appeler des paradoxes. Repenser ces tensions au-delà de la recherche d'une solution simple voire simpliste permet d'appréhender une problématique dans toute sa subtilité et de ne pas céder à la tentation simplificatrice de la réponse unique, univoque et quelque peu figée.

COMPLEXITÉ : DÉFINITION ET PISTES D'APPRÉHENSION DU COMPLEXE

Qu'est-ce que le complexe? "La complexité est un tissu (*complexus* : ce qui est tissé ensemble) de constituants hétérogènes inséparablement associés : elle pose le paradoxe de l'un et du multiple." Le complexe contient une multitude d'entités imbriquées, en interaction, organisées de manière récursive et dont le comportement est imprévisible.

Penser la complexité est une invitation à remettre en question nos schémas de pensée et à adopter une nouvelle logique, procédant d'un dialogue "permanent" entre notre raison et le monde empirique. Le défi consiste à réussir à appréhender, de manière dialogique, à la fois l'unité et la diversité, la continuité et la rupture, l'ordre et le désordre. Il s'agit également d'intégrer l'incertain, l'ambigu, le contradictoire, le paradoxe.

La modélisation systémique (méthode d'étude, de penser les objets complexes) est une piste d'appréhension de la complexité. Par définition, le système est le concept de base de la systémique. Il est "un ensemble complexe composé d'éléments (personnes ou matériels) ou de sous-systèmes organisés qui sont situés dans un environnement spécifique, qui agissent et réagissent en transformant des flux – d'information, de matière et d'énergie –, en s'autoréglant par des ajustements successifs, afin d'assurer son développement ou sa survie".

Les questions de base de l'approche analytique sont "de quoi est-ce fait?" et "pourquoi?". Il s'agit avant tout de décomposer le système en ses différents constituants et d'identifier les causes, selon une logique de causalité linéaire (une cause produit un effet).

Cette approche se révèle insuffisante et inadaptée dès lors que la situation, le concept ne sont ni simples ni compliqués, mais complexes.

La question qui sous-tend l'approche systémique est "quel est l'effet?", dans la mesure où l'on s'intéresse avant tout aux relations entre les éléments du système.

Le concept central est ici l'action qui, envisagée dans la réalité de l'entreprise, pourrait se décliner en trois questions :

- Que fait l'entreprise pour maintenir et se maintenir ?
- Que fait l'entreprise pour relier et se relier ?
- Que fait l'entreprise pour produire et se produire ?

En cela, l'entreprise est appréhendée dans sa dimension dynamique (interne et externe) et non uniquement statique (structure, ossature). En quoi est-ce important pour une organisation de prendre conscience des paradoxes et d'identifier les moyens de les gérer ? La recherche montre que les entreprises, les leaders, les équipes et les individus qui parviennent à composer avec la dimension paradoxale de la réalité sont plus performants.

L'utilisation qui est faite ici du terme paradoxe, ailleurs dénommé polarité ou dualité, permet de décrire les tensions auxquelles les individus font face dans toute situation où coexistent des demandes, solutions ou impératifs de nature conflictuelle. La dimension duale, voire duelle, du paradoxe se réfère à la perspective du yin et du yang de la tradition chinoise, selon laquelle des éléments opposés, partiellement conflictuels et partiellement complémentaires, coexistent.

Le complexe ne saurait se confondre avec le compliqué ("plié ensemble"). Le compliqué est constitué d'éléments nombreux, distincts et organisés de manière linéaire. Il se laisse approcher et comprendre avec de la connaissance, de l'expertise, de la méthode et de la persévérance.

LA COMPLEXIFICATION DES ENTREPRISES EN CROISSANCE

On évoque la complexification comme conséquence de la croissance et comme la principale menace de son succès.

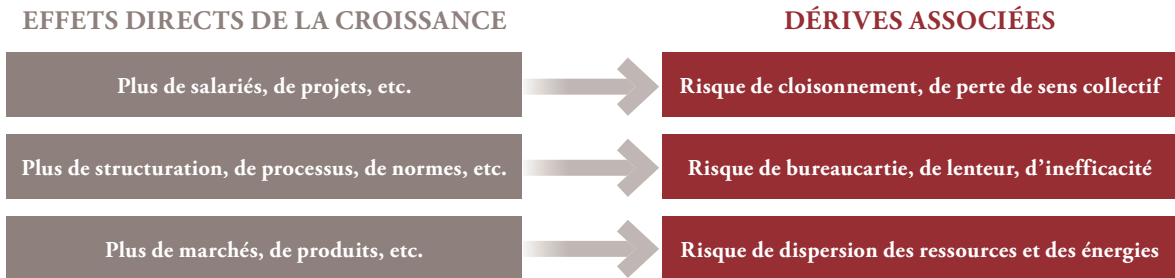
Cette complexité accrue résulte notamment :

- de l'extension du portefeuille d'activités et de produits ;
- de la diversification des marchés couverts par l'entreprise ;
- du recrutement de nouveaux collaborateurs, voire de nouvelles compétences, pour accompagner le changement d'échelle ;
- de la structuration de l'organisation elle-même.

Peuvent s'ensuivre des dérives associées handicapant la réactivité de l'entreprise face aux perturbations extérieures :

- une certaine dilution du but commun et de l'action collective ;
- un relatif éloignement du siège et du terrain ;
- une complexité organisationnelle accrue, qui se manifeste notamment par un empilement ;
- des procédures et processus à l'origine de l'augmentation de la bureaucratie et de l'inertie ;
- une dispersion mécanique des efforts et des ressources.

Ces effets sont résumés par le schéma suivant :



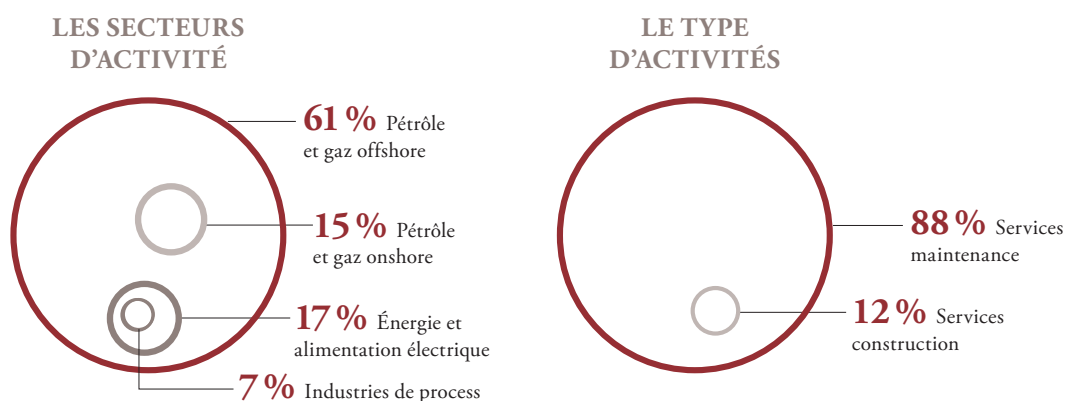
Ainsi que le souligne un économiste américain, *la plupart des entreprises qui réussissent sont amenées à faire face à une crise prévisible que l'on appelle une panne – une soudaine chute significative de leur chiffre d'affaires et de la croissance de leurs bénéfices ou un effondrement de leurs dividendes en dessous du coût du capital. De telles pannes se manifestent lorsque le moteur de la croissance d'une entreprise ne fonctionne plus. Elles sont rarement dues à l'obsolescence soudaine d'un modèle économique, ce qui est une erreur d'interprétation fréquente. Notre recherche montre au contraire que l'entreprise s'est presque toujours trop complexifiée, entraînant plus de bureaucratie qui ralentit le métabolisme de l'organisation, ou plus de dysfonctionnements internes qui entraînent une distorsion de l'information et entravent la capacité des managers à prendre des décisions rapides et à mettre en œuvre les actions consécutives. Lorsque nous parlons aux dirigeants des symptômes de ces pannes, leurs mots diffèrent, mais les causes sont les mêmes.*

Nous avons perdu le contact avec nos clients. Nous nous noyons dans des procédures, processus et présentations Powerpoint. Ce ne sont pas les opportunités qui font défaut, mais notre capacité à agir de manière décisive. Ce qui fut jadis un formidable vol énergisant ressemble maintenant à une tentative de piloter un avion dépourvu de gaz et sans commandes. [...] Quand la panne intervient, elle est presque toujours liée à une complexité rampante.

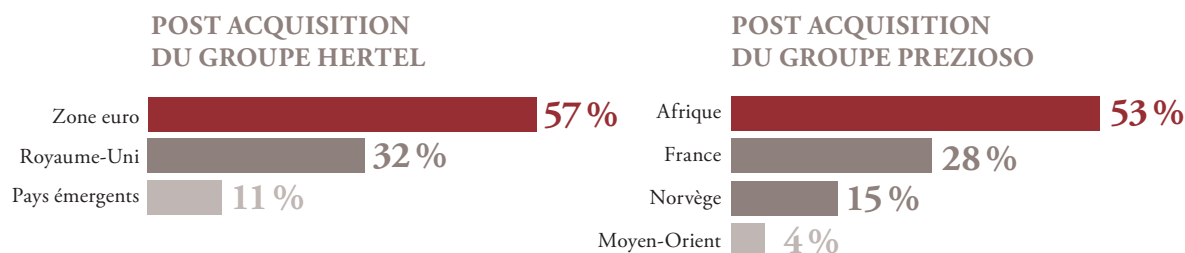
L'évolution récente du groupe Altrad témoigne de l'impact significatif des opérations de croissance externe conduites en 2015 (Hertel) et 2016 (Prezioso).

Portefeuille d'activités et de produits

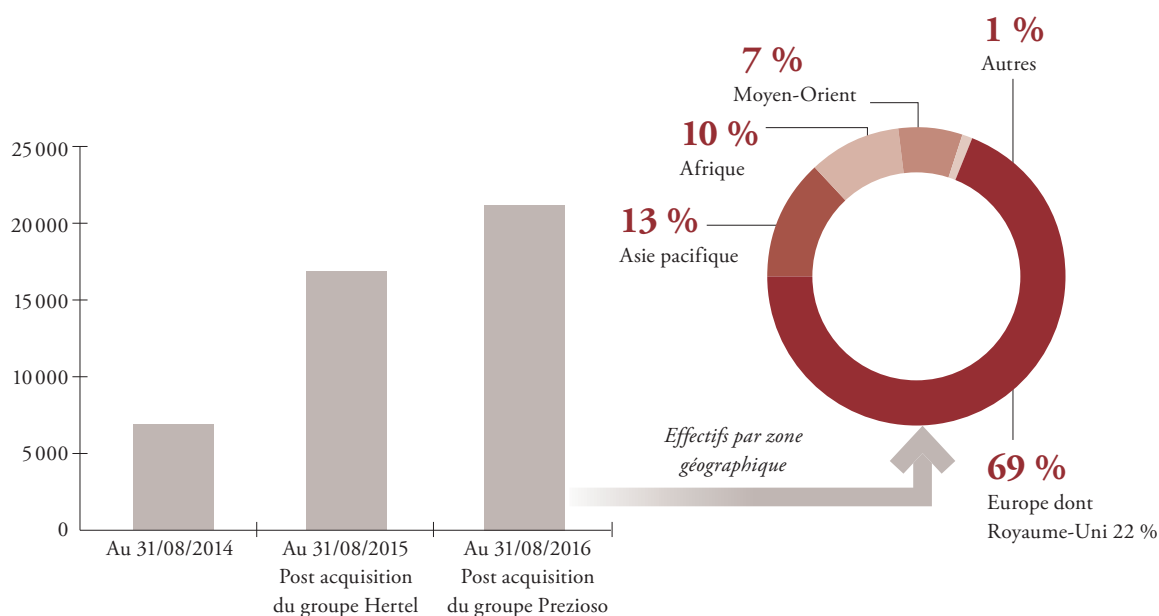
Post acquisition du groupe Prezioso



Marchés couverts Répartition géographique de l'activité



Évolution de l'effectif du groupe Altrad sur les trois dernières années



Suite à l'acquisition d'Hertel en 2015, le groupe Altrad est ainsi devenu l'un des leaders mondiaux dans le domaine de la maintenance industrielle *SIPM* (*Scaffolding, Insulation, Painting, Mechanical*), avec des positions particulièrement fortes sur les services d'échafaudages et isolation, dans les industries de process, énergie, Oil and Gas onshore.

L'acquisition de Prezioso marque une nouvelle étape significative. Dès lors, le groupe accroît son leadership, complète sa présence industrielle, en ajoutant une position de leader dans l'industrie pétrolière off et onshore, et étend sa couverture géographique notamment en Afrique et en Scandinavie.

Dans un tel contexte de développement majeur, comment maintenir le sens collectif? Comment nourrir l'agilité de l'organisation pour éviter sa sclérose sous l'effet du possible accroissement de la bureaucratie et de l'inertie? Comment allouer au mieux ressources et énergies et éviter leur dispersion, synonyme de la dilution de leur efficacité au gré de la forte croissance du groupe?

FAIRE RIMER CROISSANCE ET SUCCÈS

La panne, difficilement prévisible, peut être surmontée. Nous avançons [...] que la plupart des entreprises qui connaissent une croissance durable ont en commun un certain nombre d'attitudes et de comportements :

- *Elles se perçoivent comme des rebelles, qui combattent au nom de clients sous-servis.*
- *Elles entretiennent une obsession pour la ligne de front, là où l'entreprise est au contact direct de ses clients.*
- *Elles nourrissent un état d'esprit qui inclut un sens profond de la responsabilité quant à l'utilisation des ressources et aux résultats à long terme. Ces qualités sont particulièrement florissantes dans ces compagnies.*

ENCOURAGER LA SIMPLICITÉ ET LA COLLABORATION

La première manière de gérer la complexification est de la limiter en adoptant une stratégie de croissance qui intègre dès le départ cet objectif premier.

Toutes les croissances ne se valent pas.

On distingue ainsi :

- les “mauvaises croissances”, par exemple, celles dans lesquelles s'engagent les entreprises ayant identifié des opportunités de croissance importante, avec un risque minimum, dans un secteur largement reconnu comme porteur. Le risque principal encouru est celui de se retrouver sur un marché convoité par de nombreux autres acteurs, sur lequel l'entreprise peut rencontrer des difficultés à se démarquer de ses concurrents et à faire valoir ses propres atouts. Poursuivre les mêmes opportunités de marché que ses concurrents peut se révéler désastreux ;
- les “bonnes croissances”, celles que favorisent les entreprises qui comprennent comment elles créent de la valeur pour leurs clients. Il ne s'agit plus ici de courir après des opportunités de croissance “à la mode”, mais plutôt d'évaluer en profondeur les atouts de l'entreprise et d'en faire la base de son moteur de croissance.

Pour développer une “bonne croissance”, quelques questions préliminaires méritent d'être posées :

- Quelle est la qualification unique de mon entreprise?
- Comment puis-je faire coïncider mes avantages concurrentiels avec les opportunités de marché?

Ce travail de réflexion permet de développer ce qu'on nomme une *capabilities-driven strategy approach*, version de l'agilité centrée sur les compétences, talents et savoir-faire uniques de l'entreprise.

Il s'agit donc d'envisager une croissance centrée sur ou en lien avec le cœur de métier et les talents de l'entreprise et d'éviter ainsi les effets d'une dispersion, elle-même source de complexité.

Néanmoins, tout développement d'une organisation s'accompagne mécaniquement de sauts quantitatifs et qualitatifs porteurs de complexité. Ce qui permet à l'entreprise de croître est aussi ce qui la fragilise progressivement.

Afin de contrer les effets néfastes d'une complexité accrue, on recommande de se doter de routines de simplification pour assainir le fonctionnement de l'organisation, spécifiquement en :

- chassant systématiquement ce qui entrave l'efficacité collective ;
- luttant contre les dangers de la fragmentation.

On préconise également d'instaurer une discipline pour éviter la dispersion stratégique en :

- adoptant des routines de simplification de son portefeuille de produits ;
- filtrant de façon drastique les projets d'investissement ;
- s'obligeant à rester proche de son marché.

Au sein du groupe Altrad, la proximité avec le marché emprunte notamment la voie de la qualité. En effet, cette dernière est au cœur des préoccupations du groupe depuis l'aube de son existence.

Dans son ouvrage *Stratège de groupe* (1989), Mohed Altrad consacrait un chapitre entier, sous le titre "La qualité pour réussir", à sa conception de la qualité, fidèle aux théoriciens contemporains qui y voyaient un facteur clé de la compétitivité. Comme les fondateurs du *Total Quality Management* (TQM), Edwards Deming et Joseph Juran, ainsi que l'inventeur des cercles de qualité, le Japonais Kaoru Ishikawa, il cherchait alors déjà comment concilier les trois facteurs de la productivité de l'entreprise : sa bonne organisation, la motivation au travail du personnel et la qualité des produits.

Cet objectif de qualité totale suppose de proposer constamment, grâce à la mise en tension continue de toutes les activités du groupe, des produits et des services adaptés aux attentes évolutives des clients – c'est-à-dire aussi bien les acheteurs-revendeurs que les consommateurs ultimes et les prescripteurs.

Si le portefeuille produits ne se trouve pas véritablement simplifié avec les deux acquisitions récentes du groupe, il existe néanmoins une logique de forte complémentarité de services entre les différentes entités, complémentarité susceptible de renforcer l'intégration et d'optimiser les synergies.

Concrètement, Altrad-Hertel est un groupe intégré de solution d'accès, proposant également des services d'isolation, de travaux mécaniques et dans une moindre mesure de peinture anticorrosion.

Prezioso, quant à lui, est un groupe proposant une vaste gamme de services, principalement autour des solutions anticorrosion, des échafaudages, du *rope access*, de l'isolation, de l'inspection et du testing.

Aujourd'hui, le management du groupe est confiant qu'une telle opération de rapprochement sera à même d'engendrer des synergies significatives. Spécifiquement :

- le groupe Altrad pourra fournir à Prezioso des produits et services et bénéficiera des prix groupe ;
- les complémentarités géographiques et métiers créeront des opportunités de développement commercial (*cross-selling*) ;
- les fonctions support pourront être rationalisées ;
- les opérations au Middle East et en France dans les services à l'industrie pourront être rapprochées ;
- les équipes de management, issues d'horizons divers, exploiteront leur complémentarité.

Enfin, l'organisation matricielle singulière du groupe et notamment le travail de coordination réalisé par ses *progress units* constitue une réponse adéquate à l'éventuelle perturbation occasionnée sur l'organisation du groupe par le rapprochement avec Hertel et Prezioso.

Ainsi, et ce depuis sa création, le groupe Altrad s'est attaché à faire progresser de façon permanente son organisation et son processus décisionnel, au service du client. Le mode de management original est de fait :

- une organisation matricielle ;
- une autonomie et une grande liberté d'action offertes aux filiales dans un cadre coordonné ;
- un siège chargé des décisions stratégiques, du contrôle financier, divers services, et de la mise en œuvre des projets transversaux.

La structure du groupe peut être résumée ainsi :

- La holding correspond aux fonctions transverses (comptabilité-consolidation, achats, finances, ressources humaines, etc.).
- Les directeurs des filiales représentent les divisions des marchés et produits.
- Les directeurs groupe correspondent aux produits et projets développés dans le cadre des *progress units*.

Elle présente de nombreux avantages :

- une maîtrise des processus de travail par une meilleure synergie et interactivité entre filiales ;
- une optimisation de la productivité, une harmonisation et une amélioration des pratiques en appliquant le principe de subsidiarité, une forme de polyvalence interne ;
- une communication allégée et plus efficace ;
- une taille humaine favorisant de meilleures relations ;
- la capitalisation de l'expérience du groupe.

Les responsabilités sont décentralisées, ce qui accroît la réactivité, stimule la création et l'inventivité. Les prises de décision sont plus rapides et l'information circule plus

aisément. Dans un contexte économique mouvant et instable, le management transverse apporte de la souplesse à l'organisation, permet la flexibilité et l'adaptation constantes et favorise l'intelligence collective et l'innovation.

Comme on le souligne pour commencer à faire face aux pannes de croissance, les entreprises doivent se départir de la complexité et des coûts superflus afin de libérer les ressources, de se recentrer sur leur cœur d'activité, et d'exploiter la vigueur à l'origine de leur croissance originelle [...].

S'attaquer avec succès à la complexité est un processus top-down et séquentiel :

- *Tout d'abord, la société doit se débarrasser de ses actifs et activités non essentiels ;*
- *Puis elle doit élaborer une stratégie simplifiée pour les activités restantes ;*
- *Ensuite, elle doit s'attaquer à la complexité dans les processus centraux et se concentrer sur la réduction de cette complexité, les adaptations et la personnalisation des produits.*

Nous avons vu des équipes managériales tenter de transformer l'organisation en sens inverse, ce qui n'a pu qu'aboutir à se faire prendre au piège des détails et à user l'organisation avant même d'atteindre ce qui fait la véritable réussite d'une transformation, à savoir la réduction d'un haut niveau de complexité et coût.

On évoque aussi l'augmentation de la complexité, non seulement à l'échelle du monde, mais également au niveau des entreprises, et on se fait l'avocat d'une simplification dont le but serait d'encourager et de faciliter la collaboration. Source d'opportunités autant que de difficultés accrues, la complexité se révèle problématique principalement en raison de la manière dont les entreprises tentent d'y répondre.

Afin de réconcilier des objectifs antinomiques, les managers redessinent la structure de l'organisation, les mesures de performance, les incitations, dans le but d'aligner les comportements des salariés avec des défis externes changeants. Des couches sont ajoutées, plus de procédures sont imposées. Alors, pour assouplir l'implémentation de ces changements « durs », les entreprises mettent en œuvre une série d'initiatives « d'assouplissement » destinées à introduire un climat émotionnel positif et à créer un environnement de travail où les relations interpersonnelles et la collaboration peuvent s'épanouir.

Aussi, on préconise de mettre en œuvre une telle stratégie de simplification visant à contourner ou contrecarrer les chausse-trappes de la complication et de la complexification – qui apparaissent dès lors que l'on multiplie les niveaux hiérarchiques inutiles, les procédures, les reportings (chronophages et consommateurs de ressources qui se trouvent ainsi détournés de l'objectif principal), et que l'on ne favorise pas, ou pas suffisamment, une culture de la responsabilisation – essentiellement destinée à renforcer la coopération.

- Règle n° 1 : améliorer la compréhension de chacun de ce que font les autres.
- Règle n° 2 : renforcer le pouvoir des gens qui jouent le rôle d'intégrateurs et de coordinateurs.
- Règle n° 3 : élargir la quantité de pouvoir disponible (empowerment).
- Règle n° 4 : augmenter le besoin de réciprocité afin de renforcer la coopération.
- Règle n° 5 : faire en sorte que les employés sentent « l'ombre du futur », c'est-à-dire accroître leur conscience de l'incidence des décisions.
- Règle n° 6 : décourager le manque de coopération en « rétribuant » et valorisant les comportements de ceux qui aident et ceux qui demandent de l'aide et en « pénalisant » les comportements de ceux qui ne demandent pas d'aide et n'aident pas les autres.

Et de rappeler que la véritable coopération ne repose pas (uniquement) sur une bonne entente entre les différents acteurs. Elle suppose plutôt l'intelligence et la prise en compte des contraintes et objectifs des autres.

DÉVELOPPER L'AGILITÉ DE L'ORGANISATION

La santé de l'entreprise conditionne sa performance. La santé organisationnelle résulte de la capacité de l'entreprise à s'améliorer continuellement. Pour maintenir durablement un niveau de performance élevé, les entreprises doivent développer leur capacité d'apprentissage et s'adapter en permanence. Cette double compétence caractérise les entreprises dites auto-apprenantes et agiles.

En effet, pour assurer sa pérennité, l'organisation vivante doit pouvoir garantir son adaptation constante et tenir compte de la désorganisation de ses éléments constitutifs et de son environnement externe duquel elle dépend, par définition, en tant que système ouvert. Elle doit pouvoir être autonome, c'est-à-dire notamment agile.

Le groupe Altrad pense, conçoit et met en œuvre son agilité tant au niveau individuel que relationnel (ou managérial) et organisationnel (ou collectif).

Niveau de management		
Individuel	Relationnel	Organisationnel
Accueillir l'homme dans sa globalité et capitaliser sur son hyper-complexité	Réunir une équipe performante	Penser, créer et adopter de nouvelles conceptions de l'organisation
Manager selon les personnalités : la bonne personne à la bonne place et managée de la bonne façon	Développer l'intelligence collective	Rechercher et exprimer le sens (la vision)
Comprendre les mécanismes de décision et d'action de chacun	Motiver et mobiliser : créer les conditions de l'engagement et de l'implication personnelle et collective	Informar, communiquer et partager la connaissance
Identifier les sources de motivation de chacun	Gérer le stress relationnel	Piloter l'organisation : du programme à la stratégie
Mettre l' <i>essentiel</i> (ce qui relève de la spiritualité, de la psychologie, du système personnel de valeurs) au cœur de l' <i>important</i> (la vie sociale et professionnelle)	Manager des équipes multiculturelles : enrichir par la diversité	Accueillir, susciter et accompagner le changement
	Oser la confiance : décentraliser et favoriser l'autonomie	Manager l'innovation

De la même manière, on insiste sur le fait de maintenir et développer l'agilité afin de préserver la réactivité et la proactivité dans un contexte changeant et incertain.

Pour que l'organisation reste agile, on invite à raviver régulièrement le projet commun pour entretenir la mobilisation collective en :

- affirmant régulièrement les fondamentaux ;
 - Pourquoi l'entreprise existe-t-elle ?
 - Quelle valeur crée-t-elle ?
- ancrant les fondamentaux dans le quotidien ;
 - Internalisation dans les comportements et raisonnements de chacun
- promouvant une discussion collective autour des fondamentaux.

La stratégie du groupe Altrad repose sur les quatre piliers suivants :



L'ensemble des collaborateurs du groupe est sensibilisé non seulement à la stratégie, mais également au socle de valeurs au sein duquel elle trouve à s'ancrer.

Comme indiqué plus haut, "le groupe Altrad met en œuvre une stratégie destinée à devenir leader mondial sur ses métiers tout en préservant une forte rentabilité sur capitaux investis et en fournissant les meilleurs produits et services du marché. Son objectif est de faire croître son chiffre d'affaires, en améliorant les taux de rentabilité actuels et en augmentant la récurrence des revenus et des profits du groupe."

Les fondamentaux du groupe, sa vision, sa mission, ainsi que sa culture font l'objet de multiples communications et échanges, notamment à l'occasion des temps forts de la vie du groupe que sont le séminaire annuel qui réunit l'ensemble des cadres, les comités de groupe, le séminaire commercial ou encore les sessions budgétaires.

Qui plus est, le groupe veille à traduire ses valeurs en principes de management afin de créer alignement, justesse et cohérence à chaque niveau logique de la vision, de la vocation aux plans d'action (cf. Annexe A).

La flexibilité, la réactivité et la souplesse que le groupe s'évertue à susciter et entretenir permettent d'accroître la satisfaction des clients et de diminuer les coûts grâce, entre autres choses, aux :

- synergies,
- économies d'échelle,
- mutualisations des moyens et des compétences.

Elles permettent également de diminuer les incohérences et de renforcer l'esprit d'équipe, notamment en raison d'un partage des responsabilités et d'un sens accru des initiatives.

Ainsi, toutes les fonctions de l'entreprise se combinent et se complètent afin d'atteindre un objectif commun, et ce dans l'intérêt de tous.

L'évolution continue des facteurs internes et externes auxquels il est soumis contraint le groupe Altrad à faire vivre cette organisation en prévenant toute rigidification, à favoriser la dynamique d'une organisation en mouvement, avec des rôles évolutifs des progress units et des directions fonctionnelles.

Techniques pour une allocation agile des ressources dans les groupes performants : on insiste sur l'importance d'une allocation raisonnée, intelligente et agile des ressources fondamentales.

Comment ne pas s'enliser dans le *statu quo* et l'immobilisme ?

Cela suppose de :

- créer une cartographie des ressources de l'entreprise ;
- mettre en place une carte précise, au-delà des grandes divisions de l'entreprise, pour identifier où les ressources sont actuellement et effectivement déployées ;
- établir un benchmark de l'inertie des ressources ;
- recadrer les réunions budgétaires pour en faire des sessions d'allocation de ressources, et les conduire en conséquence ;
- développer le contre-ancrage, c'est-à-dire ne pas baser les décisions d'allocation de ressources futures sur les décisions des années précédentes ;
- modifier le rythme de définition de la stratégie ;
- introduire de la flexibilité dans tous les processus ;
- apprendre à "lâcher prise", à "laisser tomber", c'est-à-dire à ne pas s'obstiner dans une voie infructueuse ;
- garder à l'esprit la notion de temps. Les résultats peuvent ne pas être immédiats. La patience est (aussi) une vertu ;
- apprendre de ses expériences passées.

À de multiples égards, comme indiqué précédemment, le groupe Altrad met en œuvre de telles solutions.

S'il fallait encore le rappeler, la croissance est un élément clé de la création de valeur. Les analystes et consultants rivalisent d'idées pour promouvoir une croissance durable. Ont été analysés les cycles de vie de près de 3 000 sociétés informatiques dans le monde, entre 1980 et 2012. À l'issue de cette analyse, trois conclusions émergent :

La croissance bat tout

Elle se révèle clé en ce qu' :

- elle permet des revenus plus élevés ;
- elle prédit un succès sur le long terme ;
- elle est plus discriminante que la marge ou la structure de coûts.

Maintenir une croissance durable est très difficile

- La probabilité pour une société de devenir "big" est relativement faible.
- Le succès est éphémère.

Il existe une recette pour une croissance durable

Trois principes président à une telle croissance :

- La croissance intervient par phases :

Phase 1, 5 éléments clés :

- marché,
- modèle de monétisation,
- adoption rapide,
- ruse,
- stimulation.

Phase 2, les éléments clés sont de nature différente :

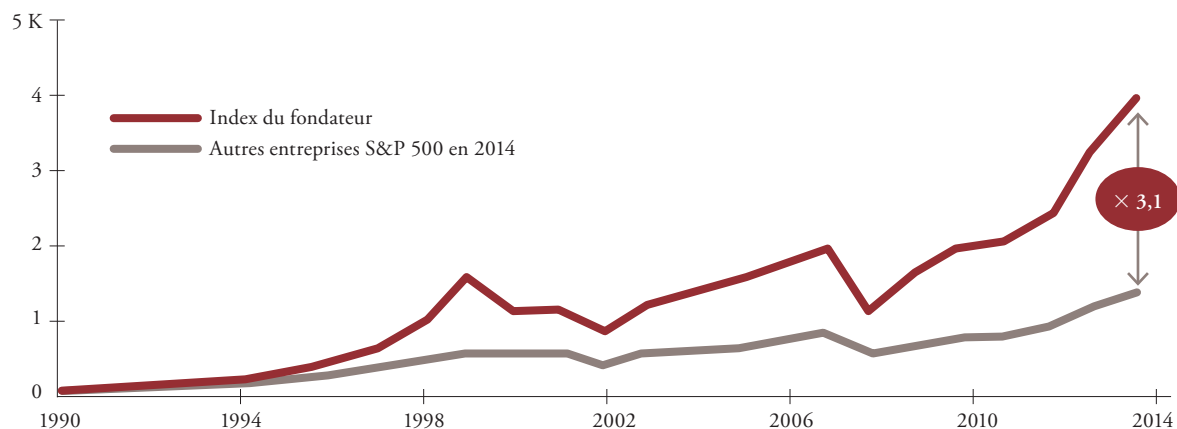
- extension de l'offre de la phase 1 à de nouveaux territoires géographiques, de nouveaux canaux ;
- extension de ce qui fait le succès de la phase 1 à de nouveaux marchés ;
- transformation de l'offre de la phase 1 en une plateforme.
- Les éléments qui contribuent à la croissance sont de nature différente d'une phase à l'autre.
- Les entreprises qui réussissent sont celles qui parviennent à maîtriser la transition d'une phase à l'autre.

DÉVELOPPER ET MAINTENIR LA MENTALITÉ DU FONDATEUR

Selon une étude, les compagnies qui réussissent à surmonter les obstacles auxquels elles sont confrontées, à croître et à être profitables sont celles qui maintiennent une attitude, un état d'esprit et des pratiques similaires à ceux en vigueur au sein de petites entreprises dirigées par des fondateurs compétents et qui réussissent.

Les sociétés dirigées par leur fondateur surperforment les sociétés du S&P 500

Retour indexé sur investissement des actionnaires



Sources : S&P Capital IQ, S&P 500, septembre 2014, Bain analysis

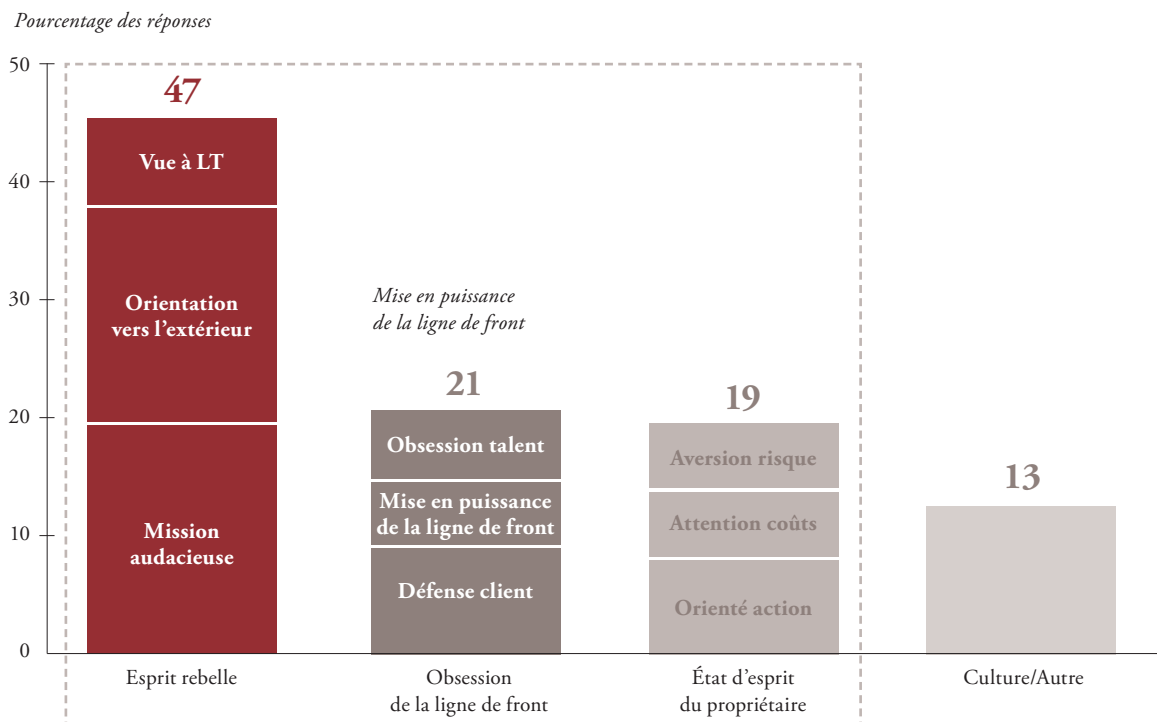
Au mieux, l'état d'esprit du fondateur, sur le long terme, est fortement influencé par la vitesse et l'action; le fondateur se considère comme personnellement responsable des actions de ses employés et de l'utilisation qui est faite des ressources.

La force de l'état d'esprit du fondateur est un élément central de l'industrie des sociétés non cotées – une réaction à la bureaucratie, à une gestion des coûts malheureuse, et à la complexité qui assaille de nombreuses grandes entreprises.

Quels sont les traits caractéristiques de cette mentalité de fondateur?

- Le sens d'une mission "rebelle" ("*insurgent mission*"), caractérisée par un objectif ambitieux, à long terme, des ressources et talents spécifiques et uniques, au cœur du modèle économique, qui font de la société une entité à part;
- L'obsession de la "première ligne" ou ligne de front, caractérisée par une curiosité intellectuelle concernant l'entièreté de l'expérience client et le fonctionnement de l'organisation;
- L'état d'esprit "propriétaire", caractérisé par un sens élevé des responsabilités tant à l'égard des salariés que pour les clients, produits et décisions, une aversion pour la bureaucratie et une inclinaison pour les processus décisionnels et les actions rapides.

Les trois principaux avantages de la mentalité du fondateur



Cette mentalité tend à s'émousser avec la croissance de l'organisation et sa maturité. La cultiver est fondamental en ce que cette mentalité se révèle une stratégie gagnante pour surmonter les crises de croissance que toute entreprise est amenée à traverser.

CONCILIER L'INCONCILIABLE

Travailler avec les paradoxes, les intégrer dans la représentation du réel qui est la nôtre suppose avant tout la capacité d'identifier clairement les deux perspectives qui les sous-tendent, mais aussi les avantages et les inconvénients qui sont attachés à chacune des options envisageables.

Le paradoxe de la croissance : la survie d'une entreprise passe par la croissance, dont les effets menacent la survie même de l'entreprise. Comment dépasser cette contradiction incapacitante du double-lien où tout décideur se retrouve aux prises d'un choix impossible, qui pourrait être résumé ainsi : "Si je ne choisis pas la croissance, je condamne mon entreprise ; si je la choisis (sans en maîtriser les effets), je condamne mon entreprise."

La modélisation systémique

Trois principes peuvent nous aider à penser la complexité :

- la dialogique, qui permet de maintenir de la dualité au sein de l'unité. Le principe dialogique associe deux termes à la fois complémentaires et antagonistes ;
- la récursion organisationnelle : un processus récursif est un processus où les produits et les effets sont en même temps causes et producteurs de ce qui les produit ;
- le principe hologrammatique : "Non seulement la partie est dans le tout, mais le tout est dans la partie."

L'approche des polarités

Dans une approche paradoxale ou duale d'une problématique, il s'agit de voir les aspects positifs et négatifs de chacune des options qui se présentent.

Le tableau ci-dessous illustre le processus réflexif qui pourrait précéder le choix entre une option de centralisation et une option de décentralisation d'une activité donnée.

Aspect positif du côté gauche du paradoxe	Aspect positif du côté droit du paradoxe
• Coûts réduits • Processus standardisés • Application des meilleures pratiques	• Initiative entrepreneuriale • Réponse aux besoins uniques du client • Liberté
Centralisation ←	→ Décentralisation
• Bureaucratie • Paperasserie • Micromanagement	• Travail en silos • Systèmes répondants • Centré sur nos propres besoins
Aspect négatif du côté gauche du paradoxe	Aspect négatif du côté droit du paradoxe

Dans cet exemple, sont listés :

- dans le cadran en haut à gauche : les avantages de la centralisation ;
- dans le cadran en bas à gauche : les inconvénients de la centralisation ;
- dans le cadran en haut à droite : les avantages de la décentralisation (localisation) ;
- dans le cadran en bas à droite : les inconvénients de la décentralisation (localisation).

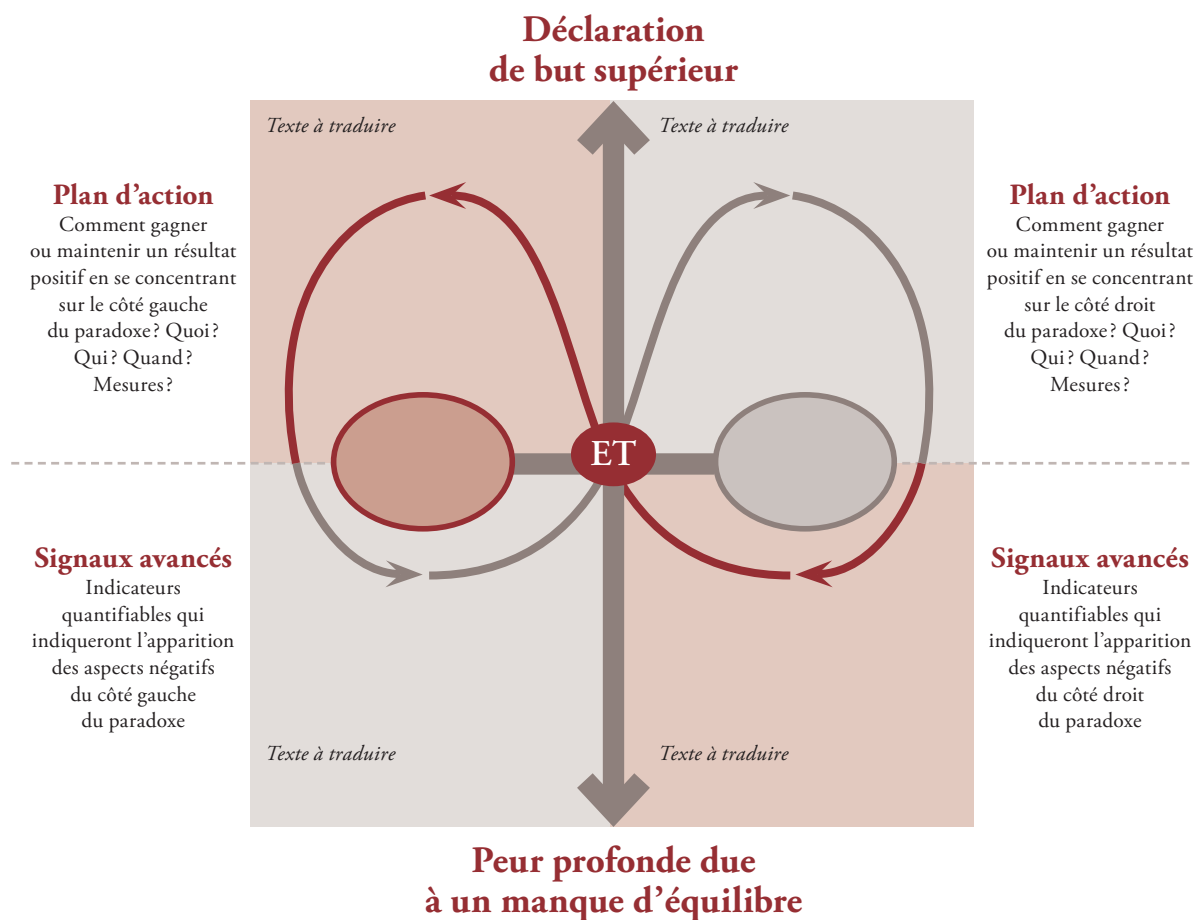
Selon toute logique paradoxale, avantages et inconvénients peuvent coexister, dans la mesure où les avantages d'une solution située à une extrémité d'un continuum (par exemple la centralisation) correspondent souvent aux inconvénients d'une solution à l'autre extrémité de ce même continuum (par exemple la décentralisation), et réciproquement.

La solution finale est une astucieuse construction, une sorte d'hybride qui tente de tirer parti des avantages de chacune des solutions initialement envisagées.

En outre, il convient de construire une solution innovante qui intègre une dimension importante : la temporalité. Il n'y a pas de solution statique, mais une solution évolutive et adaptative qui tient compte de la transformation du contexte et de l'impact du déploiement de la solution (récursions) sur la problématique initiale.

Les cartes de polarités, comme celle qui figure ci-dessous, permettent :

- d'explorer les tensions qui existent entre des solutions apparemment conflictuelles ou inconciliables ;
- d'identifier et comprendre les boucles de rétroaction ;
- de trouver un moyen de traverser le paradoxe, voire d'en faire un atout.



Source : Polarity Partnership Associates, in Center for Creative Leadership

Les quatre cadrans permettent de positionner et recenser les avantages et inconvénients de ces deux solutions apparemment conflictuelles ou opposées :

- cadran en haut à gauche : les avantages de la solution 1 ;
- cadran en bas à gauche : les inconvénients de la solution 1 ;
- cadran en haut à droite : les avantages de la solution 2 ;
- cadran en bas à droite : les inconvénients de la solution 2.

Avantages et inconvénients sont non seulement listés, mais également représentés sous la forme de flux d'énergie qui circulent entre les différentes options, exprimant ainsi les tensions et vitalités créées par la mise en œuvre des solutions dans toutes leurs composantes.

Cette représentation permet également de visualiser les espaces dans lesquels deux éléments donnés présentent des avantages équivalents ou des inconvénients équivalents (là où les flux d'énergie sont représentés comme s'entourant autour d'eux).

La difficulté réside dans la capacité à trouver le juste équilibre entre deux solutions, dans une perspective dynamique, c'est-à-dire parvenir à maintenir la gestion de la problématique là où se situe la "boucle de l'infini", tout en maîtrisant les oscillations d'amplitude trop importante qui pourraient entraîner une dérive vers les aspects les plus négatifs de chacune des solutions en présence (c'est-à-dire chacune des polarités d'une solution donnée).

L'un des principes du paradoxe est sa nature circulaire. Lorsqu'il existe une tension entre deux options également attrayantes, des engagements contradictoires ou des réalités opposées, un flux d'énergie se forme entre et autour de ces polarités, à l'image d'une boucle infinie. Toute concentration excessive sur l'une des polarités au détriment de l'autre se traduit par une difficulté accrue d'identifier les inconvénients de la solution choisie et par une tendance à favoriser une lecture biaisée de la situation où l'accent est porté sur les avantages uniques de la solution adoptée.

En d'autres termes, cette cécité partielle et la perte potentielle d'esprit critique qui l'accompagne peuvent conduire à s'obstiner dans une direction donnée (cercle vicieux) au détriment d'une approche plus holistique de la problématique et donc à écarter une partie des solutions existantes, lesquelles, bien souvent, se construisent "chemin faisant".

Autre risque encouru : celui d'osciller d'une solution à l'autre, d'un positionnement à l'autre, sans affirmation et/ou maintien d'un cap.

Seule une synergie positive entre les deux pôles permet d'élever la solution vers le but ultime qu'elle est censée servir (cercle vertueux).

La gestion de tout paradoxe suppose de ne pas envisager un pôle comme le problème et l'autre comme la solution, mais plutôt d'envisager et de valoriser chacun des deux comme étant à la fois le problème et la solution, ou, dit autrement, comme contenant en même temps des éléments de problème et des éléments de solution.

Ces approches invitent à appréhender une problématique donnée comme une situation qui contient les éléments de solution. Elles tendent à privilégier un raisonnement dialogique (ou inclusif, c'est-à-dire "et" plutôt que "ou"), voire téléologique ("et, car", lequel contient par essence le sens, tant en termes de causalité que de finalité).

Les philosophies occidentale et orientale appréhendent la volatilité, l'incertitude, la complexité et l'ambiguïté de manière distincte.

L'approche orientale (cf. Annexe B), qui intègre la dimension chaotique du monde et favorise la réciprocité et l'interdépendance, est sans doute plus à l'aise avec la nature changeante et imprévisible du monde.

L'approche occidentale, plus à l'aise avec une vision ordonnancée du monde et qui privilégie davantage l'individualisme et la réussite personnelle, valorise quant à elle l'action indépendante basée notamment sur une analyse quantitative et linéaire d'une situation donnée.

INTERROGER LE SENS, LES MOTIVATIONS ET LA FINITUDE DE LA CROISSANCE

On dit que les entreprises qui réussissent sont celles qui parviennent à maîtriser la transition d'une phase à l'autre de leur croissance. Les écueils incluent un mauvais choix de timing ou de stratégie. Elles sont aussi celles qui s'interrogent en ces termes :

- De combien de croissance avons-nous besoin, et sous quels délais ?
- Quelle est la part résiduelle de croissance de nos marchés “cœur” ?
- Notre position au sein de ces marchés est-elle sécurisée ?
- Quelles sont les opportunités dont nous disposons pour étendre nos activités et pour générer plus de cash afin d'investir dans la croissance ?
- Quelles nouvelles opportunités susceptibles de nous faire passer d'une phase à l'autre identifions-nous ?
- Quel est le meilleur moment pour agir ?

Il appartient au leader de l'entreprise d'identifier et de comprendre la trajectoire de croissance qu'il souhaite mettre en œuvre et de décider si l'offre-produit actuelle et la stratégie en place conviennent à son aspiration de développement.

Cette réflexion approfondie préside à toute décision de mise en œuvre d'une stratégie de croissance, laquelle se doit d'être raisonnée et adaptée à l'entreprise, de tenir compte de ses forces, de ses faiblesses et de ses objectifs spécifiques.

La croissance, comprise comme un phénomène qui touche aux organisations – systèmes vivants –, peut-elle être infinie ou est-elle, par essence, nécessairement finie ? Comme le disent les intervenants sur les marchés financiers, “même les arbres ne montent pas jusqu'au ciel”. Dès lors, il peut se révéler utile, sinon indispensable, de s'interroger sur des motivations souvent méconnues ou ignorées, plus personnelles, et en cela partiellement déconnectées des impératifs strictement économiques, qui pourraient présider au choix d'une croissance sans cesse renouvelée.

Les agents sont dans l'opacité sur leurs propres motivations et sur celles des autres. Ils croient à tort que la richesse leur apportera ce bien-être matériel qu'ils croient à tort nécessaire à leur félicité. Mais c'est parce qu'ils se trompent en attribuant à la richesse des vertus qu'elle n'a pas que, la convoitant, finalement ils ne se trompent pas. La richesse a bien les vertus qu'on lui prête, mais c'est précisément parce qu'on les lui a prêtées. La richesse attire sur celui qui la possède le regard de convoitise des autres. Peu importe que les autres convoitent ce qui ne mérite pas d'être convoité, ce qui compte, c'est le regard de convoitise lui-même. C'est de ce regard que, sans le savoir, chacun est friand.

Le pauvre souffre moins de son indigence matérielle que du fait que personne ne fasse attention à lui.

Ainsi, l'économie et son corollaire indissociable qu'est la croissance seraient parfois mus par le désir inextinguible d'être reconnu par l'Autre, d'être admiré, voire envié.

Quel danger pourrait exister à s'affranchir de la logique du besoin (ce qui est légitimement et indiscutablement nécessaire à la survie ou à la vie) et à donner un libre cours total à son désir, à poursuivre une croissance sans fin ? Ne s'accompagne-t-elle pas des dangers qui sont ceux qui relèvent de l'ambition démesurée et irraisonnée : dilution de la raison d'être même de la croissance, à savoir pérenniser l'entreprise, perte du sens critique, recherche de la satisfaction d'intérêts personnels au détriment de l'intérêt collectif, mise en danger de soi et des autres...

Existe-t-il une limite prédéfinie à ce que devrait être la croissance, une taille optimale des organisations ? En d'autres termes, le développement des entreprises peut-il, voire doit-il, être normé afin d'éviter les dérives possibles que porte en soi la mégalomanie du fondateur ou de l'équipe dirigeante ? Où commence et où s'arrête la croissance ? Quels sont les indicateurs et alertes à mettre en place pour assurer non pas une croissance exponentielle, mais plutôt une juste croissance, une croissance optimale, c'est-à-dire une croissance écologique, qui préserve la vie de l'organisation, l'épanouissement et la sécurité de ses acteurs (collaborateurs, clients, fournisseurs...), qui respecte l'environnement dans lequel elle se meut ?

Dans une approche systémique du monde, tous les éléments constitutifs du système sont interdépendants. Le futur de chacun est conditionné par les choix de tous. Peut-être une croissance juste ou une juste croissance est-elle "tout simplement" une croissance responsable.

RÉFÉRENCES

- Michael Birshan, Marja Engel, Olivier Sibony, *Avoiding the quicksand : 10 techniques for more agile corporate resource allocation*, McKinsey Quarterly, 2013.
- Jean Brilman, Jacques Hérard, *Les Meilleures Pratiques du management*, Éditions d'Organisation, 2006.
- Jean Brittain Leslie, Peter Ping Li, Sophia Zhao, *Managing paradox, Blending East and West philosophies to unlock its advantages and opportunities*, Center for Creative Leadership, 2015.
- Jean-Pierre Detrie, *Strategor. Politique générale de l'entreprise*, Dunod, 2005.
- Jean-Pierre Dupuy, *L'Avenir de l'économie. Sortir de l'économystification*, Flammarion, 2014.
- Dominique Genelot, *Manager dans la complexité*, INSEP Consulting Éditions, 2011.
- Barry Johnson, *Polarity Management : Identifying and managing unsolvable problems*, HRD Press, 2014.
- Scott Keller, Colin Price, *Organizational health : the ultimate competitive advantage*, McKinsey Quarterly, 2011.
- Eric Kutcher, Rishi Kant, Mitra Mahdavian, Kara Sprague, *Grow fast or die slow : Pivoting beyond the core*, McKinsey&Company, 2015.
- <http://www.mckinsey.com/industries/high-tech/our-insights/grow-fast-or-die-slow-pivoting-beyond-the-core>
- Cesare Mainardi, Paul Leinwand, *Getting Off the "Bad Growth" Treadmill*, Strategy+Business, 2015.
- Manageris, *Croître en restant agile*.
- Yves Morieux, "Smart rules : six ways to get people to solve problems without you", *Harvard Business Review*, septembre 2011.
- Jean-Christophe Teurlai, "Comment modéliser les déterminants de la survie et de la croissance des jeunes entreprises", *Cahier de recherche*, février 2004.
- Chris Zook, James Allen, *Barriers and pathways to sustainable growth, Harnessing the power of the Founder's mentality*, Bain report, 2016.
- Chris Zook, James Allen, "Reigniting growth", *Harvard Business Review*, 2016.

ANNEXES

ANNEXE A Les six niveaux logiques de la vision

La vision peut être décomposée en six niveaux logiques, lesquels se répartissent en deux groupes :

NIVEAU	DESCRIPTION	DURÉE
Vocation	La raison d'être	Dimension intemporelle
Ambition	Le défi	5-20 ans
Valeurs	Organisationnelles, culturelles, éthiques	10 ans
Principes de management	Traduction des valeurs en systèmes de management	5 ans
Priorités stratégiques	Choix d'allocations des ressources dans le temps	1-2 ans
Plans d'action	Tactiques : actions et calendriers	Ici et maintenant

- Essentiel : éléments stables
- Axes de progrès : éléments variables

→ Ce qui relève de l'essentiel (relativement immuable et intangible) :

- la vocation : le rêve, la raison d'être, ce en quoi l'entreprise fait une différence, ce qu'elle apporte de véritablement unique au monde, sa contribution ;
- les valeurs : le socle des règles, normes, valeurs de types organisationnel, culturel et éthique, socle sur lequel repose l'entreprise, qui "cimente" ses acteurs et oriente ses choix ;

- les principes de management : la traduction de ces valeurs en termes concrets, l'incarnation des règles et normes au quotidien, dans les pratiques mises en œuvre par l'entreprise.

→ **Ce qui relève de l'important** (pouvant varier et s'adapter aux évolutions internes et externes) :

- l'ambition : la déclinaison de ce rêve en une mission plus quantifiée et qualifiée ;
- les priorités stratégiques : les choix d'allocation des ressources en fonction des objectifs poursuivis par l'organisation ;
- les plans d'action : la mise en mots de la tactique, sous forme d'actions et de calendriers (quoi ? qui ? comment ? quand ?..).

La vision est une incarnation de la mentalité du fondateur. Son efficacité, sa lisibilité, son pouvoir fédérateur dépendent de son souffle (c'est-à-dire de sa "noblesse"), mais aussi de l'alignement entre chacun de ses éléments constitutifs ou niveaux logiques.

La mise en cohérence de l'organisation (processus, procédures, postes de travail, structures...), des hommes (culture interne de l'entreprise, mode de management, boucles d'information, communication...) et de la vision de l'entreprise est une manière d'adresser l'enjeu de la complexité à laquelle sont confrontées les organisations.

La vision participe d'une dynamique de progrès et d'adaptation autant qu'elle "cristallise", structure et décrit la culture de l'entreprise autour d'un rêve individuel et collectif.

ANNEXE B

L'approche orientale



La philosophie orientale de l'équilibre entre le yin et le yang offre une alternative quant à l'appréhension des paradoxes.

Le symbole chinois du yin et du yang se décompose en deux éléments opposés, dont chacun contient une "graine" de l'autre.

Le yin est représenté par la forme la plus foncée, marquée d'un point blanc.

Le yang est représenté par la forme la plus claire, marquée d'un point noir.

Selon cette philosophie chinoise ancestrale, toute chose ou tout agent dans le monde est constitué de deux éléments partiellement conflictuels et partiellement complémentaires.

Ce symbole est tout à la fois une illustration de l'unité dans l'opposition et de l'équilibre entre deux éléments qui se contrebalancent l'un l'autre.

Il nous rappelle aussi que les composantes de tout paradoxe sont interdépendantes et reliées entre elles. Elles interagissent l'une avec l'autre, et leurs proportions peuvent varier de manière dynamique, dans un mouvement de coopération évolutif et adaptatif, en fonction du contexte.

Cette philosophie de l'équilibre repose sur trois principes fondamentaux :

- principe holistique : les éléments opposés sont par nature interdépendants et s'interpénètrent. Ils sont donc indissociables. Découle de ce principe un mécanisme d'équilibre asymétrique, selon lequel l'équilibre ne résulte pas d'une répartition parfaitement équitable entre chacun des éléments, dont l'un peut/doit être prépondérant ;

- principe dynamique (équilibre transitionnel) : par essence, les deux éléments constitutifs sont interactifs et interchangeable, en ce que ces éléments opposés vont se transformer mutuellement dans un contexte donné;
- principe de la dualité : il existe des liens conflictuels mais aussi de complémentarité entre les éléments opposés, ce que la systémique appelle la récursivité (par opposition à la linéarité).

Le mouvement de recherche permanent du juste équilibre peut être illustré de la manière suivante :



À l'instar de la respiration, il s'agit bien d'une approche dynamique, au sens de mouvante (en mouvement), de la réalité, qui s'oppose à une résolution plus statique d'une problématique où la solution apparaîtrait comme un choix exclusif (une option excluant toutes les autres) et permanent (s'inscrivant, inchangé, dans une certaine durée ou une certaine permanence).

**“DEAL”
CROÎTRE OU NE PAS CROÎTRE**

PLATEAU 1

FAIRE RIMER CROISSANCE ET SUCCÈS?

QU'EST-CE QUE LA CROISSANCE?

La croissance est le fait de croître, de grandir. Elle se définit comme un développement, une poussée, un accroissement, une augmentation, une expansion, une progression. Elle peut équivaloir à un progrès ou un essor.

Le verbe “croître” vient du latin *crescere* qui signifie naître, grandir. Croître, c’est se développer, pousser, augmenter, s’agrandir. Lorsque l’on parle des êtres organisés, croître signifie grandir progressivement et naturellement jusqu’au terme du développement normal.

En effet, avant même d’entrer dans le vocabulaire de l’économie et de l’entreprise, la notion de croissance s’est imposée par l’observation de la nature, et en particulier de la taille des êtres vivants. Son emploi s’est ensuite élargi aux activités de ces mêmes êtres vivants, mais également, par le truchement de la métaphore, à des notions plus abstraites (croissance des sentiments, des idées, par exemple).

Assez large, cette définition permet d’englober non seulement des phénomènes strictement biologiques, mais décrit également l’évolution positive d’une population, d’une ville, d’une entreprise, ou d’une économie. Fruits du travail humain, qui se rapprochent d’ailleurs, sur bien des points, de la croissance biologique par le jeu complexe des corrélations qu’elles font intervenir, ces activités humaines obéiraient à des lois ou principes d’évolution comparables.

Dans le monde vivant, il existe deux types de croissance : la croissance définie ou finie, qui est celle du monde animal, et la croissance indéfinie, qui est celle de nombreux végétaux. La croissance des animaux (et donc des humains) cesse lorsqu’une certaine taille, génétiquement déterminée et caractéristique de l’espèce, est atteinte.

Propriété fondamentale de tous les êtres vivants, la croissance, comprise comme le développement d’un organisme, est un phénomène plutôt quantitatif, alors que le développement englobe des modifications qualitatives. En effet, au cours d’un cycle vital typique, un organisme vivant passe par différents stades successifs. Le passage d’un stade à l’autre témoigne de modifications de nature à la fois quantitative (augmentation de taille et de masse), mais aussi qualitative (formation de nouveaux organes).

Ces caractéristiques ne sont pas sans importance lorsqu'il s'agit d'évoquer la croissance d'une entreprise.

- S'agit-il d'une modification strictement quantitative ou d'un développement aux incidences qualitatives?
- La croissance d'une entreprise répond-elle aux lois du monde animal, ce qui supposerait l'existence d'une taille optimale, ou peut-elle s'envisager comme indéfinie et non normée?
- La croissance est-elle une composante intrinsèque, indispensable de la vie de toute entreprise, sur l'ensemble de sa trajectoire?
- À partir de quel moment la croissance d'une entreprise est-elle susceptible d'entraîner une possible perte d'individualité, ou d'identité, et une éventuelle interruption de l'activité fonctionnelle et par suite de menacer la survie même de l'entreprise au nom de laquelle elle a été engagée?

Classiquement, la croissance d'une entreprise se mesure à l'augmentation de son chiffre d'affaires et/ou de ses parts de marché (marchés existants ou nouveaux), laquelle peut résulter d'une croissance externe (croissance par fusion-acquisition, c'est-à-dire basée sur le rachat de concurrents ou sur une politique de rapprochement) ou croissance interne (croissance organique, due à l'évolution de l'activité propre de l'entreprise).

Le groupe Altrad fonde son développement sur la croissance externe et interne.

Ses acquisitions sont de deux natures :

- horizontale : la nature des activités des entreprises acquises et celle du groupe Altrad sont similaires. Il s'agit d'opérations de consolidation visant à gagner des parts de marché;
- verticale : les sociétés de service représentent des débouchés pour les sociétés industrielles du groupe.

Si toute acquisition représente un levier de création de valeur, le danger, tel que le vivent nombre d'entreprises qui se sont engagées dans des opérations de croissance, est de perdre plus qu'elles ne gagnent à l'issue de la mise en œuvre de leur stratégie de croissance. Faire une acquisition de grande envergure ou une multitude d'acquisitions avec succès est toujours un réel défi.

En effet, nombre d'études attestent qu'une majorité de rapprochements échouent, et ce principalement en raison de la difficulté à convertir les opportunités pressenties de synergies en synergies effectives et à intégrer dans un nouvel ensemble "homogène" la société acquéreuse et la société cible.

Dès lors, comment ne pas craindre la croissance et ne pas en redouter les possibles effets néfastes? Il convient, entre autres, de bien prévoir en amont les étapes clés du processus d'intégration (motivation, résultats attendus, effets escomptés), d'en maîtriser le pilotage, de concrétiser les synergies, de tirer parti des différences culturelles, stratégiques et organisationnelles afin que la nouvelle organisation créée soit plus efficace et plus rentable que les deux anciennes prises séparément.

La difficulté réside dans la nécessité d'allier une approche macro, fonctionnaliste, et une vision micro, car l'intégration est à la fois la fusion de deux systèmes et celle des individus qui doivent œuvrer à sa bonne réalisation en opposant le moins de résistance possible.

La qualité du management se révèle ici déterminante, tant il est question de vision, de culture, de gestion du changement, de mobilisation et d'adhésion.

LES PHASES DE LA CROISSANCE

En quoi est-il utile, voire nécessaire pour une entreprise de croître, et ce à quel moment de son développement ? La croissance est-elle un prérequis à la survie des entreprises ?

Chaque dirigeant de PME, chaque membre de la direction d'une grande entreprise, chaque entrepreneur place au cœur de ses préoccupations la croissance de son organisation, laquelle croissance constitue un élément incontournable, vital, pour les entreprises. L'objectif de ces entrepreneurs est de faire grandir et prospérer l'entreprise. Leur ambition est de gagner constamment de nouvelles parts de marché. Leur rêve (si tant est qu'ils partagent un rêve identique) est de devenir leader sur leur secteur.

Traditionnellement, à l'instar de ce que l'on observe dans le monde vivant, dont l'économie emprunte ici la terminologie, le cycle de vie des entreprises est divisé en quatre étapes ou phases, correspondant à des niveaux de maturité distincts, qui vont ici du plus faible au plus fort :

Création

- Introduction sur le marché d'une nouvelle entreprise et/ou diffusion progressive d'un nouveau produit ;
- apparition de compétences nouvelles, conséquences notamment de l'innovation ;
- période de faible croissance ;
- politique d'investissement importante.

Croissance

- Expansion de l'activité ;
- acceptation rapide du produit par le marché ;
- accroissement substantiel des bénéfices ;
- besoin croissant d'immobilisations et d'actifs circulants, de nouveaux investissements et donc de financement.

Maturité

- Trois phases :
 - maturité croissante,
 - maturité stable,
 - maturité déclinante.
- saturation du marché : ralentissement de la croissance des ventes ;
- inélasticité de la demande : forte stabilisation des facteurs d'évolution du jeu concurrentiel ;
- surcapacité de production : bénéfice à son niveau maximal, puis décroissance du bénéfice sous l'effet des dépenses engagées pour soutenir les ventes face à la concurrence de nouveaux produits ;
- apparition de la substitution : menace grandissante des firmes dominantes ;
- maturité technologique ;
- sophistication du consommateur : nécessité de conquérir des parts de marché ou de trouver par une stratégie de différenciation un nouveau segment stratégique et d'y asseoir une position plus confortable.

Déclin

- Modification progressive de la structure de la concurrence ;
- stagnation, voire diminution des ventes ;
- effritement du bénéfice.

Ce cycle de vie – quelque peu schématique – traduit donc les évolutions probables au cours du temps du chiffre d'affaires, de la rentabilité de l'entreprise et, avec eux, du potentiel de croissance.

	Démarrage	Croissance	Maturité	Déclin
Taux de croissance	Moyen	Fort	Faible et stable	Nul ou négatif
Potentiel de croissance	Important	Important	Nul	Négatif
Nombre de concurrents	Faible à important	Important	Faible	Faible
Structure concurrentielle et stabilité des positions	Répartie et volatile	Cristallisation des positions	Stabilité des leaders	Oligopole
Technologie	Balbutiante	Évolutive	Figée	Figée
Accès au métier	Facile	Possible	Très difficile	Sans intérêt
Stratégies types	Innover ou copier	Investir en parts de marché	Rentabiliser	Traire

Il est généralement admis que toutes les sociétés ont besoin de faire varier à la hausse leur profitabilité pour assurer non seulement leur pérennité mais aussi leur succès.

COMMENT UNE ENTREPRISE PEUT-ELLE CROÎTRE?

Les entreprises peuvent opter soit pour une croissance interne ou organique, soit pour une croissance externe par acquisition.

Si la croissance (généralement de nature interne) va de soi à la création de l'entreprise et dans la phase justement dite de croissance de cette dernière, elle peut se poursuivre au-delà, au cours de la phase de maturité, notamment lorsqu'une firme cherche ainsi à conquérir la place de leader d'un secteur ou à accroître sa rentabilité.

Une telle ambition suppose le plus fréquemment la mise en œuvre d'une stratégie de croissance externe, créatrice de complexité au sein du nouveau groupe ainsi formé, qui, pour reprendre l'image du monde vivant, s'est ainsi modifié de manière quantitative (augmentation de taille et de masse), mais aussi qualitative (formation et intégration de nouveaux organes).

Dans un contexte économique de croissance molle (à l’instar de ce que connaît depuis plusieurs années la zone euro), les opérations de croissance externe offrent des leviers de croissance relativement :

- sécurisés (une société est déjà implantée dans un secteur donné et a déjà soumis son produit/service à l’épreuve de son marché) ;
- rapides (accès immédiat à de nouveaux marchés et clients et référencement instantané auprès de nouveaux comptes) ;
- accélérés (atteinte plus rapide d’une certaine taille critique) ;
- facilités (obtention de financements par les banques éventuellement plus aisée dans la mesure où la banque peut).

Les opérations de croissance externe peuvent découler de stratégies différentes, elles-mêmes résultant de motivations diverses.

Certaines opérations s’inscrivent dans le prolongement des activités mises en œuvre par la société acquéreuse. Elles visent à :

- racheter des parts de marché pour compenser le ralentissement de la croissance organique ;
- s’implanter à l’étranger en s’affranchissement des barrières culturelles et administratives ;
- racheter des actifs incorporels (brevets, compétences, droits, expertises...) pour pallier ou (re)dynamiser le processus de recherche et développement ;
- procéder à une intégration verticale pour maîtriser ou sécuriser les sources d’approvisionnement (intégration en amont) ou les circuits de distribution (intégration en aval) ;
- procéder à une intégration horizontale afin de limiter/éliminer la concurrence et de renforcer une position de leadership sur un marché donné ;
- diversifier les produits et/ou services de l’entreprise acquéreuse ou intégrer des produits de substitution.

Certaines s’éloignent du cœur de métier de la société acquéreuse, afin :

- d’acquérir de nouvelles compétences et savoir-faire ;
- d’accéder à des sources d’opportunités nouvelles dans des secteurs devant opérer leur mutation technologique ou commerciale, ou excessivement atomisés (objectif de réaliser des économies d’échelle) ;
- de restructurer dans les activités consommatrices de capital ou en retournement économique.

Toutes ont pour objectif de rendre la société acquéreuse plus forte, d’une manière ou d’une autre. Or, et c’est là le paradoxe, plus elle cherche à se renforcer (en augmentant sa taille, en diversifiant ses activités...), plus l’entreprise se fragilise car elle s’expose à plus de désordre, avant de retrouver – le cas échéant – un nouvel équilibre.

Toute transformation constitue un défi pour l’entreprise dont les capacités d’adaptation aux nouveaux contextes interne et externe qui sont désormais les siens sont ainsi challengées.

Ainsi, un groupe qui croît crée les conditions d’une plus grande entropie (transformation ou désordre) dans la mesure où l’opération de croissance se traduit par un plus grand

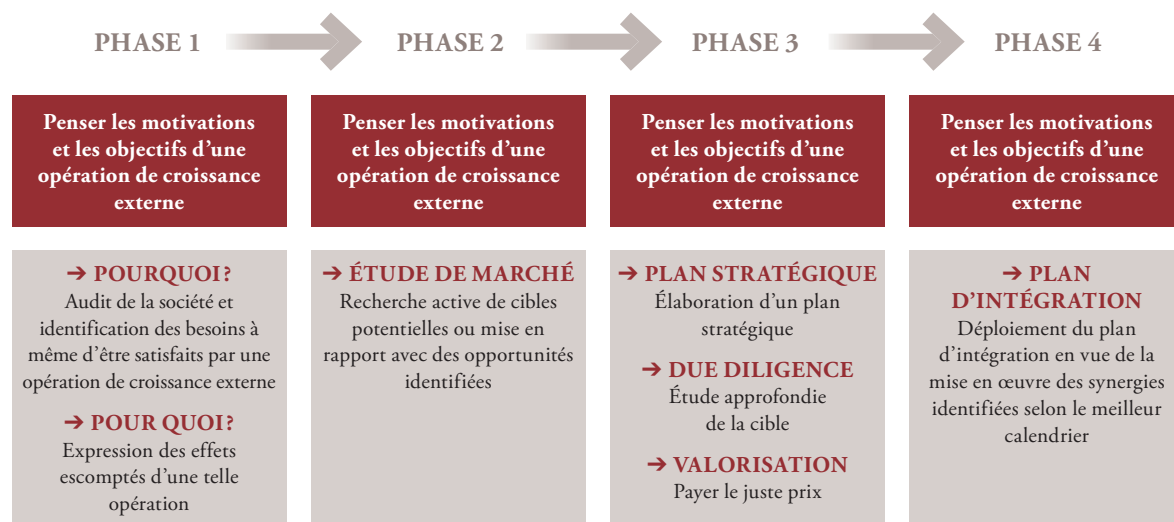
nombre d'éléments constitutifs et un nombre accru d'interactions (entre ces éléments, d'une part, et entre ces éléments et l'extérieur, d'autre part), avant de retrouver (là est le défi) une certaine néguentropie (organisation ou équilibre), elle-même indispensable à la survie de l'entreprise et signant le succès de l'opération de croissance.

QUELLES CONDITIONS PRÉALABLES DOIVENT ÊTRE REMPLIES POUR OPTIMISER LES CHANCES DE SUCCÈS D'UNE OPÉRATION DE CROISSANCE EXTERNE?

Cette menace de fragilisation (potentiellement temporaire) que fait peser sur un groupe une opération de croissance externe plaide pour une préparation minutieuse en amont et pour la prise en compte de la dynamique temporelle dans la mise en œuvre afin d'optimiser les chances de succès.

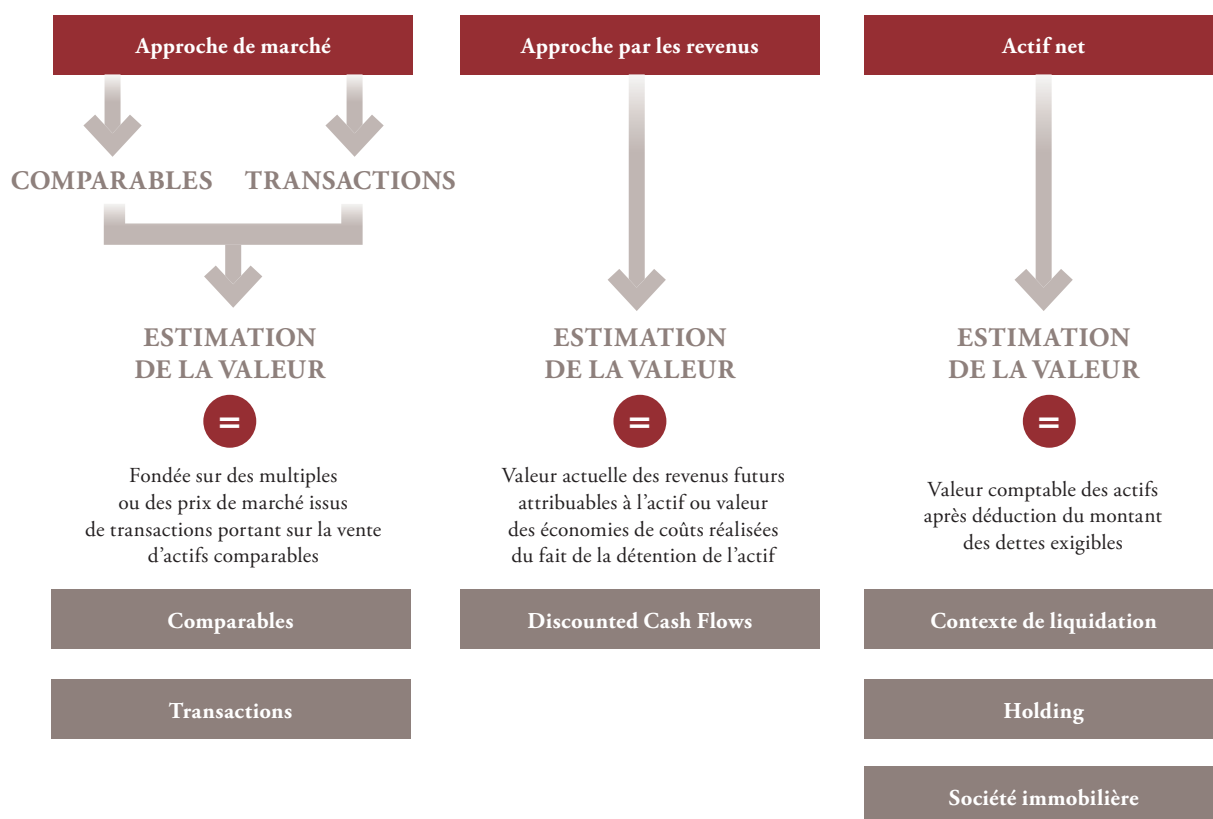
Un soin particulier doit être apporté à chacune des étapes :

- penser les motivations (pourquoi?) et les objectifs (pour quoi?) de l'opération de croissance externe;
- identifier la cible (quoi?) et en payer le juste prix;
- construire la stratégie d'acquisition et d'intégration (qui? quand? comment?);
- conduire l'implémentation du rapprochement.



La création de valeur est subordonnée à la satisfaction de nombreuses conditions. Le prix payé est sans doute un élément critique. Résultat d'une négociation entre le vendeur et l'acheteur, il repose sur l'évaluation de l'entreprise, laquelle se révèle donc tout à fait déterminante tant le prix d'acquisition qui en découle conditionnera – pour partie – la capacité de l'entreprise acquéreuse à créer la valeur escomptée.

Il existe plusieurs méthodes d'évaluation, lesquelles peuvent être regroupées selon le schéma suivant :



Au-delà du prix mais aussi du financement de l'opération (autre point critique), l'identification de synergies potentielles entre les activités de la cible et celles de l'acquéreur se révélera déterminante.

Acheteur et vendeur préparent – généralement séparément – un business plan, lequel a pour but d'identifier et de mettre en exergue les motivations présidant à l'opération et les bénéfices escomptés du rapprochement.

Le candidat à l'acquisition d'une entreprise ou d'un groupe n'a accès qu'à une partie des données qui concernent la société cible qu'il envisage d'acquérir. Ces informations lui sont communiquées sous forme de synthèses ou de données quantitatives et qualitatives qui ont pour but de maximiser le prix de vente. Ce manque de visibilité ou d'impartialité complique *de facto* l'évaluation des synergies potentielles.

Afin de ne pas surpayer l'entreprise, d'une part, mais aussi de valider la pertinence du projet d'acquisition, l'acheteur doit estimer au mieux en quoi une telle acquisition pourrait se révéler intéressante pour son entreprise.

Le prix tient compte de ces synergies, même si, en théorie, les synergies que l'acquéreur contribuera à réaliser dans le futur ne devraient pas être intégrées dans le prix d'achat.

Du point de vue du vendeur, l'exécution de la transaction peut aussi être décomposée en plusieurs étapes.

Ainsi que l'illustre (en partie) le premier acte de la pièce, un nombre important d'acteurs participe à la transaction elle-même.



Leur expertise, mais également leur coordination sont aussi des facteurs déterminants du succès de la transaction et donc plus largement de l'opération de croissance externe.

Dans la pratique, et contrairement au cas fictif évoqué dans la pièce, la participation de clients à la phase de due diligence est sinon impossible, du moins hautement improbable.

Sont associés à la transaction et aux réunions l'entourant les acteurs dont l'expertise justifie la présence. Si des collaborateurs de l'organisation (directeur financier, directeur juridique, directeur des ressources humaines, etc.) sont effectivement impliqués à diverses étapes du processus, la présence d'employés dans les phases de transaction elles-mêmes est beaucoup plus rare.

Au-delà de la transaction proprement dite, ce sont de multiples acteurs qui interviennent à tous les niveaux de l'organisation, supposant que soit présent un minimum d'adhésion au projet de croissance, d'alignement, de coordination, de collaboration, d'engagement et d'implication.

Conseil	Rôle	Vendeur	Acquéreur
Management + employés	Implication sur l'intégralité du process dont les <i>Management Presentations</i>	●	●
Conseil M&A	Coordonner l'opération lien/négociation	●	●
Conseil financier	- Financial Due Diligence (Vendor ou Buy-side) - Assistance à la valorisation/modélisation financière - Allocation du prix d'acquisition	●	●
Conseil juridique	DD/SPA/GAP	●	●
Conseil fiscal	DD/Structuring	●	●
Conseil stratégique	DD	●	●
Banquier	Financements		●

ACTE I

CHOISIR DE CROÎTRE PAR ACQUISITION EXTERNE

La salle de conférence de deux entreprises distinctes et d'une banque d'affaires.
Un seul décor : une table, quelques chaises, un clavier, un écran plat, un téléphone.

Les scènes se déroulent successivement dans les trois salles.
Le décor reste identique, à l'exception du logo projeté sur un écran visible des spectateurs qui change d'une entreprise à l'autre.

Villa Inc. : candidat acquéreur

Antonio Villa (CEO de Villa Inc.)
Jane (directrice financière de Villa Inc.)

West & Co. : candidat acquéreur

Lucy Saint-Charles (CEO de West & Co.)
Dan Francard (plus ancien employé de West & Co.)

Fareep : société cliente de West & Co.

Fred Gibbs (CEO du plus récent client de West & Co.)

Long Island Bank : banque d'affaires, spécialisée en vente et acquisition d'entreprises

Mark Jenkins (banquier)

H. M. Group : la cible

Henri Ménard (CEO du groupe H. M. Group, cédant)

TABLEAU 1

Lucy, seule debout, son téléphone portable à la main. Elle parle à un interlocuteur que l'on n'entend pas. Sur un écran, face au public, apparaît le logo de West & Co.

LUCY. – OK, Mark. Merci de m'avoir informée. J'ai lu votre teasing. Ça peut effectivement nous intéresser. Redites-moi... Quand pourrions-nous rencontrer le dirigeant?
(Pause.)

Lundi en huit? OK. C'est noté. À lundi, 9 heures, dans vos bureaux, donc.
(Elle se lève, marche sans parler quelques instants, puis compose un numéro sur son téléphone portable.)

Dan, j'aurais besoin de vous voir aujourd'hui.

(Pause.)

Oui, oui, c'est bien vous que je veux voir! Vous pouvez-vous libérer? Maintenant?

(Pause.)

Parfait, à tout de suite, donc. On se retrouve dans mon bureau. Merci Dan.

Elle raccroche.

Elle feuillette un document en attendant. Dan Francard frappe et entre.

DAN. – Bonjour madame Saint-Charles.

LUCY. – Bonjour Dan. Merci de vous être rendu disponible si rapidement. Asseyez-vous, je vous en prie. Café?

DAN. – Non, rien. Merci.

LUCY. – Comment allez-vous, Dan?

DAN. – Bien, merci madame Saint-Charles... Et vous?

LUCY. – Bien. Dan, je vais avoir besoin de vous. Lundi prochain, je rencontre le dirigeant d'une société que notre groupe envisage d'acquérir. Je veux que vous m'accompagniez.

DAN. – Moi?

LUCY. – Oui, vous. Ça vous étonne?

DAN. – Plutôt, oui.

LUCY. – Tant mieux! Si vous êtes surpris, d'autres le seront aussi.

DAN. – Mais... je croyais que... D'habitude, ce sont les conseils juridiques et financiers qui... c'est dans leurs compétences. Je travaille au service technique, moi.

LUCY. – Dan, cela fait bien trente-six ans que vous travaillez pour West & Co.?

DAN. – Oui, cela fera trente-six ans le 2 février prochain.

LUCY. – C’est pour ça que je veux que vous m’accompagniez. Vous êtes la mémoire du groupe.

DAN. – Mais je n’y connais rien en acquisition d’entreprises!

LUCY. – Vous connaissez West & Co. comme personne.

DAN. – Je connais les approvisionnements, les pannes, les réparations, l’emplacement des ampoules LED... mais les chiffres, les lois... Ce n’est pas une bonne idée, madame Saint-Charles.

LUCY. – Dan, combien de gens travaillent au siège?

DAN. – 483.

LUCY. – Vous en connaissez personnellement combien?

DAN. – Je n’sais pas. J’veais dans tous les bureaux. J’dirais, 400 ou 450.

LUCY. – 450! C’est magnifique! On se retrouve ici lundi matin, à 8 heures. Fred Gibbs sera là aussi.

DAN. – M. Gibbs? Le patron de Fareep? Mais c’est un client!

LUCY. – Vous voyez que vous en savez beaucoup! Lundi, 8 heures.

Noir.

TABLEAU 2

Même lieu. Seul le logo a changé (logo de Villa Inc.). Antonio est assis sur le bord de la table de conférence. Assise sur une chaise, Jane feuillette, un crayon à la main comme pour annoter, un mémorandum d'information.

JANE. – Mark Jenkins? De Long Island Bank?

ANTONIO. – Oui. C'est lui qui nous a dégoté la cible. On ne sait pas encore tout, mais ça s'annonce pas mal. C'est un groupe industriel. 18 000 personnes. Presque aussi gros que nous. Une présence essentiellement en Europe, en Amérique du Nord et en Asie. Ils ont acquis il y a trois ans une société principalement implantée en Afrique et au Moyen-Orient.

La due diligence commence à l'issue du rendez-vous avec le dirigeant lundi prochain. On recevra les codes d'accès à ce moment-là. T'en penses quoi, du point de vue juridique et financier?

JANE. – C'est un peu tôt pour dire. L'email de Mark est assez laconique. Ça ne lui ressemble pas vraiment. Ses teasers sont généralement plus détaillés. Le mémorandum d'information est lui aussi relativement succinct. Il ne mentionne même pas le nom de la cible!

ANTONIO. – Je sais. Il m'assure que toutes les informations complémentaires dont nous aurons besoin pour évaluer l'entreprise de son client seront mises à notre disposition à l'issue du rendez-vous de lundi.

JANE. – Et il s'appelle comment, le dirigeant?

ANTONIO. – Mark n'a rien voulu me dire au téléphone.

JANE. – Quoi? C'est quoi, ce truc?!

ANTONIO. – Cool! Mark dit que c'est tout à fait le genre d'entreprise que l'on recherche, ce que confirme à première vue l'info mémo.

JANE. – OK, boss... Je vais lire en détail le document qu'il nous a envoyé. J'enverrai à Mark notre accord de confidentialité tout à l'heure.

ANTONIO. – Parfait! On en saura plus lundi une fois qu'on aura rencontré le CEO. Jenny a réservé nos billets d'avion. On se retrouve à l'aéroport dimanche.

JANE. – Qui d'autre à part nous pour le rendez-vous de lundi?

ANTONIO. – Juste toi et moi. Et les autres candidats acquéreurs.

Noir.

TABLEAU 3

Même lieu. Lundi matin. Seul le logo a changé (logo de la Long Island Bank).

Sont assis autour de la table Antonio, Jane et Fred. Chacun parle indistinctement à son/ses voisin(s). À côté de la table, Lucy et Dan discutent à voix basse.

Debout se tient Mark Jenkins.

Sur une chaise un peu à part est assis un monsieur plus âgé, Henri Ménard.

Lumière sur Dan et Lucy.

DAN. – Madame Saint-Charles, je vous répète ce que je vous ai dit la semaine dernière. Je ne suis pas votre homme! Je fais comment, moi, si on me pose des questions?

LUCY. – Dan, je comprends votre inquiétude. Mais pour aujourd’hui, le plus important, c’est de faire connaissance avec chacun, et surtout avec Henri Ménard. Vous n’avez pas besoin d’être un expert juridique ou financier pour comprendre qui sont les gens autour de la table. Et ça, c’est votre expertise, les gens. Vous savez à qui vous avez affaire.

DAN. – Madame Saint-Charles... ce n’est pas que moi... C’est votre crédibilité qui est en jeu.

LUCY. – C’est exactement de cela qu’il s’agit!

Quand Mark commence à parler, tous se taisent.

MARK. – Mesdames, messieurs, merci de votre présence. Nous allons pouvoir commencer. J’aimerais vous présenter M. Henri Ménard, le CEO de H. M. Group. J’imagine que son nom et celui de l’entreprise qu’il dirige vous sont familiers, bien que l’entreprise ne soit pas cotée.

Il y a de cela quelques semaines, M. Ménard m’a fait part de sa volonté de céder son groupe, dont il détient près de 80 %. Je vous ai contactés car chacun de vous cherche à renforcer sa société par croissance externe. Je cède donc, sans plus attendre, la parole à M. Ménard. Monsieur Ménard, *the floor is yours!*

MÉNARD. – Merci Mark. Mesdames, messieurs, permettez-moi tout d’abord de vous remercier de vous être rendus disponibles aussi rapidement. H. M. Group est aujourd’hui l’un des leaders mondiaux dans le domaine des services industriels. Il réalise un chiffre d’affaires consolidé de près de 2 milliards d’euros. Il comprend 12 filiales et compte quelque 18 000 collaborateurs répartis en Amérique du Nord, en Europe, en Asie, en Afrique et au Moyen-Orient. J’ai fondé ce groupe il y a vingt ans. Je cherche aujourd’hui à le vendre.

MARK. – Merci monsieur Ménard. Mesdames, messieurs, des questions?

LUCY. – Monsieur Ménard. Pourquoi vendre? Pourquoi maintenant?

MÉNARD. – Poursuivre le développement du groupe passerait par des acquisitions majeures, que je n’ai plus l’âge de conduire. H. M. doit sa place de numéro deux sur son

secteur à la qualité et à la rigueur de sa gestion. Ma préoccupation d'aujourd'hui est la même que celle d'hier : garantir la pérennité de H. M. tout en préservant sa réputation impeccable. Mon souhait est de trouver le bon repreneur, celui qui saura faire grandir H. M. tout en respectant sa spécificité, son histoire. La réussite de cette vente dépend autant du choix que vous allez faire que de celui que je vais faire. Comme le disent nos amis anglo-saxons, je recherche un *mutual fit*.

MARK. – M. Ménard a chargé la Long Island Bank de coordonner cette opération de cession et d'identifier les sociétés susceptibles de reprendre le groupe H. M. Chacun de vos groupes disposera de quatre semaines pour effectuer sa due diligence à compter de... (*Il regarde sa montre.*) 10 heures... aujourd'hui.

Comme vous le savez, l'objectif de cet audit de quatre semaines est de vous permettre de mieux connaître le groupe que dirige M. Ménard afin que chaque entreprise puisse confirmer, le cas échéant, ses intérêts à la reprise du groupe H. M. Cette due diligence sera divisée en deux parties : un volet strictement économique et un volet social.

Je vous remets à chacun un code d'accès au site web sur lequel ont été rassemblées toutes les informations dont vous aurez besoin pour évaluer les actifs matériels et immatériels du groupe H. M.

Il y a une description détaillée de l'activité, du fonctionnement de la holding, des paramètres stratégiques, financiers, commerciaux, de sa position concurrentielle, de son potentiel de développement et d'innovation.

Pour ce qui est du volet humain et social, vous trouverez de nombreuses informations relatives à la culture du groupe, à la gestion de ses ressources humaines, à son organisation et à ses modes de management...

Avez-vous des questions ?

ANTONIO. – Monsieur Ménard, à la lecture des documents que vous nous avez fait parvenir, je comprends que votre groupe a connu quelques difficultés, notamment après l'acquisition de la société Metallica en 2005. Pouvez-vous nous en dire un mot ?

MÉNARD. – Avec cette acquisition, la situation financière du groupe H. M. s'est trouvée momentanément fragilisée. Notre endettement a crû de manière significative et avec lui notre risque de liquidités. Nous avons fait en sorte de restaurer les niveaux de *free cash flows* à même de garantir nos besoins en trésorerie quotidiens. Cela nous a pris près de deux ans. Ce fut difficile, mais notre gestion rigoureuse ainsi que les restructurations que nous avons effectuées dans plusieurs de nos filiales nous ont permis d'assainir la situation. Aujourd'hui, cette "crise du cash" comme nous l'appelons en interne est derrière nous.

FRED. – Fareep, la société que je dirige, est un client récent du groupe West de Mme Saint-Charles. Monsieur Ménard, quelle place accordez-vous à vos clients ?

MÉNARD. – La toute première ! Concrètement, nous avons beaucoup travaillé, à tous les niveaux, pour offrir à nos clients un service de grande qualité ainsi que des produits précis, fiables, qui répondent à leurs besoins et que nous nous engageons à livrer à temps. En contrepartie, nous exigeons d'être payés à temps. C'est une question de réciprocité, de respect mutuel.

FRED. – Selon vous, quelle est la clé de la réussite de la relation avec vos clients ?

MÉNARD. – La confiance que nous sommes à même de susciter. Elle repose sur notre crédibilité professionnelle, bien sûr, mais aussi sur notre fiabilité. Et enfin, sur la qualité de nos échanges, le partage de valeurs. La confiance est un cercle vertueux : la confiance engendre la confiance.

LUCY. – Justement, vous parlez de valeurs. Quelles sont celles que vous avez choisi d’incarner ?

MÉNARD. – Innovation, excellence, confiance et indépendance. Plus récemment, nous avons ajouté à notre charte la pluralité. Nos valeurs sont avant tout humanistes.

JANE. – Le fameux chapitre sur “placer l’humain au cœur des préoccupations”. Une entreprise, c’est stratégique, c’est économique, c’est financier... avant tout !

MÉNARD. – C’est aussi cela, en effet.

Silence.

MARK. – Avez-vous d’autres questions ?

Non ? Parfait ! Il est 10 heures. La due diligence peut commencer.

Noir.

TABLEAU 4

Même lieu. Fin de la période de due diligence.

Le logo de la Long Island Bank.

Sont présents Antonio et Jane d'une part et Lucy, Dan et Fred d'autre part. La lumière éclaire alternativement le groupe dont on suit la conversation. L'autre mime une autre conversation inaudible. Lumière sur les représentants de Villa Inc.

ANTONIO. – Jane, tu as bien transmis notre business plan à Mark et à Ménard ?

(Jane acquiesce.)

Parfait ! Bon, on revoit une dernière fois les éléments de notre proposition. Il nous reste à peine une heure avant d'exposer de vive voix notre intention à M. Ménard. Je commencerai par faire le point habituel sur le contexte et je présenterai brièvement Villa Inc. On fait un tour des éléments chiffrés et stratégiques ? OK. Les synergies ?

JANE. – Les synergies de coûts et de revenus concernent principalement les activités manufacturières en Europe de l'Est et les activités de distribution sur l'ensemble des continents. Pour ce qui est des synergies d'activités..., les activités de maintenance constituent pour notre groupe une opportunité de diversification et de pénétration de marchés nouveaux. Les synergies à long terme sont plus difficiles à identifier et à quantifier, mais nous comptons que cette intégration verticale et en partie horizontale se révèle profitable à moyen terme, soit d'ici trois à cinq ans.

ANTONIO. – Valorisation ?

JANE. – On a travaillé avec trois méthodes de valorisation distinctes. Le prix que l'on propose tient compte des synergies attendues et de celles que nous devrions être en mesure de créer à moyen terme.

ANTONIO. – Financement, coût de l'endettement, modalités de paiement, garanties ?

JANE. – Tout est référencé dans le mémo.

ANTONIO. – Un point sur les modalités d'intégration des filiales ?

JANE. – On rappelle que notre volonté est de préserver l'emploi dans l'ensemble des filiales du groupe H. M. et de permettre une intégration totale dans les trois ans. Nous mettrons en place toute une série d'opérations pour communiquer aux collaborateurs de H. M. les valeurs qui sont les nôtres et transmettre notre culture. Nous envisageons de renommer les sociétés de H. M. afin de faire correspondre leur nouvelle identité à celle de notre groupe. Progressivement, les politiques sociales et de rémunération seront harmonisées, dans le respect des législations sociales locales.

ANTONIO. – OK. Très bien. Pas la peine de s'attarder davantage sur ce point. À ce stade, ce qui nous intéresse, c'est surtout le volet économique et financier.

Ils poursuivent leur conversation, désormais inaudible.

TABLEAU 5

Lumière sur les représentants de West & Co.

LUCY. – Avant de revoir avec vous les modalités de la présentation que nous allons faire dans quelques minutes, je tenais à vous remercier tous les deux. Le temps que vous avez accepté de partager avec moi sur l’analyse du groupe H. M. ces quatre dernières semaines, vos commentaires sur West, vos idées m’ont été d’une aide précieuse.

FRED. – La présentation que NOUS allons faire? Que voulez-vous dire au juste?

DAN. – Vous me coupez l’herbe sous les pieds, monsieur Gibbs!

Il regarde Lucy quelque peu inquiet.

LUCY (*Elle hoche de la tête*). – Une entreprise est une histoire. C’est un récit... à plusieurs voix. West ne se résume pas à moi. Le groupe emploie 20 000 personnes, travaille avec des centaines de clients et fournisseurs qui tous contribuent à son développement. Sans collaboration, sans partage d’une vision commune, sans adhésion à nos valeurs, West ne serait qu’une collection d’individus. Ce qui nous rend performants, c’est notre capacité à travailler ensemble.

(Pause.)

Je souhaite aussi mettre en avant l’organisation matricielle que nous avons adoptée. Je veux lui dire comment notre groupe coopère et s’adapte au quotidien : notre agilité est une force autant qu’une condition de notre survie.

J’aimerais que vous puissiez l’un et l’autre dire pourquoi vous avez choisi d’y travailler : vous, Dan, depuis près de trente-six ans et vous, Fred, en tant que client, depuis moins d’un an.

Noir.

TABLEAU 6

Même lieu. Fin de la période de due diligence, le lendemain.

Le logo de la Long Island Bank. Sont présents Antonio et Jane d'une part, Dan, Lucy et Fred d'autre part et enfin Mark et Henri Ménard. Tous sont assis autour de la table, à l'exception de Mark qui introduit la séance.

MARK. – Mesdames, messieurs, la période de due diligence arrive à son échéance. Merci pour les dossiers que vous nous avez adressés et dont nous avons déjà pu prendre connaissance. Notre dernier temps de travail sera pour vous l'occasion de faire part à M. Ménard de votre intention. Comme il a pu vous l'indiquer, il sera en mesure de vous donner une réponse dès aujourd'hui et de vous annoncer avec laquelle de vos sociétés il sera prêt à poursuivre la négociation. Henri ?

MÉNARD. – Ma question pour chacune de vos sociétés est très simple : qu'attendez-vous du rapprochement avec le groupe H. M. ?

MARK. – Antonio, le tirage au sort vous donne la parole en premier.

ANTONIO. – La société Villa a été fondée par mon arrière-grand-père, à la fin du XIX^e siècle. Mon grand-père a diversifié l'activité. Mon père en a fait un groupe européen.

Ces vingt dernières années, Villa Inc. a étendu sa présence à trois continents et élargi son portefeuille d'activités, par le biais d'une croissance organique mais surtout, plus récemment, par le fait d'une croissance externe.

Depuis toutes ces années, notre approche à la fois prudente et innovante nous a permis d'assurer la survie du groupe, et ce quel que soit le contexte économique.

Ce qui guide notre développement, ce sont des opportunités saisies, mais aussi notre ambition de devenir le leader mondial dans le domaine de l'assistance à la construction d'infrastructures d'état, à l'échelle nationale et transnationale.

Par le passé, chaque acquisition a fait l'objet d'une étude préalable approfondie afin de garantir, autant que faire se peut, que le nouvel ensemble crée de la valeur. Notre souci a toujours été de maximiser les profits grâce à une gestion rigoureuse à tous les niveaux de la chaîne de création de valeur. Nous favorisons une intégration complète des sociétés acquises afin de renforcer leur sentiment d'appartenance et d'homogénéiser notre culture. Tout comme mes ancêtres, j'œuvre avec passion à la pérennité et à la stabilité du groupe Villa. Cela passe par assurer sa solidité financière et par la gestion rigoureuse de ses ressources économiques, techniques et humaines. Les hommes et les femmes de Villa sont de grands professionnels, soucieux d'apporter un service de très haute qualité à leurs clients. Tous nos collaborateurs partagent cette même vision de l'excellence et travaillent, ensemble, à développer nos activités et à les faire rayonner dans le monde. Nous savons tous que la réputation est dure à construire et si facile à déstabiliser. C'est une attention de tous les instants. Tout est important. Tout compte.

(Pause.)

JANE. – Pourquoi acquérir votre groupe, monsieur Ménard ? Cette acquisition nous permettra de donner un coup d'accélérateur puissant à notre croissance, de renforcer

notre présence en Europe et en Amérique du Nord, de pénétrer les marchés asiatiques, africains et moyen-orientaux. Elle confèrera à la marque Villa une visibilité accrue en un temps record. Elle permettra à notre groupe ainsi renforcé de devenir un interlocuteur incontournable sur ses marchés.

MÉNARD. – D’autres groupes que H. M. vous donneraient également accès à ce que vous recherchez. Pourquoi nous ?

ANTONIO. – L’opportunité s’est présentée. Votre groupe coche pas mal de cases, si vous me permettez l’expression. Le retour sur investissement devrait pouvoir se faire dans les trois à cinq ans. Vous semblez désireux de concrétiser ce deal rapidement, ce qui n’est pas pour nous déplaire. Une fois notre décision prise, nous aimons aller de l’avant et ne pas perdre de temps inutilement. C’est l’une de nos valeurs, d’ailleurs : l’efficacité. Nous sommes décidés !

MARK. – Merci Antonio, merci Jane. Monsieur Ménard, avez-vous d’autres questions ?

MÉNARD. – Non. Merci.

MARK. – Lucy, la parole est à vous.

LUCY. – Merci Mark. Avant de m’exprimer, j’aimerais toutefois donner l’opportunité à messieurs Francard et Gibbs de partager avec vous les raisons pour lesquelles ils ont accepté d’être associés à ce processus de due diligence. Fred, voulez-vous commencer ?

FRED. – Fareep, la société que je dirige, fabrique des pièces de haute précision pour l’industrie civile et militaire. La qualité de l’acier qui entre dans la composition de nos produits est déterminante. Elle conditionne pour une très grande partie leur fiabilité. C’est dire l’importance que nous accordons à des processus de fabrication et de contrôle méticuleux et éprouvés. Lorsque j’ai contacté le groupe West, je cherchais à diversifier mes fournisseurs de matières premières. Mme Saint-Charles est venue me voir, dans nos usines, avec son directeur commercial et l’un des contremaîtres de l’une de ses usines. Pendant les deux heures que nous avons passées ensemble, il a été principalement question de Fareep, de nos besoins, de nos projets, de nos enjeux, de nos difficultés. De toute évidence, Mme Saint-Charles était sincèrement intéressée par ce que nous avions à lui dire. Depuis, elle a su créer une véritable relation de confiance, basée sur l’écoute et sur la qualité de ses services et de ses produits.

En tant que client, nous attendons de nos fournisseurs un très haut niveau de professionnalisme et une compréhension de nos attentes. C’est ce que nous obtenons avec West.

LUCY. – Merci, Fred. Dan, souhaitez-vous poursuivre ?

DAN (*Il tousse, un peu gêné*). – Excusez-moi, je n’ai pas trop l’habitude de parler en public. (*Pause. Il regarde Lucy qui l’encourage avec un sourire.*)

Cela va faire trente-six ans dans quelques semaines que je travaille au siège de West, au service maintenance. Lorsque Mme Saint-Charles a remplacé M. West à la présidence,

on a été nombreux à être surpris. Ce n'est pas commun, une femme pour diriger 8 000 personnes ! Et en plus dans le secteur industriel.

Le premier mois après son arrivée, Mme Saint-Charles a rencontré chaque personne du siège. Quand je dis chaque personne, elle nous a tous vus... individuellement !

Et même si ces vingt-huit dernières années le groupe a fort grossi, elle est restée très... comment dire ? accessible. J'aurais comme M. Gibbs : elle s'intéresse à nous. Vraiment. Et elle est un vrai leader charismatique !

LUCY. – Merci Dan. Monsieur Ménard... L'entreprise est une construction humaine, faite par et pour des hommes. Oui, nous plaçons l'humain au centre de nos préoccupations, qu'il s'agisse de nos collaborateurs, de nos clients ou de nos fournisseurs. Notre conception est humaniste. Elle repose sur le respect des personnes et des différences culturelles.

Il n'y a pas de relation de qualité sans confiance, je n'invente rien. Sans confiance, il ne nous est pas possible de construire quoi que ce soit de durable. Et chez West, nous cultivons l'amour du travail bien fait.

Et puis, nous nous interrogeons régulièrement sur ce en quoi le groupe West fait la différence sur ses marchés, sur ce qui fait notre spécificité, notre singularité. Nos valeurs guident le comportement de chacun de nos collaborateurs et donnent du sens à notre action collective. Elles se nomment : professionnalisme, esprit d'entreprise, cohésion, implication, éthique, anticipation, réactivité et ouverture d'esprit.

Vous savez, notre groupe n'a pas été exempt de crises. Ces turbulences nous ont enseigné quelques notions incontournables comme l'efficacité opérationnelle, la rigueur de la gestion budgétaire, la qualité au service de la valeur. Elles nous ont appris combien il est important de savoir se remettre en cause, pour pouvoir s'adapter, tout simplement. Monsieur Ménard : faire croître le groupe West a été un défi de tous les instants. Chaque nouvelle société qui nous a rejoints nous a enrichis. Je sais bien que ce que je dis peut paraître un peu "tarte à la crème", mais c'est pourtant bien d'enrichissement dont il s'agit. Ma conviction profonde, c'est qu'une entreprise a besoin de diversité pour perdurer. Créer les conditions de la diversité tout en maintenant un cadre fédérateur et harmonieux n'est pas chose aisée. Nous avons parfois réussi, et parfois nous avons échoué. Mais nous avons appris, à chaque nouvelle acquisition. Notre identité, bien que multiple, s'affirme clairement.

Les raisons qui nous mènent à nous intéresser à votre groupe, monsieur Ménard, ne sont pas très différentes de celles qui ont présidé aux rapprochements antérieurs. Sur certains de ses marchés, West doit acquérir une taille critique que nous mettrions des années à atteindre de manière organique. Nous ne pouvons pas nous permettre le luxe de ce temps. En outre, vos activités de recherche et développement dynamiseront notre propre recherche. Il nous faut impérativement continuer d'innover aujourd'hui si nous voulons exister demain.

Je sais que le rapprochement de deux entités est toujours une phase de transition délicate, j'allais dire de fragilité accrue. Nos équipes ont cette expérience de l'intégration. Le succès d'un tel changement n'est jamais garanti. Nous comprenons qu'il nous faut donner du temps au temps, expliquer, communiquer, expliquer encore, créer du lien, valoriser les contributions de tous, aider chacun à trouver sa place. Comme je l'ai déjà dit, c'est avant tout une histoire d'hommes et de femmes.

MARK. – Merci, Lucy. Autre chose ?

(Lucy fait signe que non de la tête.)

Monsieur Ménard... avez-vous besoin de quelques minutes ?

Ménard se lève et va serrer la main d'Antonio Villa.

MÉNARD. – Monsieur Villa, je tiens à vous remercier et aussi à vous féliciter. Vous avez su hisser le groupe fondé par votre aïeul à un niveau tout à fait remarquable.

(Puis il s'approche de Lucy Saint-Charles.)

Merci à vous, madame, pour la sincérité de votre exposé et bravo pour avoir su transformer l'essai de M. West.

(Puis s'adressant à tous :)

La question du prix reste encore à définir, et avec elle les modalités du montage juridique et financier. La personne avec laquelle j'entends avoir cette conversation est Mme Saint-Charles.

Madame, prenons rendez-vous pour la semaine prochaine, voulez-vous ?

Merci Mark. Merci à tous.

Noir.

PLATEAU 2

LE PLAN STRATÉGIQUE D'ACQUISITION ET D'INTÉGRATION : ÉLABORER LA STRATÉGIE, ENVISAGER L'IMPACT ET DÉFINIR LE PILOTAGE DU RAPPROCHEMENT À VENIR

Les entreprises vivent dans un environnement concurrentiel. De plus en plus exacerbée, la concurrence impose aux entreprises de croître pour survivre. La croissance est un processus par lequel une entreprise change de dimension (quantitatif) et/ou de nature (qualitatif).

Il existe deux modalités principales de développement stratégique d'une entreprise :

- la croissance interne ou organique ;
- la croissance externe ou par acquisition.

Il s'agit là de deux options fondamentales dans le développement d'une firme, laquelle, pour croître, a le choix entre :

- accroître son capital productif (croissance interne) ;
 - prendre le contrôle d'actifs disponibles dans d'autres entreprises (croissance externe).
- Comparable au phénomène de croissance d'un organisme vivant, la croissance organique consiste, pour l'entreprise, à développer ses capacités et ses compétences, en interne, principalement grâce à une politique d'investissement visant l'acquisition de nouveaux actifs (machines et outils, ateliers ou chaînes, laboratoires de recherche, brevets...).

La croissance interne correspond à un développement progressif et continu de l'entreprise qui s'appuie sur un accroissement des capacités existantes ou sur la création de nouvelles capacités productives ou commerciales.

Cette stratégie de croissance interne permet à l'entreprise d'accroître ses parts de marché, tout en maîtrisant la vitesse de son développement (adaptation "en douceur" des structures et des collaborateurs), dans un objectif plus général de pérennisation de l'entreprise.

Préservant l'indépendance économique et financière de l'entreprise, ce mode de développement se révèle particulièrement adapté aux PME et aux stratégies de spécialisation à travers une politique de renforcement ou d'extension des activités existantes.

Cette stratégie présente néanmoins quelques inconvénients majeurs, par exemple une certaine lenteur du processus ou la tenue à l'écart de l'entreprise de certains domaines d'activité sur lesquels sont présents ses concurrents (barrières élevées à l'entrée).

En outre, elle présente des limites en ce qu'il peut se révéler difficile pour l'entreprise de disposer en interne des ressources (quelle que soit leur nature) suffisantes pour continuer de progresser et innover.

→ La croissance externe consiste, pour l'entreprise, à développer ses capacités et ses compétences en s'associant à d'autres entreprises.

Spécifiquement, ce mode de développement permet à l'entreprise de contrôler des actifs déjà opérationnels sur le marché et détenus par d'autres firmes.

	Avantages	Inconvénients	Types d'entreprises
Croissance interne	• Exploitation d'un domaine connu permettant de capitaliser sur l'expérience et le savoir-faire accumulé • Maintien de l'identité de l'entreprise • Préservation de l'indépendance • Absence de réorganisation ou de restructuration	• Vulnérabilité de l'activité en cas de changement de conjoncture ou de maturité du marché • Difficultés pour atteindre une taille critique suffisante • Longs délais d'apprentissage	• TPE et PME familiales non cotées en Bourse • Entreprises ayant fait le choix de la spécialisation
Croissance externe	• Accès rapide à de nouveaux domaines d'activité • Développement à l'international • Exploitation de synergies ou de complémentarités • Augmentation du pouvoir de marché de l'entreprise • Réduction de la concurrence	• Besoins en capitaux élevés • Problèmes de coordination et contrôle des activités regroupées • Coût de l'intégration physique des activités (réorganisation) • Impact psychologique sur le climat social • Délicate intégration culturelle et managériale des entités	• Grandes entreprises, entreprises globales ou mondiales • Entreprises ayant fait le choix de la diversification ou de l'intégration verticale

Une opération de croissance s'accompagne donc mécaniquement, et c'est d'ailleurs parce que l'on en attend des résultats qu'elle est initiée (!), d'un certain nombre d'effets – à la fois quantitatifs et qualitatifs – qui touchent l'entreprise dans l'entièreté de ses composantes et dimensions.

→ Le plan stratégique d'acquisition et d'intégration : élaborer la stratégie, envisager l'impact et définir le pilotage du rapprochement à venir.

Succédant à une phase initiale (cf. infra) d'examen de la situation dans laquelle se trouve l'entreprise (contextes interne et externe) et de réflexion quant à son avenir, l'élaboration d'un plan stratégique d'acquisition et d'intégration s'analyse en une étude de faisabilité avancée et approfondie d'un projet de croissance, d'une part, et ouvre la voie d'une prospection de cibles potentielles (en fonction de leur valeur), d'autre part.

La phase de due diligence opérationnelle (cf. acte I de la pièce) permet de quantifier la valeur potentielle de la transaction à venir et de préciser les modalités et le contexte de rapprochement afin de minimiser les risques et l'incertitude attachés à l'opération.

Selon une étude, 60 % des fusions et acquisitions seraient des échecs en ce qu'elles n'auraient pas permis à l'entreprise acquéreuse d'atteindre les résultats escomptés.

Trois facteurs principaux expliqueraient ces performances médiocres :

- prévisions trop optimistes quant au potentiel de création de valeur;
- prix payé excessif;
- problèmes liés à la mise en œuvre du rapprochement.

Si la valeur explicative de ces trois paramètres est pertinente, de nombreuses études montrent que le dernier est le plus discriminant.

Ainsi, le succès ou l'échec d'acquisitions initiées pour des raisons de gestion (raisons stratégiques, économiques, financières) serait principalement conditionné par des critères de management (critères organisationnels, sociaux, humains, culturels). Le succès dépend donc moins du prix et de la proximité stratégique des activités acquises que de la manière dont l'opération est menée après la signature.

Un projet d'acquisition est de nature transverse et multiforme : il impacte l'entreprise dans ses multiples dimensions : financières, juridiques, organisationnelles, ressources humaines, systèmes d'information... Son pilotage constitue un enjeu essentiel au service de l'entreprise nouvellement constituée.

Le plan d'intégration – dont la définition précède la transaction, et dont la mise en œuvre lui succède – vise à envisager l'amplitude, tant quantitative que qualitative, du changement, ainsi que sa conduite.

Il répertorie les effets “mécaniques” attendus ainsi que les choix stratégiques (mode de management du projet, culture d'entreprise et pilotage du changement) à adopter en vue de l'obtention des résultats attendus.

Il est une formalisation explicite :

- de la stratégie de croissance;
- de l'anticipation de l'impact du rapprochement (effets attendus);
- du mode d'organisation pour mener à bien le rapprochement (conduite de projet).

Comme tout exercice d'anticipation, il est soumis à l'épreuve des faits ultérieurs, à l'imprévisibilité de l'environnement tant interne qu'externe de l'entreprise.

Comme indiqué ci-dessus, il est intégré à un processus d'acquisition plus large, lequel se décompose en quatre phases successives, suivies d'une phase additionnelle de retour d'expérience.



ÉLABORER LA STRATÉGIE

Analyse du contexte de la firme et motivations présidant à la mise en place d'une stratégie de croissance externe

La réussite d'une opération de rapprochement réside initialement dans la capacité à présenter de façon claire le projet, sans chercher à minimiser les risques de l'opération.

Il est ainsi primordial de procéder à une analyse préalable approfondie de la situation de l'entreprise qui cherche à croître, tant en termes de forces que de faiblesses (analyse SWOT).

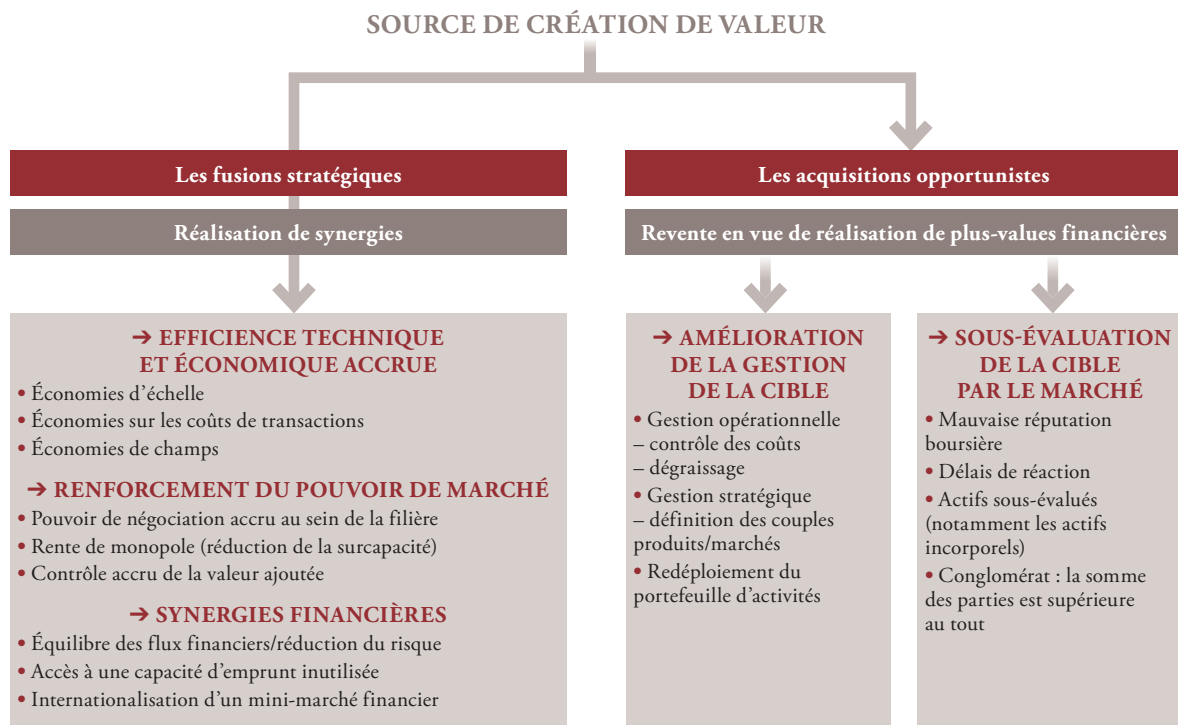
Une telle analyse préalable doit permettre d'estimer au mieux les apports attendus de l'opération de regroupement, d'en minimiser les risques, tout en dessinant les modalités les mieux à même d'optimiser les chances de succès de l'opération.

Tout rapprochement d'entreprise trouve sa justification dans un objectif de création de valeur à même de sécuriser, à terme, l'avenir de l'entreprise.

Stricto sensu, il y a création de valeur lorsque l'entreprise est en capacité de réaliser un ou des investissements dont le taux de rentabilité s'avère supérieur au taux de rentabilité exigé (le coût moyen pondéré du capital) compte tenu du risque de l'investissement.

Néanmoins, il est possible d’admettre une définition élargie du terme “création de valeur”, moins générique et financière, lequel terme peut dès lors s’appréhender dans sa dimension protéiforme.

Ainsi, la création de valeur peut être suscitée puis mesurée de multiples façons : créer de la valeur peut aussi bien s’analyser, par exemple, en termes d’augmentation de la rentabilité qu’en termes d’acquisition de nouvelles parts de marché.



L’un des avantages majeurs de la stratégie de croissance par fusion-acquisition est la rapidité.

(Quasi) inaccessible aux PME et aux entreprises trop endettées, la croissance externe est motivée par de multiples objectifs, voire des contraintes extérieures auxquelles l’entreprise est confrontée :

- assurer une position renforcée plus rapidement que par un processus de croissance organique, notamment dans un contexte d’évolutions technologiques rapides ou de transformation des équilibres locaux, régionaux, nationaux ;
- se doter de la taille critique nécessaire afin d’accroître son pouvoir de négociation en étant en position de répondre à des appels d’offres de grands groupes, de services publics ou d’État ou disposer du poids nécessaire face à des fournisseurs ;
- acquérir des parts de marché, des compétences nouvelles ou complémentaires, des moyens de production supplémentaires, des réseaux de distribution mieux adaptés dans un contexte de concurrence accrue ;
- augmenter la rentabilité de l’entreprise, en réponse à la demande plus exigeante d’actionnaires extérieurs, éventuellement distincts des dirigeants.

Fréquemment, le ou les dirigeant(s) de l'entreprise met(tent) en avant la recherche de synergies (lesquelles visent à créer de la valeur) de deux natures différentes.

- Les synergies économiques :
 - réduction de coûts,
 - diminution des charges externes,
 - économies d'échelle.
- Les synergies financières :
 - augmentation de la capacité d'endettement,
 - accroissement de la valorisation.

L'ensemble de ces motivations peut s'inscrire :

- dans un contexte défensif, en réaction aux mouvements du marché (ex : empêcher l'acquisition d'un concurrent par un concurrent tiers afin de maintenir ou renforcer la position de l'entreprise sur son marché...);
- dans un contexte imposé (saturation ou ouverture du marché, modification de l'environnement législatif ou réglementaire, mouvement de globalisation...).

Enfin, ces motivations peuvent également relever des caractéristiques propres de l'entreprise : sa taille, son périmètre d'activité, la nature de ses métiers, sa position sur son marché, ses compétences techniques, la nature de ses produits...

La recherche d'objectifs particuliers, on le voit, conditionne en quelque sorte tout ou partie des effets induits par une opération de croissance.

Choix de la stratégie de croissance externe

Le projet de développement – défini nécessairement (et, si possible, clairement) en amont – est avant tout fonction du positionnement de l'entreprise sur son marché, face à ses concurrents, de ses relations avec ses fournisseurs et tient compte de l'espace-temps.

Il conditionne la stratégie qui sera retenue. Quatre types de rapprochement peuvent ainsi être identifiés, témoignant chacun d'un degré différent de proximité entre les firmes à rapprocher et la position recherchée par la direction du nouvel ensemble à créer.

Opération de croissance horizontale

Les activités rapprochées se situent au même stade de la filière de production.

Les entreprises concernées sont concurrentes.

→ (re)centrage sur les savoir-faire fondamentaux de l'entreprise

Opération d'intégration verticale

- Intégration en aval : achat d'un client ou d'un distributeur
- Intégration en amont : acquisition d'un fournisseur ou sous-traitant

Opération de diversification ou conglomérale

Elle permet de regrouper des activités appartenant à des secteurs différents (le métier de la cible étant sans rapport avec celui de l'entreprise) et donc de mettre en œuvre une stratégie de diversification en termes de produits et marchés.

L'approche est alors stratégique :

- diversification des actifs ;
- recherche d'effets de levier (acquisition de compétences et d'expertises...).

Opération oblique ou concentrique

Elle vise le regroupement d'entreprises appartenant à des secteurs différents, mais dont les activités présentent des liens ou similitudes en termes techniques ou commerciaux, ce qui à terme autorise une mutualisation des coûts et/ou du savoir-faire.

Par ailleurs, les motivations évoluent au cours de la vie de l'entreprise, où certaines stratégies sont plus volontiers privilégiées (sans pour autant exclure les autres).

Phase de développement

→ Stratégie d'intégration

Phase de maturité

Croissance horizontale ou intégration en vue d'une :

- absorption des concurrents ;
- réduction des coûts.

Phase de déclin

→ Stratégie de diversification afin de trouver des relais de croissance

Choix du mode de rapprochement

Une opération de croissance externe peut se réaliser selon diverses modalités juridiques et financières : partenariat, acquisition ou fusion.

Accord de partenariat ou adossement (ni achat, ni échange d'actions)

Cet accord, qui recouvre des champs de collaboration divers, peut constituer un préalable à une “interrelation” plus intime des relations capitalistiques entre deux structures.

Dans le cas spécifique de l'adossement, il s'agit pour un chef d'entreprise de trouver une réponse à la problématique du développement de son organisation, quelle qu'en soit la motivation, en s'appuyant sur une autre société pour assurer sa croissance.

Cette solution consiste à abandonner certaines prérogatives pour se concentrer sur ses préférences en matière de savoir-faire, de manière à continuer de progresser.

Les opérations de regroupement ou de prises de contrôle d'entreprises cibles sont réalisées, sur le plan capitalistique, selon deux modes principaux :

- achat des actions de l'entreprise cible ;
- échange d'actions.

Acquisition (achat d'actions)

Achat d'un actif ou d'une entreprise :

- acquisition partielle ;
 - prise de participation majoritaire,
 - prise de participation minoritaire.
- acquisition totale.

Financièrement, l'achat se comprend comme l'acte, pour une personne physique ou morale, d'obtenir d'une autre personne un bien ou un service contre le paiement d'une somme d'argent (échange de liquidités).

Le LBO (*leverage buy-out*) est une modalité d'acquisition particulière. C'est une opération de rachat d'entreprise dans laquelle une part importante du prix d'acquisition est financée par endettement.

Une société holding est constituée, qui s'endette pour acheter une entreprise dont les excédents de trésorerie seront régulièrement remontés au niveau du holding *via* des dividendes afin de lui permettre de payer les intérêts de sa dette et de la rembourser.

Le LBO est souvent une solution à une succession familiale ou à une cession par un groupe d'une division. Il peut également permettre de sortir une société de la Bourse quand celle-ci est mal valorisée. Un LBO est réalisé autour du management actuel ou d'une nouvelle équipe dirigeante et il est financé en capitaux propres par des fonds spécialisés. Le montage repose sur des dettes ayant des priorités différentes de remboursement (dettes senior, junior ou subordonnée, mezzanine) et donc des risques et des rémunérations croissantes.

Fusion (échange d'actions)

Financièrement, les opérations de fusion s'analysent comme la cession suivie d'une augmentation de capital de la société acquéreuse réservée aux actionnaires de la société cédée.

Ces opérations peuvent se présenter sous différentes modalités juridiques et financières :

- *Fusion stricto sensu*

Deux sociétés se réunissent pour n'en former qu'une seule, l'une absorbant en général l'autre. La fusion absorption est la forme classique des opérations de fusion. Au terme d'une fusion absorption, la société absorbante demeure, alors que la société absorbée disparaît, la totalité de ses actifs et de ses passifs ayant été repris par la société absorbante. Au terme d'une fusion création, les deux sociétés disparaissent au profit d'une structure tierce nouvelle.

- *Apport de titres*

Un investisseur (personne physique ou morale) apporte des actions d'une société B à une société A et reçoit en rémunération des titres de la société A. Dans cette éventualité, les sociétés A et B subsistent, B devenant filiale de A, les actionnaires de B devenant actionnaires de A. Pour des sociétés cotées, l'apport de titres prend le plus souvent la forme de l'offre publique d'échange (OPE).

- *Apport partiel d'actifs*

L'apport partiel d'actifs est une opération par laquelle une société B fait apport à une société A d'une partie de ses éléments d'actifs (et de passifs), et reçoit en échange des titres émis par A, B devenant donc actionnaire de A. La décision ne peut résulter que des statuts et du délibéré d'une assemblée générale extraordinaire. Si la signification économique de la fusion et celle de la cession sont semblables, les opérations de fusion ne donnent lieu à aucun échange de liquidité, sauf existence d'une soulte en numéraire marginale. La fusion de deux entreprises se révèle particulièrement adaptée pour les entreprises soucieuses de s'implanter à l'étranger et dont le besoin de capitaliser sur une marque est fort.

ENVISAGER L'IMPACT

L'objet est d'envisager, à ce stade, les effets mécaniques d'un rapprochement (opération de croissance externe), sachant que le procédé de rapprochement lui-même, tout comme le choix de structuration de l'opération, en influence les conséquences, tant quantitatives que qualitatives. Par suite, il s'agira d'identifier les effets liés à la complexification du système (cf. plateau et acte III).

Cycle de l'entreprise	Phase de maturité ↗	Phase de développement →		Phase de déclin ↘
Stratégies de croissance	Croissance horizontale	Croissance verticale		Diversification
		Intégration en amont (fournisseurs)	Intégration en aval (clients)	
Modes de rapprochement	Le choix du mode de rapprochement est notamment fonction : - des capacités d'investissement (trésorerie ou capacités d'endettement) de l'entreprise acquéreuse ; - des incidences fiscales (pour l'entreprise acquéreuse) et économiques (notamment pour les actionnaires).			
	Acquisition (liquidités et capacité d'endettement disponibles) Fusion	Acquisition (liquidités et capacité d'endettement disponibles) Fusion		Acquisition (liquidités et capacité d'endettement disponibles) Fusion
Les effets mécaniques d'une opération de croissance externe				
Sur les fondamentaux	- Modification des équilibres financiers - Augmentation du chiffre d'affaires - Possible augmentation de l'endettement - Coûts de transaction (relatifs à l'entièreté du processus de rapprochement)			
Sur l'organisation, les métiers et activités	- Augmentation de la taille de l'entreprise - Transformation de sa structure - Coexistence de plusieurs processus, normes, règles, systèmes d'information, de gestion, de pilotage social - Diversification des marchés couverts par l'entreprise, adjonction de nouveaux métiers - Extension du portefeuille d'activités et de produits - Présence sur de nouveaux secteurs, segments, territoires - Coexistence de projets multiples			
Sur la vision, la stratégie, la culture et les valeurs	- Apports culturels impactant la culture d'origine de l'entreprise, ainsi que son historique - Coexistence de plusieurs visions, mission et systèmes de valeurs - Cohabitation de plusieurs identités (logos, charte graphique, <i>taglines</i>...)			
Sur les hommes et les femmes	- Augmentation mécanique de l'effectif - Apparition de besoins nouveaux - Apparition de compétences et postes redondants - Licenciements et recrutement de nouveaux collaborateurs, voire de nouvelles compétences, pour accompagner le changement d'échelle			

DÉFINIR LE PILOTAGE DU RAPPROCHEMENT À VENIR

Il s'agit de piloter chacune des étapes du processus d'acquisition, de l'avant-projet à l'intégration.

À cette fin, il convient :

- d'opérer les choix stratégiques et tactiques ;
- de constituer une (voire plusieurs) équipe multidisciplinaire afin de mener à bien l'ensemble du processus d'acquisition (phases stratégique et tactique) puis, pratiquement, la conduite du changement (phase d'intégration et post-intégration) ;
- de définir les étapes et le rythme du processus ;
- d'identifier et attribuer les tâches et objectifs ;
- de mettre en place des indicateurs et instruments de suivi et de réussite ;
- de créer les conditions de la collaboration des différents acteurs de l'intégration selon un mode d'organisation intégré afin de favoriser des échanges d'information fluides et réguliers et d'autoriser les ajustements nécessaires.

Une fois la transaction réalisée, le plan d'intégration est déployé. De la qualité de son exécution et de son pilotage dépend le résultat du rapprochement, c'est-à-dire la concrétisation des synergies escomptées et la création de valeur.

C'est un processus particulièrement complexe qui suppose une implication de la direction mais également des collaborateurs afin de tirer parti des différences culturelles entre les différentes entités pour créer un nouvel ensemble fonctionnel et homogène.

C'est aussi une phase difficile à appréhender *a priori*.

L'approche "mode projet" permet :

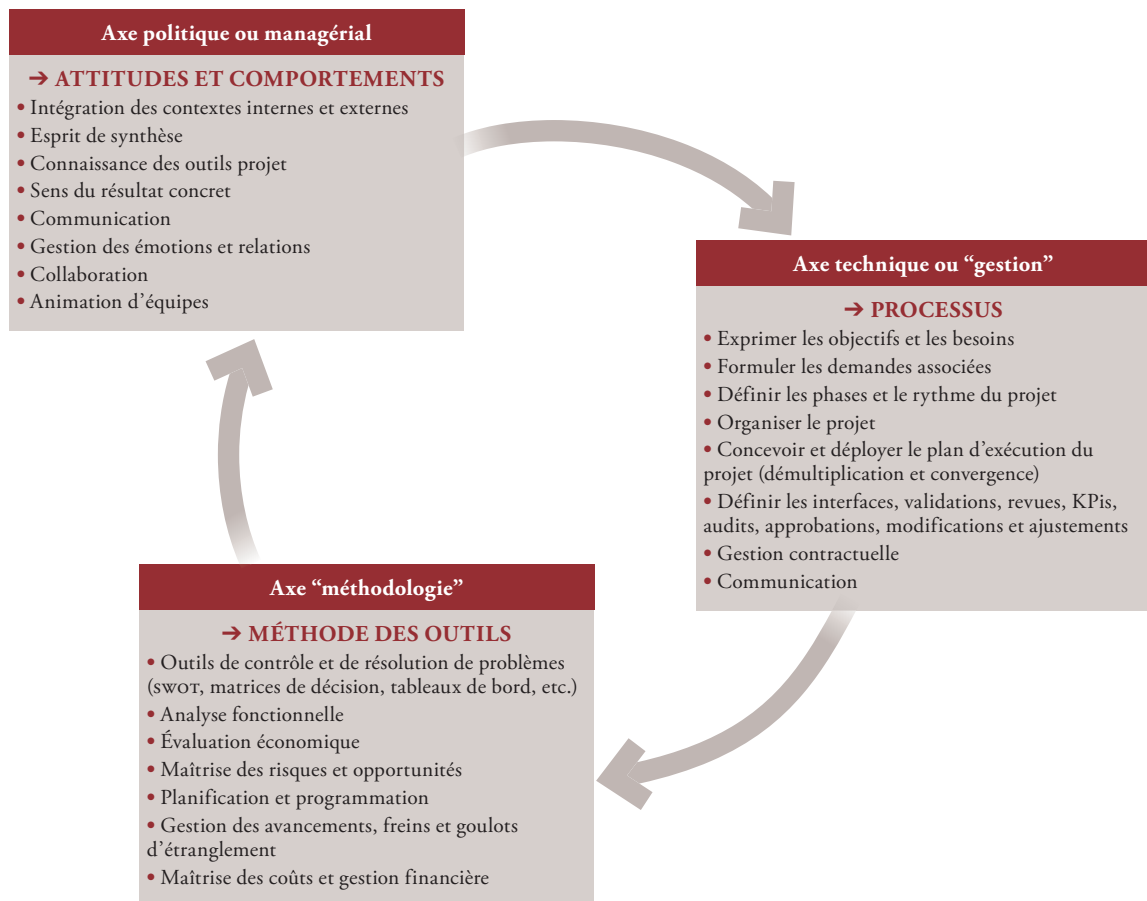
- l'adaptation de l'organisation au management transversal pour répondre à la complexité des structures ;
- la composition d'un nouvel ensemble cohérent à partir de chaque culture d'entreprise pour tirer parti des richesses des différentes entités ;
- la gestion agile de la transformation de l'entreprise.

Afin de créer les conditions de l'adhésion et de lever les freins potentiels, l'engagement du plus grand nombre et l'implication des salariés des deux entités (repreneur et cible) dans la conduite du changement sont déterminants.

Le management du projet peut être envisagé de manière globale et construit selon trois axes principaux :

- un axe politique ou managérial basé sur les dimensions comportementales (individuelles et relationnelles) et sur la prise en compte de la culture des différentes entités ;
- un axe technique ou "gestion" basé sur les dimensions "processus" ;
- un axe méthodologie basé sur les méthodes et outils.

Approche systémique et globalisée de la gestion de projet d’“intégration



Source : Inspiré du modèle PAM-O-COST de l'École centrale

Une telle approche systémique permet d'appréhender l'organisation (+ son environnement) et la conduite de son changement dans toute leur complexité et d'intégrer l'interconnexion et l'interdépendance de leurs paramètres constitutifs.

ACTE II

LES CONDITIONS DE LA CRÉATION DE VALEUR : DÉFINIR LE JUSTE PRIX, ENVISAGER LES EFFETS MÉCANIQUES DU RAPPROCHEMENT ET PRÉPARER L'INTÉGRATION

La salle de conférence de l'entreprise West & Co. et de Long Island Bank.
Un seul décor : une table, quelques chaises, un clavier, un écran plat, un téléphone.

Les scènes se déroulent successivement dans les deux salles.
Le décor reste identique, à l'exception du logo projeté sur un écran visible des spectateurs qui change d'une entreprise à l'autre.

West & Co. : candidat acquéreur

Lucy Saint-Charles (CEO de West & Co.)

Peter Flemming (CFO de West & Co.)

Paul Black (DRH de West & Co.)

Quelques acteurs "anonymes" répartis dans le public

Long Island Bank : banque d'affaires, spécialisée en vente et acquisition d'entreprises

Mark Jenkins (banquier)

H. M. Group : la cible

Henri Ménard (CEO du groupe H. M. Group, cédant)

TABLEAU 1

Salle de conférence dans les bureaux de West & Co.

Logo de West & Co.

Lucy est au téléphone.

LUCY. – Peter, on va devoir avancer notre prochain comex.

(Pause.)

Il nous faut travailler sur le prix et la structuration du deal. On pourrait revoir le vendeur dès la semaine prochaine.

(Pause.)

On peut se voir cet après-midi ? Ça marche pour toi ?

(Pause.)

OK. Parfait. Tu peux voir avec Paul s'il est également dispo ? J'aimerais aussi sécuriser les aspects humains.

(Pause.)

Merci. J'attends ta confirmation. D'ici là, jette un coup d'œil aux derniers chiffres que je viens de t'envoyer.

(Pause.)

À tout à l'heure.

Noir.

TABLEAU 2

Salle de conférence.

Logo de West & Co.

Lucy, Peter et Paul (membres du comex) sont réunis et discutent, tout en consultant les documents devant eux.

LUCY. – Tu as raison, Peter. Payer le juste prix est une composante majeure de la valeur que nous saurons générer une fois les deux entités rassemblées. Nos actionnaires seront intransigeants sur ce point, je le sais.

Elle se lève, marche sans parler quelques instants.

PAUL. – Je vous rappelle : West, 20 000 salariés. H. M., 18 000. C’est la première fois que nous allons être confrontés à une intégration pareille. Le prix doit aussi tenir compte du coût anticipé de l’opération. Il nous faut donc ajouter les coûts de restructuration : les coûts visibles liés aux embauches mais surtout aux licenciements, les frais de déménagement, le coût d’implantation et de relocalisation des équipes et équipements, les frais de formation éventuels. Et tous les coûts invisibles, plus difficiles à estimer, comme la perte potentielle et provisoire de productivité des équipes, du temps qu’il faudra à chacun pour retrouver ses repères... On est parti pour au moins trois ans. Ce qui fera le succès du rapprochement, c’est notre capacité à conduire la phase d’intégration.

PETER. – Juste pour mémoire, Paul : la première des causes d’échec des fusions-acquisitions trouve son origine dans le financement de la reprise. Si notre valorisation est excessive, donc si nous payons un coût d’accès trop élevé, nous sabotons les chances de succès de l’opération. On ne peut pas se permettre de prendre le moindre risque. Sinon, c’est la porte ouverte à la recherche forcée et effrénée de la rentabilité.

PAUL. – Ce qui ajoutera un niveau de pression sur l’ensemble du personnel, qui sera déjà pas mal perturbé par le rachat. Je comprends tout à fait ton point de vue, Peter. Mais il faut aussi que l’on parvienne à générer au plus vite le niveau d’adhésion et de mobilisation adéquat.

LUCY. – C’est clair : la gestion du rapprochement effectif est notre défi. Quel que soit le prix d’acquisition, si nous échouons à cette étape du processus, je veux dire si nous ne parvenons pas à réunir convenablement les deux groupes, il n’y aura pas de création de valeur.

Comme toujours, le choix des personnes à même de soutenir le processus est crucial. Les équipes projet que nous avons constituées vont être fort sollicitées ces prochains mois.

PAUL. – L’équipe en charge du processus d’intégration est déjà sur le pied de guerre. On n’attend plus que le feu vert pour démarrer.

LUCY. – Bien. Pour l’heure, notre objectif est de boucler ce deal. Et de nous mettre d’accord sur notre offre de prix.

Comme toujours, une partie de cette évaluation sera incertaine, malgré la précision de nos calculs et de nos prévisions. Essayons d'être aussi justes que possible sur l'estimation de la valeur actuelle du groupe H. M. et sur la valeur future du nouvel ensemble.

PETER. – La bonne nouvelle, c'est que le contexte financier nous est plutôt favorable. Les taux sont au plus bas. Notre pouvoir de négociation avec nos banques partenaires est d'autant plus fort que les actifs des deux groupes sont particulièrement solides. Si l'on opte pour un achat d'actions, nous pouvons compter sur une capacité d'endettement deux fois supérieure à celle dont nous disposons actuellement, sans menacer nos équilibres fondamentaux. Au-delà, on se met dans une position à risque.

LUCY. – Cette opération s'inscrit tout à fait dans la logique stratégique que nous avons initiée il y a cinq ans. Elle nous permet de profiter d'une réelle opportunité de croissance à l'international.

PETER. – À première vue, il y a pas mal d'améliorations à apporter...

LUCY. – Tout à fait. Il sera possible de créer de la valeur non seulement par la réalisation de nombreuses synergies, mais aussi – je suis d'accord avec toi, Peter – par l'application à la cible de nos principes de management. Je pense que nous devrions pouvoir améliorer sensiblement la gestion opérationnelle par une série d'actions correctrices. Mécaniquement, cela devrait débloquer pas mal de valeur, notamment accroître la rentabilité de la cible, et à terme du nouvel ensemble.

PAUL. – Cela suppose que nous réalisions de nombreuses restructurations. Lucy, on conserverait notre ligne de conduite? Respect et valorisation des caractéristiques propres de H. M. de manière à capitaliser sur ce qui a fait son succès?

LUCY. – Absolument. Et comme toujours, on privilégie la recherche d'un haut niveau de compétitivité et de rentabilité. C'est à cette condition que les actionnaires de West nous soutiennent dans cette nouvelle acquisition. Et puis, c'est ce qui donne du sens à l'opération.

PETER. – Il y a beaucoup de coûts qui pourraient être réduits et pas mal de processus opérationnels que l'on pourrait optimiser.

PAUL. – D'après ce que j'ai vu, on pourrait aussi simplifier la structure administrative. Lucy, que penses-tu si l'on rattachait leurs pôles d'activité basés en Europe, en Asie, en Afrique et au Moyen-Orient à notre holding?

LUCY. – C'est une bonne idée. Moins évident pour leurs activités aux États-Unis. À voir.

PETER. – Certaines de leurs filiales sont déficitaires, notamment en Afrique et au Moyen-Orient. Je partage ton avis, Paul : quelques restructurations vont s'imposer. Lucy, tu sais ce que le board exige en termes d'amélioration des fondamentaux?

LUCY. – Sur la base de nos dernières discussions, il faudra améliorer significativement la rentabilité d’exploitation. Je crois que nos administrateurs seraient satisfaits si nous pouvions faire en sorte de faire progresser l’EBITDA à 10 % du chiffre d’affaires à l’issue de la première année. C’est ambitieux, mais réaliste. Qu’en pensez-vous ?

PETER. – C’est possible, en effet, avec les bonnes décisions. Il faudra rapidement tirer parti des synergies escomptées.

LUCY. – Bien. Le point qui me préoccupe davantage pour l’instant, c’est la gestion du cash. Avec ce rapprochement, la dette du nouvel ensemble va croître, mécaniquement. Or, il nous faudra absolument conserver des capacités financières suffisantes d’une part pour développer l’activité, et d’autre part pour financer nos besoins en fonds de roulement.

PETER. – Il est possible de contracter des financements diversifiés nouveaux. On peut aussi envisager de rallonger la maturité de la dette. Nos partenaires bancaires sont ouverts à la discussion.

LUCY. – La bonne gestion de notre risque de liquidité est cruciale. Toutes les options doivent être étudiées. Certaines solutions sont bancaires. D’autres seront à trouver dans l’optimisation de la gestion des filiales.

PETER. – Tout à fait. Voici ce à quoi j’ai réfléchi.

Peter tend un papier à Lucy et Paul.

LUCY. – Merci. Sur la base de tous ces éléments, quel est le prix qui vous semble le plus juste ?

PETER. – Compte tenu des économies d’échelle et synergies escomptées, du chiffre d’affaires consolidé à venir, des projections d’EBITDA, des coûts de restructuration et d’intégration, je pense que notre offre doit se situer dans une fourchette de 5,5 à 6 milliards d’euros. Au-delà, on prend le risque que l’opération ne soit pas rentable.

PAUL. – La structuration du deal est aussi un élément clé.

LUCY. – Tout à fait. Afin d’éviter de mettre plus de tension que nécessaire sur le cash, il est important de réaliser une partie de l’acquisition en échange d’actions. Le board est favorable à un achat pour partie en cash et pour partie en actions. 50/50.

PETER. – C’est l’hypothèse sur laquelle j’ai travaillé. Avec l’échange d’action à hauteur de 50 % de la valeur de H. M., on réduit considérablement notre besoin de cash au moment de la transaction. Et c’est crucial de conserver suffisamment de liquidités pour pouvoir gérer nos activités au quotidien.

LUCY. – Très bien. Je propose qu'on en reste là pour aujourd'hui. Je vois les membres du board demain pour faire un point sur les dernières avancées du projet et leur présenter notre offre de prix. Je vous appelle juste après.

Peter et Paul se lèvent et quittent la pièce.

Noir.

TABEAU 3

Lucy se tient face au public qui figure les membres du board.

Sur un écran, face au public, apparaît le logo de West & Co.

LUCY. – Mesdames et messieurs les administrateurs : comme vous le savez, depuis maintenant un mois, la société West s’est engagée dans un processus de rapprochement avec le groupe H. M. Ce projet s’inscrit dans une stratégie de croissance externe qui vise principalement à donner de nouveaux débouchés à nos produits notamment sur les marchés africains et asiatiques, sur lesquels le groupe West est encore sous-représenté. Au-delà de cette croissance verticale, l’acquisition du groupe H. M. nous permettra d’une part de diversifier notre portefeuille d’activités de manière plus horizontale, mais aussi de renforcer de manière très significative nos capacités de recherche.

ACTEUR (*assis dans la salle, avec le public*). – Quelles sont les sources de création de valeur que vous avez identifiées ?

LUCY. – La création de valeur sera principalement générée par la réalisation de nombreuses synergies : synergies commerciales, opérationnelles et financières. Concrètement : une optimisation des circuits de distribution, des équipes de vente renforcées, des économies d’échelle sur nos activités communes, une plus grande maîtrise de nos coûts de matières premières.

Nous devrions également disposer d’une capacité d’emprunt inutilisée, ce qui nous permettra de financer non seulement le rachat de 50 % des actions du groupe H. M., mais aussi d’envisager de nouveaux investissements et de garantir nos besoins en fonds de roulement. Je suis particulièrement attentive à ce dernier point. Une gestion rigoureuse du cash est fondamentale. Elle est le garant de notre santé financière sur le long terme, de la rentabilité des capitaux investis et de notre aptitude à rembourser nos dettes. Notre survie et notre croissance future en dépendent. Comme par le passé, je suis déterminée à promouvoir un mode de gestion vertueuse qui permet de conjuguer ambition et sécurité.

ACTEUR (*assis dans la salle, avec le public*). – Vous estimez le retour sur investissement à quel horizon ?

LUCY. – C’est une opération de très grande envergure pour le groupe West, la première de cette ampleur. Nous envisageons de conduire la stratégie de changement sur trois ans. Le retour sur investissement devrait être visible à l’issue du quatrième exercice suivant la date de la transaction... et la rentabilité de l’entreprise devrait s’améliorer sensiblement. Pour toutes les projections, je vous renvoie aux tableaux p. 123 du document qui vous a été remis. Clairement, l’achat du groupe H. M. nous permettra de donner une impulsion rapide et significative au développement de West. Nous atteindrons par ce biais la taille critique dont nous avons besoin pour devenir le numéro un des services à l’activité industrielle d’ici deux à trois ans.

Le détail du montage financier et juridique figure au chapitre II, page 60. Avez-vous des questions ?

ACTEUR (*assis dans la salle, avec le public*). – Quels sont les effets mécaniques attendus ?

LUCY. – Très nombreux, vous vous en doutez. Il est important de les identifier aussi tôt que possible. Outre le quasi-doublement de la taille de l'entreprise en termes d'effectifs, nous anticipons une transformation de sa structure, une extension du portefeuille d'activités et de produits, une présence globalisée.

Il nous faudra notamment nous familiariser avec de nouvelles normes, réglementations et législations, notamment sur le marché africain. Il nous faudra particulièrement soigner l'impact humain.

Au risque de me répéter, c'est l'élément clé de la réussite de ce rapprochement. L'intégration culturelle et managériale nécessitera temps, respect, écoute. À terme, j'y vois un enrichissement certain et mutuel.

ACTEUR (*assis dans la salle, avec le public*). – Lucy, selon vous, quel est le principal défi auquel vous pensez que le groupe West sera confronté ?

LUCY. – Clairement, la période d'intégration sera clé... tout comme la gestion du cash. Je le répète : générer des liquidités est un impératif catégorique, une exigence incontournable. Tous les dirigeants de nos filiales et des sociétés du groupe H. M. doivent y adhérer.

L'équipe pluridisciplinaire en charge de la conception et de la rédaction du plan d'intégration a fait un travail considérable ces dernières semaines. Réunir les deux groupes dans un ensemble à la fois homogène et respectueux de la culture des différentes entités constitue un challenge de taille.

ACTEUR (*assis dans la salle, avec le public*). – Le prix d'acquisition que vous préconisez tient compte de votre estimation de la valeur du groupe H. M., mais aussi du coût de cette intégration. Quel est votre degré de confiance quant à l'acceptation par Henri Ménard de votre offre ?

LUCY. – Élevé. Et le temps joue pour nous. Henri Ménard est un monsieur aujourd'hui âgé, qui souhaite céder son entreprise à un repreneur avec lequel il perçoit une communauté d'intérêts et de culture.

Sur la base de nos précédents échanges et rencontres, il apparaît que nous avons beaucoup en commun. C'est la raison pour laquelle Ménard a donné sa préférence au groupe West rapidement. Je suis confiante.

(Pause.)

Mesdames, messieurs, si vous n'avez pas d'autres questions, je propose que nous procédions au vote. En faveur du plan d'acquisition proposé ?

(Elle lève en même temps la main et compte avec le doigt devant elle.)

Le plan d'acquisition et d'intégration est adopté à l'unanimité. Je vous remercie. La séance est levée.

Noir.

TABLEAU 4

*Lucy, Peter et Paul sont dans la salle de conférence.
Sur un écran, face au public, apparaît le logo de West & Co.*

PAUL (*Il tend un document à Lucy et Peter*). – La toute dernière mouture du plan d’intégration.

PETER. – Beaucoup de changements par rapport à la dernière version ?

PAUL. – Non. Juste quelques ajustements à la marge. Il décrit le plan de communication, le processus de rapprochement des deux entités à tous les niveaux. Comme toujours, l’idée est d’anticiper au mieux les effets de l’intégration et de conserver toute l’agilité nécessaire pour nous adapter au fur et à mesure du rapprochement effectif.

LUCY. – Parfait. J’aimerais revoir une dernière fois avec vous les étapes et le rythme du processus d’intégration avant notre réunion avec Henri Ménard.
Paul, tu as fait un tableau récapitulatif des indicateurs de suivi et de réussite comme on en avait parlé ?

PAUL. – Oui, il figure en page 47.

LUCY (*Elle feuillette le document et prend le temps de lire la page 47*). – Ça me paraît très bien. Si Henri Ménard accepte notre offre la semaine prochaine, le service juridique se chargera de rédiger l’offre finale et le protocole d’accord dans la foulée. Les choses vont s’accélérer dès que nous aurons signé la transaction. Il faut que l’on soit tout à fait prêts pour lancer la première étape de communication en interne et vis-à-vis du marché dès le *closing*. J’ai vraiment à cœur que chacun reçoive le juste niveau d’information en temps et en heure. Tout est en ordre ?

PAUL. – J’ai encore quelques éléments de langage à peaufiner, mais le plan de communication est ficelé.

LUCY. – OK. Peter, j’aimerais revoir une dernière fois les chiffres avec toi. La négociation pourrait être serrée. Je voudrais contrôler l’incidence d’une variation du prix de quelques points de pourcentage supplémentaires sur l’ensemble des indicateurs financiers.

PETER. – Je suis prêt !

LUCY. – Prenons une heure. Prochaine étape : la négociation !

Noir.

TABLEAU 5

La salle de conférence de la Long Island Bank.

Sont présents Mark Jenkins (Long Island Bank), Henri Ménard (H. M. Group), Lucy, Peter et Paul (West & Co.). Tout le monde se salue.

Sur un écran, face au public, apparaît le logo de la Long Island Bank.

MARK. – Madame, messieurs, je vous invite à prendre place. Nous allons pouvoir commencer.

L'objectif de cette réunion est de vous permettre de réconcilier vos business plans respectifs afin de parvenir à un accord sur le prix et sur le montage financier et juridique. Madame Saint-Charles, souhaitez-vous exposer votre offre ?

LUCY. – Mark, monsieur Ménard. Les dirigeants du groupe West et leurs conseils ont procédé à une évaluation du groupe H. M. sur la base de l'ensemble des informations que vous nous avez communiquées.

À l'issue de notre analyse, nous vous soumettons l'offre suivante : le prix proposé pour l'acquisition du groupe H. M. est de 5,2 milliards d'euros. La moitié de ce prix sera payée en cash, l'autre par échange d'actions.

MÉNARD. – Je reviendrai sur le prix lui-même dans quelques instants. Pour quelles raisons le groupe West, que vous dirigez madame Saint-Charles, entend-il procéder, pour partie, à un échange d'actions ?

LUCY. – Comme vous le savez, monsieur Ménard, la gestion du cash est un élément déterminant. Sans une gestion optimisée de notre trésorerie, nous fragilisons nos opérations au quotidien et réduisons notre capacité d'adaptation face aux aléas et opportunités du marché. Et pour mener au mieux l'intégration du groupe H. M., il est indispensable de conserver une marge d'action significative.

Et puis, par l'échange d'actions, vous êtes associé au succès du nouvel ensemble.

MÉNARD. – Pour ce qui est du prix, votre offre est en deçà de la valeur actuelle du groupe H. M. Et c'est sans compter sur le surplus de valeur qui sera créé à l'occasion de la mise en œuvre des synergies.

LUCY. – Notre prix en tient compte. De la même manière, il incorpore les coûts multiples et variés liés à l'intégration elle-même.

MÉNARD. – À ce prix-là, nous ne sommes pas vendeurs.

LUCY. – Je comprends, monsieur Ménard. Et je peux imaginer combien il est difficile de vous séparer du groupe que vous avez fondé et fait grandir avec succès.

De mon côté, ce qui me tient tout particulièrement à cœur, c'est de disposer des moyens de faire de ce rapprochement une réussite. Vous savez aussi bien que moi combien une telle opération peut, momentanément, fragiliser les équipes et les structures. Avant d'être à même de faire en sorte que "1 + 1 = 3", nous allons probablement passer par

une période un peu difficile. Le groupe West ne peut pas se permettre de mettre en péril l'ensemble de nos organisations par le paiement d'un prix surestimé.

MÉNARD. – Et vous comprendrez que je n'ai aucunement l'intention de brader mon entreprise.

LUCY. – Je le comprends. Tout comme je mesure la charge affective qui est la vôtre. Notre objectif, monsieur Ménard, n'est pas de réconcilier l'inconciliable. Notre objectif aujourd'hui est de nous mettre d'accord sur le juste prix, celui auquel le groupe West disposera des moyens futurs de faire du nouvel ensemble le numéro un sur son secteur et celui qui vous permettra de transmettre votre entreprise dans un état d'esprit... apaisé, serein.

MÉNARD (*Il prend le temps de la réflexion*). – Quel est votre prix, madame Saint-Charles?

LUCY (*après avoir échangé discrètement avec Peter*). – Je suis prête à vous faire la proposition suivante : 5,5 milliards d'euros, avec une part d'échange d'actions majorée à 55 %.

MÉNARD. – C'est insuffisant!

MARK. – Monsieur Ménard, j'aimerais objectiver quelque peu les éléments de valorisation et partager avec vous, à nouveau, les montants auxquels se sont conclues quelques opérations similaires ces dix-huit derniers mois. Regardez. (*Il montre un document à Henri Ménard.*)

MÉNARD. – Cette opération vous fait gagner au moins dix ans, madame Saint-Charles. Vous savez aussi bien que moi que les barrières à l'entrée des marchés émergents sont élevées. Si vous acquérez H. M., vous disposez d'une présence immédiate sur des territoires et des marchés que nous avons mis de très nombreuses années à pénétrer et à développer. Votre valorisation ne tient pas suffisamment compte de ce facteur temps. Et je ne parle même pas des casse-têtes juridiques que vous évitez!

LUCY. – Nous sommes conscients du gain de temps et des facteurs rapidité et simplicité. Ils constituent les principaux avantages de cette opération de croissance. Soyez-en certain : nous avons apporté beaucoup de soin à la valorisation de ces éléments. Notre prix en tient compte.

MÉNARD. – Madame Saint-Charles, je ne veux pas mener une négociation de marchand de tapis. Mais j'entends céder mon groupe à sa valeur.

LUCY. – Et c'est aussi mon intention que de l'acquérir à sa valeur.

MARK. – Madame, monsieur, je n'ai pas besoin de vous rappeler cette évidence : le prix et la valeur sont parfois deux données distinctes. Pensez-vous que nous puissions parvenir à un accord ce jour?

LUCY. – Monsieur Ménard. Si vous êtes prêt à conclure notre accord aujourd’hui, je suis prête à vous offrir 5,7 milliards d’euros pour l’acquisition du groupe H. M. : 57 % payables en actions, le solde en cash. Mon offre est valable aujourd’hui.

MÉNARD (*prend le temps de la réflexion, puis se lève et s’approche de Lucy, à qui il tend la main*). – Deal!

Noir.

TABLEAU 6

Lucy, Peter et Paul sont dans la salle de conférence de West & Co.

Sur un écran, face au public, apparaît le logo de West & Co.

PETER. – Champagne! Bravo Lucy. C’était une belle négociation.

PAUL. – C’est allé très vite. Surprenant pour un accord de cette envergure. Ménard était vraiment désireux de vendre rapidement. Et puis, je crois qu’il est convaincu de la proximité culturelle de nos deux groupes. Cela est plutôt de bon augure pour l’intégration.

LUCY. – Sur le papier, je suis d’accord avec toi, Paul. Mais je reste prudente. Il y a une différence entre ce que dit Ménard de la culture de son groupe et ce qu’il nous reste à découvrir sur le terrain. Et puis c’est un patron charismatique. Beaucoup de ses collaborateurs risquent d’avoir du mal à faire le deuil de son leadership.

PETER. – Le protocole d’accord sera finalisé la semaine prochaine.

PAUL. – Ce qui veut dire qu’on met en œuvre le plan de com au même moment.

LUCY. – Paul, peux-tu s’il te plaît organiser une réunion avec l’équipe en charge de la transition? Le plus vite sera le mieux.

PAUL. – Je m’en occupe.

LUCY. – J’aimerais que l’on revoie ensemble les différents points du processus d’intégration. Vous savez comme moi que le résultat du rapprochement dépend de la qualité de l’exécution et du pilotage du plan. Et du soin que nous allons apporter à la gestion de la transition pour l’ensemble de nos collaborateurs.

PAUL. – Comme par le passé, nous avons prévu de travailler en mode projet. Cela nous permettra de mettre en place un management transversal. Les structures à rapprocher sont non seulement nombreuses, mais leur ensemble particulièrement complexe. Une approche systémique est adaptée.

PETER. – C’est important de créer de la cohérence, à tous les niveaux.

LUCY. – Du point de vue culturel, c’est un vrai défi. Je tiens à ce que nous nous donnions les moyens de tirer parti des richesses des différentes entités. Et que nous préservions notre agilité.

PAUL. – Les freins de toute sorte ne vont pas manquer d’émerger.

LUCY. – C’est normal. Tout changement s’accompagne de résistances, par définition. Nous devons créer les conditions de l’adhésion du plus grand nombre. Cela passe

notamment par l'implication des collaborateurs des deux entités; une vision claire et inspirante, un projet ambitieux, des valeurs incarnées... et beaucoup de respect et de confiance.

PAUL. – Deux visions vont cohabiter. Tout comme deux historiques.

LUCY. – Comme par le passé, j'ai vraiment à cœur de respecter et de valoriser les caractéristiques propres qui ont fait le succès de H. M. Pas question de faire table rase. L'histoire commune reste à écrire.

PETER. – La route va se révéler pleine de bosses et de creux.

LUCY. – Aucune opération de ce type n'est sans risque. Le succès n'est pas certain, pas davantage que l'échec, d'ailleurs. Je choisis de faire confiance à la qualité de notre préparation, de notre plan d'intégration. Et peut-être avant tout à l'intelligence des hommes et des femmes qui travaillent pour West et H. M. À leur passion, à leurs doutes, aussi. À leur volonté de participer à une aventure valorisante dans laquelle il nous est proposé, à tous, de grandir, ensemble.

Noir.

PLATEAU 3

LES RISQUES DE LA CROISSANCE : EFFETS PERVERS ET MENACES

Il n'y a rien de plus difficile à réaliser, ni de plus enclin à l'échec, ni rien de plus dangereux à gérer, que d'introduire un nouvel ordre des choses. Celui qui l'initie doit faire face à la résistance de tous ceux qui tirent profit de l'ancien système, et ne bénéficie que d'une aide prudente de la part de ceux qui pourraient tirer profit du nouveau système.

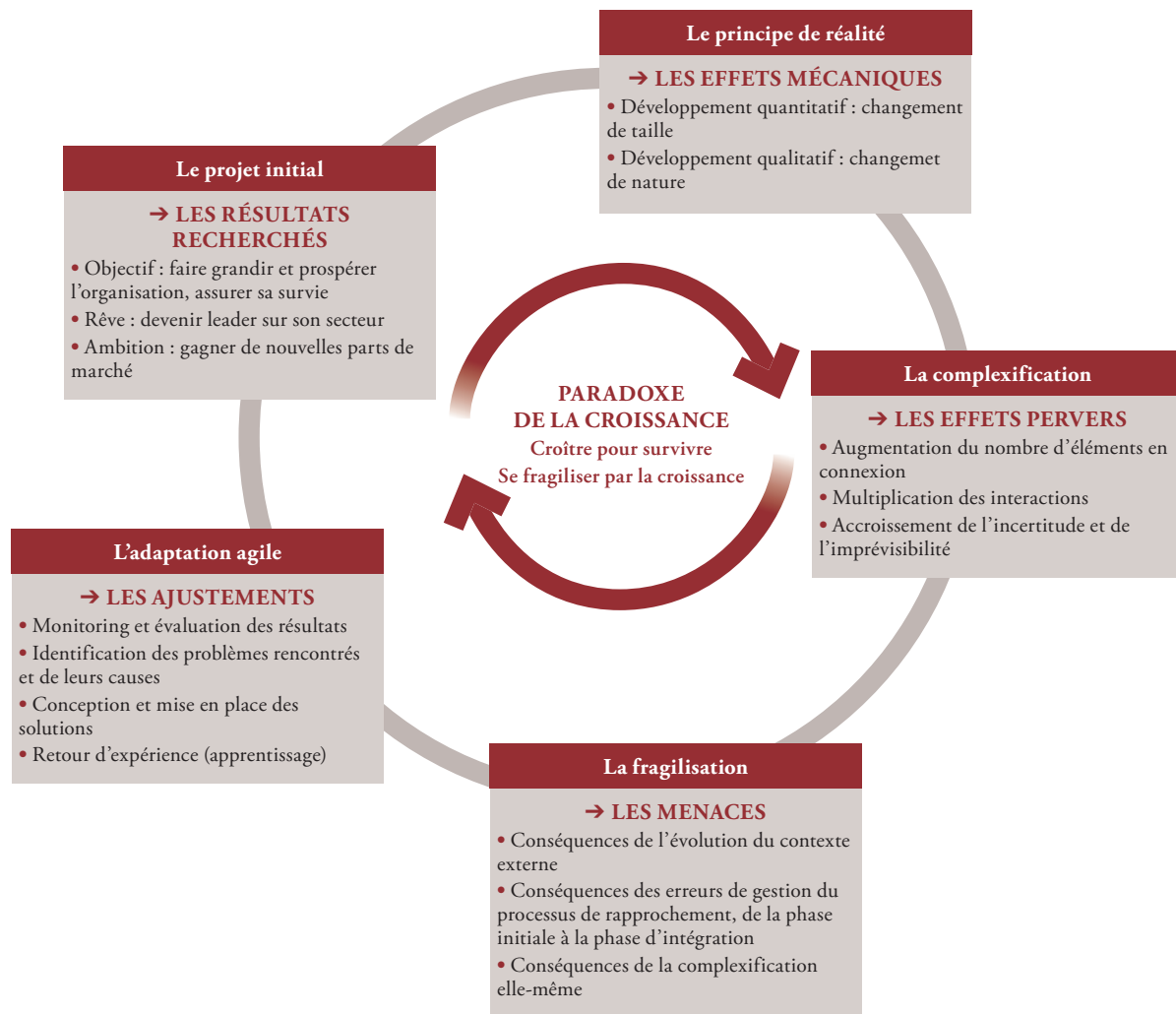
MACHIAVEL

Les organisations évoluent dans des environnements que l'on référence désormais sous le sigle anglo-saxon VUCA : volatils (*volatile*), incertains (*uncertain*), complexes (*complex*) et ambigus (*ambiguous*). De nombreuses tensions parcourent ces environnements et soumettent les entreprises à des dilemmes nombreux, à des choix difficiles, à des exigences conflictuelles, qui, lorsqu'ils sont poursuivis conjointement, aboutissent à ce qu'il convient d'appeler des paradoxes. Repenser ces tensions au-delà de la recherche d'une solution simple voire simpliste permet d'appréhender une problématique dans toute sa subtilité et de ne pas céder à la tentation simplificatrice de la réponse unique, univoque et quelque peu figée.

Comme précisé précédemment, la croissance est un processus par lequel une entreprise change de dimension (quantitatif) et/ou de nature (qualitatif).

Elle porte en elle un paradoxe, que l'on désigne sous le terme de “paradoxe de la croissance”, lequel résulte notamment de la complexification qu'entraîne toute opération de croissance, et qui peut s'exprimer comme suit : l'entreprise doit croître pour survivre et cette croissance la fragilise au point de menacer sa survie.

L'impact d'une opération de croissance externe sur une organisation



En effet, d'un point de vue systémique, plus un système est complexe, plus il est fragile.

LES EFFETS PERVERS DE LA CROISSANCE : LA COMPLEXIFICATION

La complexification est une conséquence de la croissance, laquelle se traduit mécaniquement par un développement à la fois quantitatif (dimension accrue de l'organisation) et qualitatif (changement de nature).

Elle est aussi la principale menace de son succès.

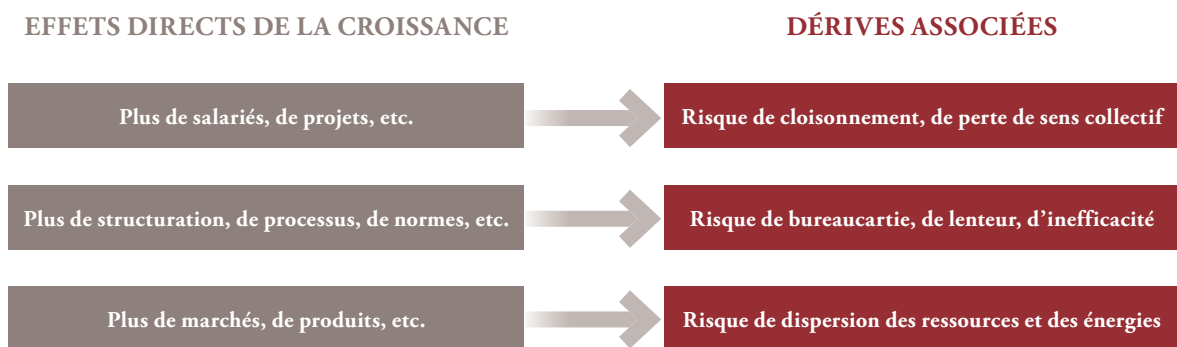
Cette complexité accrue résulte notamment :

- de l’extension du portefeuille d’activités et de produits ;
- de la diversification des marchés couverts par l’entreprise ;
- du recrutement de nouveaux collaborateurs, voire de nouvelles compétences, pour accompagner le changement d’échelle ;
- de la structuration de l’organisation elle-même.

Peuvent s’ensuivre des dérives associées handicapant la réactivité de l’entreprise face aux perturbations extérieures :

- une certaine dilution du but commun et de l’action collective ;
- un relatif éloignement du siège et du terrain ;
- une complexité organisationnelle accrue, qui se manifeste notamment par un empilement des procédures et processus à l’origine de l’augmentation de la bureaucratie et de l’inertie ;
- une dispersion mécanique des efforts et des ressources.

Ces effets sont résumés par le schéma suivant :



De multiples études témoignent de ces dérives associées à la croissance, lesquelles dérives s’érigent alors en autant d’obstacles à la croissance.

Deux catégories d’obstacles à la croissance peuvent être retenues.

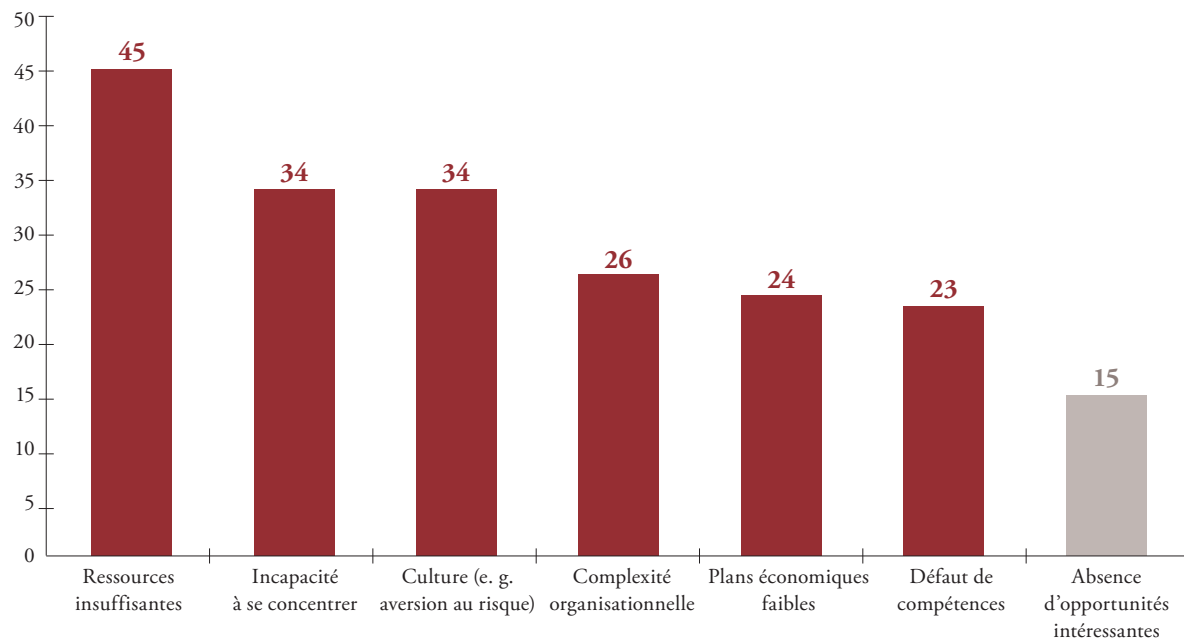
- Les obstacles externes :
 - absence d’opportunités de croissance intéressantes,
 - contexte économique difficile (crise, contexte géopolitique incertain ou volatil...),
 - environnement financier (taux dissuasifs, conditions durcies d’accès au crédit, etc.).
- Les obstacles internes :
 - liés à l’incapacité de l’entreprise de générer de la croissance interne,
 - liés à l’incapacité de l’entreprise à accompagner une opération de croissance externe,
 - liés à préparation insuffisante,
 - liés à une gestion inadaptée de l’opération d’acquisition,
 - liés à la complexification elle-même de l’organisation.

80 % des baisses de valeur de marché des entreprises interviennent lors de trois types de crise :

- overload : l'entreprise connaît une croissance rapide et significative ;
- stall-out (*caller*) : la croissance de l'entreprise perd son *momentum* (perd sa vitesse) ;
- free fall : le modèle économique de l'entreprise est dépassé et décline rapidement.

85 % des dirigeants de sociétés générant un chiffre d'affaires important (similaire au chiffre d'affaires du groupe Altrad) interrogés imputent à des obstacles internes, et non externes, les causes du ralentissement ou de l'absence de croissance.

Quels sont les principaux obstacles à la croissance d'origine interne ou externe ?
(résultats exprimés en pourcentage des répondants)



Ressources insuffisantes

Toute opération de croissance est consommatrice de ressources, qu'elles soient financières, techniques ou humaines. Les moyens mis à disposition ne sont pas toujours correctement évalués *a priori*, ou les besoins s'amplifient à l'issue de l'opération de rapprochement, par exemple sous l'effet de facteurs externes nouveaux. Le temps peut lui aussi être considéré comme une ressource : des processus d'intégration chronophages peuvent parfois entrer en conflit avec des exigences de retour sur investissement calées sur un rythme différent. À cela, il convient d'ajouter la difficulté de mobiliser les ressources existantes qui n'accueillent pas toujours positivement l'opération de croissance, voire le départ de personnes clés que l'entreprise n'a pas réussi à retenir.

L'attention que le groupe Altrad porte au processus d'intégration est une manière de limiter les effets d'un relatif assèchement des ressources.

Incapacité à se concentrer (c'est-à-dire à maintenir une activité principale, un cœur de métier unique)

Il s'agit ici de l'effet de dispersion qui peut accompagner une opération de croissance, notamment de nature externe. De nouvelles activités, de nouveaux marchés, de nouveaux secteurs, de nouveaux clients... peuvent se révéler consommateurs de ressources. En l'absence de synergies avérées, le défaut d'économies d'échelle telles qu'anticipées peut se traduire par une multiplication des centres de coûts et une certaine dilution de la stratégie.

Culture

L'aversion au risque, les résistances qui accompagnent tout changement, les difficultés d'intégration et/ou de coexistence de cultures différentes constituent autant d'obstacles potentiels à la croissance. De ce point de vue, le parti pris du groupe Altrad de respecter la culture des nouveaux entrants et de capitaliser sur les richesses dont est porteuse une telle diversité est une réponse satisfaisante et efficace aux difficultés d'intégration. Néanmoins, aucune intégration ne se déclare (l'injonction “intégrez-vous”, comme beaucoup d'injonctions, se révèle la plupart du temps inefficace) : elle suppose que le projet commun soit clairement exposé, qu'il suscite l'adhésion du plus grand nombre et que les porteurs de ce message soient reconnus et appréciés.

Complexité organisationnelle

Une opération de croissance est génératrice de complexification, en ce que le périmètre du système ainsi que son contenu se modifient : le nombre d'éléments internes, qu'il s'agisse d'éléments humains, matériels, géographiques, juridiques, financiers, ou conceptuels, se trouve mécaniquement augmenté (aspect quantitatif), tout comme le nombre de relations entre ces différents éléments. Leur nature (aspect qualitatif) peut également être altérée. Il en résulte une complexité accrue, donc une plus grande imprévisibilité et incertitude. En outre, les besoins de reporting évoluent, les modalités organisationnelles doivent être adaptées à une organisation différente en taille et nature, ce qui aboutit à une complication de l'ensemble du système, des “couches” intermédiaires s'ajoutant aux niveaux existants. En maintenant une structure organisationnelle relativement simple (structure matricielle, holding de taille limitée, progress units...) et souple, le groupe Altrad permet une intégration plus rapide des sociétés acquises et évite une multiplication de systèmes organisationnels porteuse de complexification.

Plans économiques faibles

Saisir une opportunité de croissance ne s'accompagne pas toujours d'une réflexion approfondie en amont. L'arrivée d'une nouvelle société dans un groupe peut quelque peu dénaturer la vocation du groupe acquéreur, dont le business model ou modèle économique se trouve ainsi affaibli, obscurci ou flouté.

Défaut de compétences

Une opération de fusion-acquisition suppose que soient disponibles des compétences qui parfois n'existaient pas au sein de l'entreprise acquéreuse ou de la cible. En outre, les opérations de croissance peuvent se traduire par des besoins nouveaux, une certaine accélération, lesquels nécessitent des talents qui ne sont pas toujours présents ou présents en nombre suffisant au sein de la nouvelle entité. Former les hommes et les femmes à de

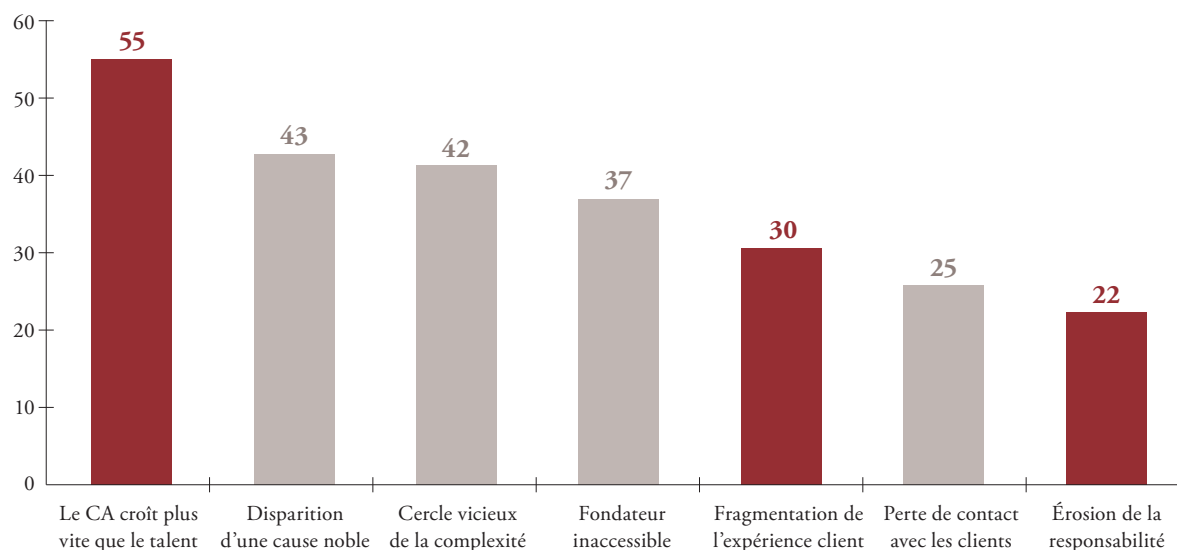
nouveaux métiers, à de nouvelles compétences prend du temps, ce qui peut, provisoirement ou pas, entraver la réussite de l'opération de croissance réalisée.

Parmi ces obstacles internes sont cités en premier lieu par les chefs d'entreprise et dirigeants :

- un chiffre d'affaires qui croît plus vite que les talents internes ;
- une distance accrue entre l'entreprise et ses clients ;
- une complexité grandissante du processus décisionnel ;
- une incapacité à choisir ou maintenir un axe de concentration (cœur de métier) et une direction ;
- une certaine difficulté à mobiliser les ressources.

Quels sont les principaux obstacles à la croissance interne?

(résultats exprimés en pourcentage des sociétés interrogées)



Les défis ci-dessus référencés augmentent avec la taille de l'entreprise et son niveau de complexité. Le paradoxe de la croissance est donc le suivant : **La croissance crée de la complexité, et la complexité tue en silence la croissance profitable.**

Le chiffre d'affaires croît plus vite que le talent

Comme indiqué plus haut (défaut de compétences), une opération de croissance génère des besoins nouveaux en termes de compétences, de talents. Accompagner la croissance suppose que soient disponibles, au bon endroit, au bon moment, en quantité suffisante, les expertises indispensables. L'augmentation du chiffre d'affaires peut engendrer une hausse mécanique des besoins en ressources humaines. Les échelles de temps ici concernées ne sont pas nécessairement en phase : il est parfois plus rapide de faire croître le chiffre d'affaires que de recruter et/ou former les bons collaborateurs. Ce différentiel dans le temps peut se révéler particulièrement critique et compromettre, le cas échéant, le succès de l'opération de croissance.

Disparition d’une cause noble

La vocation, à la fois raison d’être de l’organisation et facteur d’engagement, peut être altérée par l’opération de croissance : perte de lisibilité de la vision de l’ensemble nouvellement créé, acquisition par/d’une entreprise dont la mission, les pratiques organisationnelles, les valeurs sont perçues comme contradictoires avec la culture d’origine sont autant d’éléments susceptibles d’affecter négativement l’adhésion d’une partie (significative) des acteurs (cadres, employés, fournisseurs, clients). En maintenant le cap sur ce qui est essentiel, en renouvelant le pacte d’adhésion de ses collaborateurs notamment par le partage et la mise en œuvre de ses valeurs, le groupe Altrad s’efforce d’entretenir la cause originelle.

Cercle vicieux de la complexité

Cf. ci-dessus.

Fondateur inaccessible

Plus un groupe grandit, plus s’accroît le risque que ses dirigeants perdent en proximité avec la base, voire avec des problématiques opérationnelles ou de terrain. Maintenir un contact, même réduit, est primordial afin d’éviter le “syndrome de la tour d’ivoire” dans laquelle un dirigeant et son équipe managériale pourraient se trouver isolés et déconnectés de la réalité de l’organisation.

Fragmentation de l’expérience client et perte de contact avec les clients

La complexification peut s’accompagner d’une certaine fragmentation de l’expérience client : dispersion, méconnaissance de nouveaux marchés ou segments, processus moins efficaces, ruptures dans la chaîne d’information... sont autant de causes pouvant aboutir à une distanciation d’avec la clientèle.

Cette perte se révèle particulièrement dommageable en ce qu’elle affecte la qualité et la pertinence des décisions. Les collaborateurs en contact direct avec les clients sont les “héros” de l’organisation. La voix des clients est centrale. En plaçant le client au cœur de son organisation, le groupe Altrad réaffirme ce précepte fondamental : aucune entreprise ne peut vivre sans ses clients.

LES MENACES : FRAGILISATION DE L’ENSEMBLE ET PERTES FINANCIÈRES

La fragilisation qui accompagne le phénomène de complexification lui-même conséquence de la croissance d’une organisation se décline comme autant de menaces portant potentiellement atteinte à la solidité et à la pérennité de l’entreprise.

	Effets pervers <i>complexification</i>	Menaces <i>fragilisation</i>
Sur les fondamentaux	• Augmentation de l'endettement • Difficulté à générer un niveau de cash adéquat • Croissance rapide ou exponentielle du chiffre d'affaires non soutenue par une croissance conjointe des talents internes • À l'inverse, érosion du chiffre d'affaires • Augmentation et/ou non-maîtrise des coûts, y compris coûts de transaction trop élevés • Pertes supérieures aux bénéfices escomptés • Perte de <i>momentum</i> • Possible obsolescence du business model	• Incapacité de l'entreprise à rembourser la dette et à honorer ses engagements ; menace subséquente sur son indépendance et/ou sa survie • Difficulté d'accès à des financements externes complémentaires et menace sur le développement futur de l'entreprise • Face à des intérêts ou un principal de la dette trop élevés, mise sous tension de la trésorerie pouvant menacer la survie de l'entreprise • Non-satisfaction des besoins en fonds de roulement • Perte de rentabilité
Sur l'organisation	• Désorganisation (provisoire) de la structure dont le périmètre, voire la nature, change • Mise en évidence de problèmes structurels et/ou fonctionnels nouveaux ou préexistants • Exacerbation de processus homéostatiques et/ou bureaucratiques • Lenteur et/ou complexification du processus décisionnel • Distorsion de l'information • Multiplication des couches de décision et d'action • Multiplication des tâches/fonctions dont l'utilité est questionable (trop de reporting tue le reporting) • Multiplication des normes, règles, exigences, dont certaines peuvent être en conflit les unes avec les autres • Coexistence de systèmes d'information, de gestion et pilotage social différents	• Dysfonctionnements internes majeurs menaçant l'efficacité de l'entreprise • Perte de réactivité, d'adaptabilité et d'agilité • Immobilisme dû au ralentissement ou à la perte de lisibilité du processus décisionnel • Risque de dispersion des ressources et des énergies susceptibles d'altérer la cohérence de l'action • Perte de productivité • Dilution de la responsabilité • Bureaucratie ou administration accrue (millefeuille administratif) éloignant l'organisation de l'action et du cœur de son métier • Coexistence d'objectifs contradictoires et émergence d'injonctions contradictoires (doubles-liens, etc.) sclérosant l'action
Sur les métiers et activités	• Diversification excessive • Distance accrue entre l'entreprise et ses clients • Dispersion des efforts et des ressources • Cycles de production et d'innovation altérés dans leur efficacité ou leur rythme	• Perte de lisibilité quant au cœur d'expertise de l'entreprise • Perte de contact avec les clients et le marché • Fragmentation de l'expérience client • Ruptures dans la chaîne d'information • Méconnaissance du marché, des segments de clientèle • Perte de clients et/ou de fournisseurs menaçant le chiffre d'affaires et le positionnement concurrentiel • Perte d'avantages compétitifs

	Effets pervers <i>complexification</i>	Menaces <i>fragilisation</i>
Sur la vision	• Difficulté à construire une vision cohérente dans un ensemble considérablement augmenté et modifié • Possible perte en lisibilité de la vision • Possible dilution des objectifs communs et de l'action collective • Éloignement du fondateur du reste de l'organisation (syndrome de la tour d'ivoire)	• Affaiblissement de la culture et des objectifs communs • Difficultés conséquentes à mobiliser et engager les acteurs
Sur la stratégie	• Relative inertie quant à la mise en œuvre de la nouvelle stratégie globale • Dispersion des efforts et ressources • Pas ou peu d'économies d'échelle • Impossibilité/difficulté à concrétiser les synergies escomptées • Perte de rentabilité et de compétitivité	• Dangers de fragmentation • Impossibilité/difficulté à maintenir la qualité
Sur la culture et les valeurs	• Dilution de la culture • Résistance à l'acceptation d'un système de culture et de valeurs différent • Difficulté à intégrer dans un nouvel ensemble homogène les différentes sociétés du groupe • Perte d'identité • Mise en évidence des difficultés à faire coexister/à fondre des cultures partiellement ou totalement incompatibles	• Perte d'identification à la culture et aux valeurs • Démotivation subséquente des parties prenantes • Désaffection des collaborateurs et des clients
Sur les hommes et les femmes	• Inertie : émergence de freins et résistances inhérents au changement • Impact émotionnel négatif sur une partie des collaborateurs • Bouleversements en termes de RH : licenciements, changement de postes et nouvelles embauches • Introduction de nouvelles langues de travail • Difficulté à mobiliser les équipes • Perte (temporaire) d'efficacité • Apparition d'éventuels doublons ou redondances • Possible assèchement des compétences • Complexité accrue de la gestion des ressources humaines (normes nouvelles, coexistence de législations sociales très différentes...)	• Blocages et fortes oppositions susceptibles de menacer le bon déroulement et la pleine implémentation du projet • Insécurisation : augmentation du niveau de préoccupation voire d'inquiétude entraînant une diminution de la productivité ou de la concentration (temps passé à échanger sur les conséquences réelles ou supposées du rapprochement) et des changements de comportements de certains collaborateurs : démobilisation, désengagement des équipes • Surchauffe des équipes très sollicitées (risque de burn-out) • Risque de cloisonnement (esprit de chapelle) • Perte de sens collectif • Difficultés à recruter et/ou retenir les talents pouvant conduire à un déficit de compétences et d'expertise en interne

Les effets pervers et les menaces qu'ils font peser sur le nouvel ensemble sont nombreux, et partiellement imprévisibles.

Néanmoins, anticiper comment des effets mécaniques peuvent évoluer en effets pervers et identifier à quel(s) endroit(s) de l'organisation ils sont susceptibles de se faire jour passe par une préparation minutieuse en amont et la mise en place d'un système d'évaluation des conséquences de toute opération de croissance et suppose l'adoption d'un *modus operandi* à même de préserver toute la capacité de réaction et d'adaptation du nouvel ensemble.

Quel que soit le contexte, la motivation des personnes, fondée sur la confiance, fera la différence.

ACTE III

LES RISQUES DE LA CROISSANCE EXTERNE : EFFETS PERVERS ET MENACES

La salle de conférence de l'entreprise West & Co.
Les halls de West et de H. M.
Un seul décor : une table, quelques chaises, un écran plat.

Les scènes se déroulent successivement dans ces salles.
Le décor reste identique, à l'exception du logo projeté sur un écran visible des spectateurs qui change d'une entreprise à l'autre.

West & Co. : l'acquéreur

Lucy Saint-Charles (CEO)
Peter Flemming (CFO)
Paul Black (DRH)
Hans Moore (directeur commercial)
Dan Francard (plus ancien employé de West & Co.)
Quelques acteurs "anonymes" répartis dans le public et/ou appartenant à l'équipe en charge de l'intégration (tableau 3)

H. M. Group : la cible

Henri Ménard (CEO du groupe H. M. Group, cédant)
Seb Mons (CFO)
John Trent (DRH)
Paola Ranzi (directrice commerciale)
Quelques acteurs "anonymes" répartis dans le public et/ou appartenant à l'équipe en charge de l'intégration (tableau 3)

TABLEAU 1

*Dans les bureaux de West & Co. et de H. M. en simultané (logo de West & Co.).
À droite de la scène, Lucy s'adresse au public qui figure les employés du siège de West.
À gauche de la scène, Henri Ménard s'adresse, depuis les bureaux de H. M., lui aussi au public qui figure les employés du siège de H. M.
On comprend que les allocutions de l'un et de l'autre sont retransmises simultanément dans les deux bureaux. Lucy et Ménard s'adressent donc alternativement à tous les collaborateurs du nouvel ensemble.*

MÉNARD. – Mesdames, messieurs, chers collaborateurs, chères collaboratrices, chers amis. À chaque fois qu'une nouvelle importante doit être partagée, nous nous retrouvons ici, rassemblés dans le hall principal du siège social. La nouvelle dont je souhaite vous faire part ce matin est une nouvelle importante. Le groupe West vient d'acquiescer le groupe H. M.

Après plus de vingt ans à la tête du groupe que j'ai fondé et dirigé avec prudence, rigueur et ambition, le moment est venu pour moi de me retirer. Il y a quelques semaines, j'ai engagé une discussion avec des candidats entrepreneurs. C'est à la société West, que dirige Mme Saint-Charles, que j'ai choisi de vendre le groupe H. M.

Mesdames et messieurs, j'ai le plaisir de vous présenter, par vidéoconférence, Mme Lucy Saint-Charles, la nouvelle dirigeante de West H. M.

LUCY. – Merci Henri. Chers collaborateurs et collaboratrices de West et de H. M., voilà plusieurs semaines que le groupe West a initié un rapprochement stratégique avec le groupe H. M. Aujourd'hui, ce rapprochement est effectif.

Ce sont désormais quelque 38 000 personnes réparties sur la quasi-totalité des continents qui œuvrent au rayonnement du groupe West H. M. dans le monde.

38 000 hommes et femmes dont l'intelligence, la passion, l'engagement ont par le passé permis à chacun de nos deux groupes de croître et de s'imposer parmi les tout premiers acteurs de leurs secteurs.

Ensemble, nous deviendrons d'ici deux à trois ans le numéro un des services à l'industrie. C'est à la fois une place prestigieuse, mais aussi convoitée, qui nous oblige dès à présent à non seulement beaucoup d'humilité, mais aussi à beaucoup d'audace.

C'est une place qui assiera notre puissance mais s'accompagne de responsabilités, vis-à-vis de chacun d'entre nous et de nos partenaires historiques puis de ceux qui nous rejoindront. De devoirs aussi, vis-à-vis des populations que nos activités impactent au quotidien.

La place de premier est une place enviable et enviée. C'est aussi, paradoxalement, une place de fragilité. Vous le savez, un groupe est aussi fort que le plus faible de ses éléments constitutifs. Tout rapprochement s'accompagne d'une période de fragilité, de bouleversements, de questionnements, de doutes parfois, voire de tensions.

Je suis consciente du défi. Et j'ai confiance. Confiance en notre capacité de le relever, ce défi. Confiance en chacun d'entre vous, en votre enthousiasme, en votre vitalité, en votre créativité.

Je crois au succès de notre rapprochement. Et je sais aussi combien il dépend de la confiance que vous aurez dans la vision de West H. M. et dans sa capacité à faire de son rêve votre réalité.

Mon ambition est de naviguer avec succès dans un environnement volatil, incertain, complexe et ambigu.

Mon souhait est de dessiner avec vous les contours d’un futur désirable auquel chacun d’entre vous aura envie d’appartenir.

Merci.

Noir.

TABLEAU 2

Lucy au téléphone avec Ménard pour lui annoncer que les deux équipes en charge de l'intégration se retrouveront pour une activité de team building avant leur séance de travail conjointe.

L'un et l'autre se trouvent sur scène : Lucy est dans les bureaux de West et Ménard dans ceux de H. M.

LUCY. – Bonjour Henri. On avait évoqué brièvement la nécessité de réunir les deux équipes en charge de l'intégration. J'aimerais programmer cette rencontre le plus tôt possible. Pensez-vous que l'on pourrait organiser une réunion la semaine prochaine?

MÉNARD. – Oui, tout à fait. C'est ce que l'on avait prévu également de notre côté. On peut se retrouver dans vos locaux mardi matin. Vous avez déjà travaillé sur un agenda?

LUCY. – L'objectif de cette première rencontre est de permettre aux équipes de faire connaissance. Elles vont travailler main dans la main pendant toute la phase d'intégration. C'est important que les gens se connaissent. Et puis, c'est une occasion de mieux comprendre la culture de chacun des groupes.

MÉNARD. – Parfait. Souhaitez-vous que nous préparions quelque chose?

LUCY. – *A priori*, ce ne sera pas nécessaire. J'ai prévu une activité avant la séance de travail proprement dite... Je ne vous en dis pas plus.

MÉNARD. – Une surprise? Bonne, j'espère.

LUCY. – Absolument! À mardi.

MÉNARD. – À mardi.

Noir.

TABEAU 3

Salle de conférence de West (logo de West). Activité de team building.

Un facilitateur, les deux équipes en charge de l'intégration de West et de H. M. (si possible, une dizaine de personnes de part et d'autre).

Les directeurs des ressources humaines de West (Paul Black) et de H. M. (John Trent).

Lucy Saint-Charles et Henri Ménard.

Une activité est proposée aux deux équipes par le facilitateur. L'objectif est de leur faire prendre conscience de leur plus ou moins grande proximité en termes de culture, au sens large, avant de les réunir pour une session de travail en une seule et même équipe.

À la fin de l'activité, les deux équipes sont plus proches qu'au début, mais toujours éloignées l'une de l'autre.

FACILITATEUR. – Avant de vous réunir pour travailler à l'élaboration d'un plan commun d'intégration, Mme Saint-Charles m'a chargé de vous proposer une brève activité, afin que chacun comprenne un peu mieux la singularité de l'autre.

Petit rappel : qu'est-ce que la culture ?

(Il interroge éventuellement des gens sur scène et dans la salle, qui peuvent répondre.)

La culture, c'est un ensemble de choses qu'ont en commun des gens, des choses qu'ils partagent et qui les lient : par exemple, des valeurs, des croyances, une langue, des habitudes, des comportements, des manières de faire ou d'être, des codes. Toutes ces choses définissent l'identité du groupe auquel ces gens appartiennent et guident, notamment, leurs décisions.

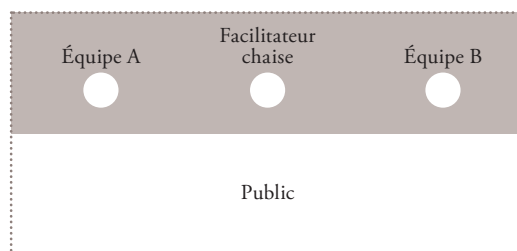
La culture n'est pas toujours évidente à définir, et pourtant on sait assez facilement ce qui en fait partie ou pas, intuitivement.

Je vous propose donc de faire un petit test...

J'invite l'équipe de West à se placer à ma droite, à quelques mètres de la chaise que je positionne ici, au milieu, et l'équipe de H. M. à s'installer à ma gauche, à quelques mètres de la chaise.

(Les deux équipes s'installent de part et d'autre de la pièce selon le plan suivant :)

Disposition des équipes sur scène au début de l'activité



Voilà. C'est parfait.

Je vais vous lire une dizaine de propositions susceptibles de s'appliquer à votre groupe. Si vous estimez que c'est le cas, vous levez la main. Si en revanche vous jugez que cette proposition ne vous définit pas, ne s'applique pas à votre entreprise, vous ne levez pas le bras. Tout le monde me suit ? Très bien.

Maintenant, je vais ajouter une règle de déplacement. Si les deux équipes ont, pour une même proposition, en même temps les mains levées ou en même temps les mains baissées, à mon signal, vous vous avancez d'un pas vers la chaise au milieu de la pièce.

Au contraire, si pour une même proposition, vous avez des réponses différentes, c'est-à-dire si une équipe a les mains levées quand l'autre a les mains baissées, à mon signal, les deux équipes reculent d'un pas.

Est-ce que c'est clair pour tout le monde? Vous avez des questions? Non? OK. Donc, si vos deux équipes sont du même avis, vous vous rapprochez; si vos deux équipes ont un avis différent, vous vous éloignez.

Parfait, on peut commencer.

Première proposition : "Notre groupe est international."

(Les deux équipes lèvent la main. Au signal du facilitateur, elles avancent d'un pas.)

C'était une question d'échauffement... facile! On continue.

Deuxième proposition : "Notre groupe privilégie un mode d'organisation matriciel."

(L'équipe de West lève la main et l'équipe de H. M. discute en son sein, puis choisit de ne pas lever la main. Au signal du facilitateur, elles reculent toutes les deux d'un pas.)

Troisième proposition : "Notre groupe met en œuvre des valeurs humanistes. Il est une construction humaine, faite par des hommes et pour des hommes, qui s'épanouissent en son sein."

(Les deux équipes lèvent la main, puis au signal avancent d'un pas.)

Quatrième proposition : "Notre groupe favorise un management de coresponsabilité."

(Les équipes hésitent, puis finalement elles lèvent la main. Au signal, elles avancent d'un pas et se rapprochent de la chaise.)

Cinquième proposition : "Le turnover au siège social est de moins de 10 % par an. Je précise : moins d'une personne sur dix quitte l'organisation chaque année."

(L'équipe de West, après concertation, ne lève pas la main, l'équipe de H. M. lève la main. Les deux équipes reculent d'un pas au signal.)

Ça va toujours? OK, on continue.

Cinquième proposition, non pardon, sixième proposition : "Lors des différents rapprochements qu'il a réalisés dans le passé, notre groupe a eu à cœur de diffuser sa propre culture au sein des sociétés cibles pour homogénéiser au plus vite les cultures et lisser les différences organisationnelles et managériales."

PARTICIPANT. – Pouvez-vous relire la proposition s'il vous plaît?

FACILITATEUR. – Bien sûr. "Lors des différents rapprochements qu'il a réalisés dans le passé, notre groupe a eu à cœur de diffuser sa propre culture au sein des sociétés cibles pour homogénéiser au plus vite les cultures et lisser les différences organisationnelles et managériales."

(L'équipe de West ne lève pas la main et l'équipe de H. M. lève la main. Les deux, au signal, font un pas en arrière.)

Septième proposition : "Notre groupe cherche à devenir le leader mondial sur ses marchés."

(L'équipe de West lève la main et l'équipe de H. M. ne lève pas la main. Les deux, au signal, font un pas en arrière.)

Huitième proposition : “Pour notre groupe, la gestion du cash au quotidien est une question fondamentale à laquelle tous les collaborateurs sont sensibilisés.”

(Les deux équipes lèvent la main et avancent d'un pas au signal.)

Neuvième proposition : “Au sein de notre groupe, on pénalise les comportements de ceux qui ne demandent pas d'aide, n'aident pas leurs collaborateurs ou refusent l'aide qui leur est offerte.”

(Les deux équipes hésitent.)

PARTICIPANT. – Comment doit-on répondre si l'on n'est d'accord qu'avec une seule partie de la proposition ?

FACILITATEUR. – C'est binaire : vous approuvez en totalité, vous levez la main. Sinon, vous la laissez baissée. Je répète, donc : “Au sein de notre groupe, on pénalise les comportements de ceux qui ne demandent pas d'aide, n'aident pas leurs collaborateurs ou refusent l'aide qui leur est offerte.”

(Les équipes se consultent à nouveau et choisissent finalement de ne pas lever la main. Elles avancent toutes les deux d'un pas.)

Dixième et dernière proposition : “Pour notre groupe, le client est au cœur de l'organisation.”

(Les deux équipes lèvent la main et avancent d'un pas au signal.)

Noir.

TABLEAU 4

Le comex de West (logo de West & Co.).

Dans un premier temps, seuls Lucy, Peter, Paul et Hans, le directeur commercial, sont présents.

Ils commencent à débriefer la rencontre entre les équipes en charge de l'intégration et à identifier les premiers problèmes.

Après quelques instants, les membres du comex de H. M. les rejoignent : Henri Ménard (CEO), Seb (CFO), John (DRH) et Paola (directrice commerciale).

PAUL. – Ça s'annonce moins facile que prévu. Globalement, nos cultures sont relativement proches, mais clairement, nous ne sommes pas alignés sur pas mal de points. Je propose que l'on aborde cette question rapidement avec nos homologues du comex de H. M. Comment va-t-on gérer ça ? Il va falloir discuter.

PETER. – C'est un point important, mais de mon point de vue, il y a plus important à court terme : le cash. J'y reviens. On a beaucoup investi dans cette opération. Il va falloir restructurer, et sans doute plus que ce que l'on avait imaginé : les doublons sont nombreux, la gestion de certaines de leurs filiales peut être optimisée. Tout ça va coûter cher et consommer pas mal de cash. La pression sur les liquidités était déjà forte avec la transaction elle-même. Elle va s'accroître à court terme. Il va falloir générer de la marge, vite et bien.

LUCY. – La question est pour toi, Hans : comment vois-tu les choses du point de vue commercial ?

HANS. – Je suis conscient que les équipes commerciales vont être mises sous pression pour générer de la croissance rapidement. La question principale pour moi est la révision de notre plan de développement. Celui sur lequel on a élaboré notre budget annuel n'est plus d'actualité. Mon homologue côté H. M. est probablement dans la même situation. Chacun avait prévu de faire du chiffre d'une certaine manière. Il va falloir nous ajuster. Qui prend le lead ?

PETER. – La pression est davantage de notre côté. Le leadership nous revient.

LUCY. – Certes. Cela me paraît justifié que nous ayons le *final say* sur cette question. Mais nos discussions doivent nous permettre de nous aligner en termes de stratégie de développement commercial. Comme toujours, on privilégie la collaboration et la réflexion commune.

Autre chose avant d'inviter les membres du comité exécutif de H. M. à nous rejoindre ?

PAUL. – La question de l'alignement, à tous les niveaux, me paraît centrale.

LUCY. – L'objectif de cette première réunion est de créer les conditions de la confiance *a priori*, sans laquelle nous ne pourrions pas travailler correctement. Je compte sur vous.

(Lucy se lève et va accueillir le comex de H. M. qui s'installe autour de la table.)

Mesdames, messieurs, je vous propose de faire un rapide tour de table pour que chacun puisse se présenter. Vous me connaissez déjà : mon nom est Lucy Saint-Charles. Je suis la CEO du groupe West & Co. Peter ?

PETER. – Peter Flemming, directeur financier. Enchanté.

PAUL. – Paul Black. Je suis en charge des ressources humaines pour l’ensemble du groupe West. Soyez les bienvenus.

HANS. – Je m’appelle Hans Moore. J’ai la responsabilité des activités commerciales de West. *Welcome!*

MÉNARD. – Henri Ménard, dirigeant fondateur du groupe H. M. Sur le départ !

PAOLA. – Bonjour à tous. Je suis Paola Ranzi. Directrice commerciale.

SEB. – Bonjour. Je m’appelle Seb Mons. J’ai la responsabilité de la finance au sein de H. M.

JOHN. – Et je ferme la marche : John Trent, directeur des ressources humaines. Ravi de vous rencontrer.

LUCY. – L’objectif de cette première réunion est de faire connaissance, bien sûr, mais aussi de jeter les bases d’une collaboration fructueuse. Il va falloir aussi piloter les équipes en charge de l’intégration. Je vous propose donc de définir nos priorités. Henri, vous avez quelque chose à préciser de votre côté ?

(Il fait signe que non.)

Peter ?

PETER. – Du point de vue financier, la priorité absolue est la gestion du cash.

SEB. – C’est logique compte tenu de l’augmentation de la dette de West. Quel impact pour le nouvel ensemble ?

PETER. – Concrètement, il va falloir trouver des solutions pour restaurer nos marges.

HANS. – Paola, j’aimerais que nous passions du temps vous et moi à revoir nos plans de développement. Vous vous en doutez, les équipes commerciales vont être fort sollicitées prochainement.

PAOLA. – Bien sûr. Je suis dispo quand vous voulez. Qui est en charge de la logistique chez West ? Compte tenu de l’importance des enjeux, ce serait bien d’associer à nos discussions les deux patrons de la *supply chain*, non ?

HANS. – Vous avez tout à fait raison. Ben Evrard est en charge de la logistique. Il est actuellement en déplacement. Il sera de retour à la fin de la semaine. Je lui envoie tout de suite une invitation à participer à notre réunion.

Il pianote sur son portable.

PAOLA. – L'adaptation de la force commerciale face aux nouveaux enjeux qui sont ceux de West H. M. est un sacré challenge.

HANS. – Le portefeuille clients consolidé est effectivement très différent des portefeuilles avec lesquels nous avons eu l'habitude de travailler jusqu'à présent, l'un et l'autre. Il va falloir que nous identifions les facteurs clés de succès. Je garde bien à l'esprit, Peter, l'exigence de créer rapidement de la croissance.

LUCY. – Sans rien concéder en termes de qualité, au contraire. Je pense que vous serez d'accord avec moi, Henri, la qualité est un engagement total et constant. Produire et servir au mieux, entretenir des relations de confiance avec nos clients, tout doit concourir à créer un cercle vertueux. La participation de tous à la satisfaction et à la fidélisation de notre clientèle est fondamentale.

MÉNARD. – Je vous rejoins tout à fait, Lucy. Et je tiens à vous redire combien il est important pour moi que les messages qui vont être transmis aux collaborateurs de H. M. soient aussi clairs que possible. Le plus tôt sera le mieux, car je sens déjà pas mal de tensions. Les gens consacrent une partie de leur temps à discuter de l'avenir. C'est normal : ils ont besoin d'y voir clair et d'être rassurés.

LUCY. – Merci Henri de souligner ce point. Vous avez raison, c'est effectivement très important. Nous sommes parfaitement conscients que les gens sont potentiellement inquiets. Je souhaite que nous clarifions ensemble la vision pour le nouvel ensemble et que nous définissions les grandes priorités afin de communiquer régulièrement sur des éléments concrets. Chacun doit pouvoir trouver sa place rapidement et retrouver le niveau de confort nécessaire.

PAUL. – John, sur ces sujets d'intégration, je suggère que nous organisions une rencontre avec les équipes de l'intégration dès cette semaine. Ça vous convient ?

JOHN. – OK. J'aimerais aussi revenir sur deux points : l'harmonisation des différences culturelles, d'une part, et la gestion des doublons et des restructurations, d'autre part.

PAUL. – En fait, comme Mme Saint-Charles a pu le partager avec M. Ménard dès leurs premiers échanges, le groupe West croit en la richesse de la diversité des cultures. Nous ne cherchons pas l'assimilation, qui consisterait à faire valoir la prédominance de la culture de West. En fait, nous sommes désireux de conserver ce qui fait la force de H. M. et ce qui a fait son succès.

LUCY. – Je me permets d'insister, tant ce point me paraît important : notre philosophie repose sur le respect de tous, le respect des différences et l'intérêt sincère et véritable porté à autrui. Je sais qu'une telle approche peut parfois impacter l'efficacité immédiate. Mais c'est le choix que nous avons privilégié par le passé et que nous entendons

continuer à privilégier. Plutôt que d’uniformiser, nous respectons les différences : elles sont sources de richesse et de créativité. Ceci va de pair avec la confiance et l’autonomie que nous accordons aux patrons de nos filiales.

JOHN. – Comment envisagez-vous la gestion des doublons et des restructurations ?

LUCY. – Ce que nous devons garder à l’esprit, c’est qu’elles s’inscrivent dans une logique de recherche d’efficacité et de compétitivité. Avant de prendre une quelconque décision, j’aimerais, John et Paul, que vous réalisiez un diagnostic social approfondi. Il faut que l’on puisse avoir une idée aussi précise que possible de ce qu’est la performance ou la contre-performance sociale de West H. M. Une analyse du potentiel humain et des perspectives d’évolution sera nécessaire.

JOHN. – Vous savez comme moi que le processus de rationalisation de l’activité et de l’organisation va nécessairement s’accompagner de licenciements et de recrutements de nouveaux talents.

PAUL. – Le versant humain est à traiter avec le plus grand soin. Cela suppose notamment qu’à l’instar de ce que nous avons mis en place pour le pilotage des données économiques, financières et commerciales, nous sachions faire remonter et traiter les informations sociales. Comparons nos systèmes. Il va falloir réfléchir à la mise en place à terme d’un système intégré.

LUCY. – D’une manière générale, il faut nous attendre à une complexification accrue, à tous les niveaux. Le rapprochement de nos deux groupes nous fait changer de dimension et de nature. Nous avons déjà identifié les effets mécaniques les plus immédiats. Notre rôle à tous dès à présent est de prêter attention aux effets plus pervers attachés à la croissance et aux menaces dont ils sont porteurs.

MÉNARD. – Concrètement ?

LUCY. – Concrètement, chacun dans sa sphère de responsabilité doit être attentif aux décalages entre les effets escomptés et les résultats obtenus. Et nous devons aussi avoir une vue d’ensemble, globale et intégrée. West H. M. va se comporter comme une toile d’araignée : toute action en un point de la toile va la faire vibrer en de multiples points. Notre plus grand défi est de parvenir à traverser la période de fragilisation à laquelle nous allons être soumis. Ça se passe toujours ainsi.

PETER. – Comment souhaitez-tu que nous procédions ?

LUCY. – Beaucoup, beaucoup de collaboration. Les équipes en charge de l’intégration doivent faire remonter les informations pertinentes en temps et en heure. Côté comex, nous devons être proactifs et réactifs. Assurez-vous que nous avons bien identifié les indicateurs dont nous avons besoin pour piloter le rapprochement dans ses dimensions humaines, économiques, financières et culturelles. Les trois prochains mois vont être clés.

Autre chose ?

(Tous font “non” de la tête.)

OK. En ce cas, on refait le point ensemble dans une semaine. Merci à tous.

TOUS. – Merci.

Noir.

TABLEAU 5

Quinze jours plus tard.

Lucy discute avec Dan Francard.

DAN. – Je peux vous parler franchement ? C’est l’enfer !

LUCY. – L’enfer ? Vous n’exagérez pas un peu, Dan ?

DAN. – Je ne crois pas, non. Dans tous les bureaux où je passe, les gens ne parlent que de ça. Il y a ceux qui disent que comme c’est West qui a acheté, on est à l’abri. D’autres disent au contraire que tout le monde va être évalué et qu’on ne va garder que les meilleurs. Et puis, il y a ceux qui sont tellement inquiets qu’ils ne veulent même pas en parler. Sans compter les personnes qui sont en arrêt maladie. Et moi, je ne vois que les gens du siège, ici. Je n’ose même pas imaginer comment ça se passe chez H. M.

LUCY. – La communication qui a été faite il y a quinze jours était pourtant claire, me semble-t-il : les restructurations ne concernent dans un premier temps que les filiales en Europe de l’Est et au Moyen-Orient. Au niveau du siège, les postes à risque ont été identifiés et les personnes concernées prévenues. Les autres ne sont pas menacées, en aucune façon.

DAN. – Madame Saint-Charles : vous savez très bien qu’un licenciement affecte plus de monde que la personne elle-même.

LUCY. – Vous avez raison Dan. Je sais l’impact d’un départ sur l’ensemble d’une équipe. Loin de moi l’idée de le minimiser. Une cellule d’accompagnement a été mise en place par l’équipe en charge de l’intégration et les RH. Je vais vérifier si les gens profitent de cette opportunité. C’est important qu’ils aient un lieu pour parler.

DAN. – Moi, vous m’avez demandé comment ça se passe, je vous réponds. Le cocotier a été secoué. Les gens ont peur. Ils ont du mal à trouver leurs marques. C’est ce que j’entends toute la journée. Et ça fait plus d’un mois que ça dure.

LUCY. – Ce n’est pas le premier rapprochement que West réalise. Il y a toujours une période difficile dans les premières semaines. C’est normal et compréhensible. D’après vous, Dan, qu’est-ce qui est différent cette fois-ci ?

DAN. – La fatigue. Justement, les gens ont dû s’adapter pas mal ces dernières années. On vient à peine de finir l’intégration de Schmitz. Et il faut recommencer avec H. M. Ça fait beaucoup. C’est un peu comme si les gens n’avaient pas eu le temps de souffler.

LUCY. – Merci beaucoup pour votre franchise, Dan. J’appelle Paul tout de suite. À bientôt.

Noir.

TABLEAU 6

Le comex de West (logo de West & Co.)

Lucy, Peter, Paul et Hans.

PAUL. – Merci Lucy pour ton appel. J’ai fait un *follow up* avec l’équipe “intégration”. Effectivement, ils m’ont confirmé, à peu de choses près, le feedback que t’a donné Dan Francard. C’est en ligne avec ce que je t’avais moi-même dit il y a quelques jours. On le savait : la succession des rapprochements met les équipes sous tension.

LUCY. – Hans, tu constates la même chose du côté de la force commerciale ?

HANS. – Il leur faut un peu de temps pour trouver leurs marques avec les équipes de H. M. Par nature, ce sont des compétiteurs : on n’est pas encore dans la collaboration, mais ça viendra. Je suis plus concerné par les derniers chiffres du budget. Je comprends que le board est encore plus ambitieux que ce que Paola et moi l’avons été. Peter, peut-on mettre en œuvre la réduction de quelques coûts supplémentaires pour ne pas tout faire peser sur les épaules des commerciaux ?

PETER. – C’est en cours. Tous les leviers sont actionnés pour générer plus de cash.

HANS. – Côté clients, Paola et moi avons conçu un programme de visite très ambitieux : nous envisageons de nous présenter mutuellement les principaux clients des deux groupes sur les douze prochains mois. On commence avec l’Europe. C’est vraiment important que nous maintenions un contact de qualité et que nous continuions d’honorer nos commandes dans les délais. Il va falloir aussi discuter des conditions de paiement : les nôtres sont très différentes de celles pratiquées chez H. M. J’ai déjà passé beaucoup de temps au téléphone à expliquer le rapprochement. Pour l’instant, les clients sont patients, mais il y a une forte attente de leur part sur ce que seront les grandes options stratégiques de West H. M.

PAUL. – Justement, il me semble que l’on assiste aussi à une certaine dilution des objectifs communs. Ou plus exactement, il n’y a pas encore d’adhésion aux nouveaux objectifs, notamment de la part des équipes de H. M. Franchement, rien de tout cela ne me surprend. Une intégration prend du temps. Est-on sûr que l’on se donne le temps nécessaire ?

PETER. – Ça, ce serait le scénario idéal : avoir le temps. La réalité est un peu différente, comme toujours.

PAUL. – Sans compter que nous avons procédé à plusieurs licenciements sans avoir encore trouvé tous les talents dont nous avons besoin. Cela va prendre encore trois à six mois. Le board est-il conscient de cela ?

LUCY. – Il l’est. Comme nous, la préoccupation de nos actionnaires est que nous parvenions à générer de la croissance pour éviter une crise de liquidités. Je reconnais qu’ils sont particulièrement exigeants sur les objectifs commerciaux.

PETER. – Ce qu’il faut à tout prix éviter, c’est que nous nous retrouvions dans la situation de ne pas pouvoir faire face à nos besoins en fonds de roulement et à nos échéances de remboursement de la dette.

PAUL. – Il faut aussi éviter que les gens ne soient profondément et durablement démotivés. Et s’ils perdent confiance...

LUCY. – OK. On a trois mois pour faire les premiers ajustements. Au travail!

Noir.

PLATEAU 4

RÉUSSIR UNE CROISSANCE DURABLE ET PROFITABLE

Le désir est cette espèce d'esprit d'entreprise qui monte du corps au vouloir et qui fait que le vouloir serait faiblement efficace s'il n'était aiguillonné d'abord par la pointe du désir.

PAUL RICŒUR

INTRODUCTION

Croître pour survivre et survivre à la fragilisation que suscite la complexification, elle-même conséquence de la croissance, tel est le défi que nous avons jusqu'à présent dénommé "paradoxe de la croissance".

Nous l'avons déjà maintes fois évoqué, les entreprises doivent se développer pour survivre. En matière de développement, plusieurs options s'offrent à elles, que l'on rassemble communément en trois catégories :

La croissance interne

Stratégie de développement organique, elle permet notamment :

- de croître selon un rythme potentiellement plus respectueux de l'organisation et de ses acteurs ;
- d'accroître l'apprentissage organisationnel ;
- de répartir l'investissement dans le temps ;
- de s'affranchir de l'indisponibilité d'une cible ou d'un allié ;
- de préserver l'indépendance stratégique de l'entreprise.

Elle se révèle néanmoins inadaptée lorsque la survie de l'entreprise et sa stratégie nécessitent des capacités radicalement nouvelles et rapidement accessibles et opérationnelles.

La croissance externe

Stratégie de développement reposant le plus souvent sur des opérations de fusion-acquisition, elle :

- peut être motivée par des raisons stratégiques, financières ou managériales;
- suppose l'identification d'une cible, la juste évaluation de son prix et son intégration dans l'ensemble ainsi nouvellement créé.

La croissance par coopération

Stratégie d'alliance et de partenariat, elle :

- ne nécessite pas obligatoirement la création d'une organisation commune (sur les plans juridique et patrimonial) ;
- peut prendre la forme :
 - d'alliances complémentaires,
 - d'alliances supplémentaires,
 - de partenariats symbiotiques,
 - de partenariats d'impartition (externalisation des activités non essentielles et non productrices de revenus).
- suppose coévolution (communauté d'intérêts et de destin) et confiance.

L'entreprise opte pour l'une et/ou l'autre de ces stratégies de développement en fonction de quatre critères de succès que sont l'urgence, l'incertitude, le type de capacités et l'autonomie des capacités.

	FAIRE SOI-MÊME	COLLABORER	ACHETER
	Croissance interne	Croissance par coopération	Croissance externe
Urgence	Lent	Rapide	Très rapide
Incertitude	Vente difficile en cas d'échec	Pertes partagées, possibilité de rachat	Possibilité de revente en cas d'échec
Capacités intangibles	Cohérence de la culture	Problèmes de culture et de contrôle	Problèmes de culture et d'évaluation
Capacités autonomes	Créer un isolat	Collaborer avec l'activité concernée	Nécessité d'acheter la totalité

Le succès d'une opération de croissance externe repose principalement sur la capacité de la société acquéreuse à améliorer la performance de sa cible, voire conjointement la sienne, grâce notamment à la mise en place de synergies.

Si les causes externes d'échec ne peuvent être négligées ou écartées, nombre de dirigeants s'accordent à dire que les principales raisons de ces échecs sont à chercher en interne.

D'une certaine manière, et bien qu'elles puissent être multiples dans leur nature, leur ampleur et leurs incidences, elles résultent toutes plus ou moins directement d'une complexification accrue de l'organisation, laquelle fragilise mécaniquement le nouvel ensemble.

Dans un tel contexte de fragilité accrue, comment donner à l'entreprise les moyens de réussir sa croissance, et donc d'œuvrer à sa pérennité ? Comment transcender le paradoxe de la croissance ?

RÉUSSIR UNE CROISSANCE DURABLE ET PROFITABLE : LES SOLUTIONS CONCRÈTES

L'amélioration de la performance de la cible et par suite du nouvel ensemble dépend de la compatibilité stratégique, de la compatibilité organisationnelle et de la compatibilité culturelle des deux entités rapprochées.

En d'autres termes, la réussite de l'intégration des deux organisations en un ensemble défini, cohérent et pertinent conditionne le succès de l'opération de croissance :

- défini en ce que ses contours sont délimités par une vision partagée et identifiables par le marché ;
- cohérent en ce que sa stratégie permet la recherche d'objectifs communs, qui ne mettent pas les filiales en compétition malsaine les unes avec les autres, objectifs auxquels sont alloués les moyens adéquats (financiers, techniques, matériels, organisationnels, humains, temps...);
- pertinent en ce que l'offre ainsi créée est en phase avec les besoins du marché, voire de la société.

Souvent, l'intégration se révèle problématique (nombreuses incompatibilités et difficultés de la direction à concilier des intérêts et objectifs divergents, voire vécus comme contraires).

Pour nous, le choix du type d'intégration dépend de deux critères essentiels.

- L'interdépendance stratégique :

Lorsque les stratégies des deux entreprises sont fortement interdépendantes, l'intégration devra être forte. Si l'acquisition est justifiée par la volonté de transférer des capacités (par exemple une technologie) ou de partager des ressources (par exemple un réseau de distribution), les deux organisations devront être complètement intégrées. Bien entendu, certaines acquisitions prennent la forme d'une diversification conglomerate, auquel cas le besoin d'intégration peut se limiter aux systèmes financiers et comptables.

- Le besoin d'autonomie organisationnelle :

La nature des organisations impliquées peut cependant modifier la logique de l'interdépendance stratégique. Il est préférable de ne pas intégrer – du moins pas dans un premier temps – une entreprise acquise qui présente une culture très spécifique, qui est géographiquement très distante ou qui est dominée par des professionnels jaloux de leur indépendance.

Quelquefois, l'acquisition est justement légitimée par le fait que le caractère très distinctif de la cible est valorisé par l'acquéreur. Dans ce cas, bien entendu, mieux vaut

apprendre progressivement de la culture de la cible plutôt que de risquer de la détruire par une intégration trop maladroite.

Le schéma ci-dessous résume les différentes options de modes d'intégration en fonction de l'intensité de ces deux paramètres.

		Interdépendance stratégique	
		Faible	Forte
Besoin Autonomie Organisationnelle	Forte	→ PRÉSERVATION • Maintien des stratégies établies • Préservation des cultures et des systèmes • Changements confinés au strict minimum	→ SYMBIOSE • Cible et acquéreur apprennent l'un de l'autre et partagent leurs qualités • Processus d'intégration long et complexe
	Faible	→ HOLDING • Besoin d'intégration réduit • Détention de la cible sur une possible durée limitée • Conservation de l'autonomie de la cible (revente)	→ ABSORPTION • Alignement rapide des stratégies de la cible avec celles de l'acquéreur • Changements correspondants dans la culture et les systèmes

LES CRITÈRES DE RÉUSSITE D'UNE OPÉRATION DE CROISSANCE EXTERNE : COMMENT ASSURER LE SUCCÈS DE L'INTÉGRATION?

Il convient d'être attentif à une multitude de critères. Sans être exhaustif, voici une liste de points de vigilance incontournables.

La justice organisationnelle

Quel que soit le mode d'intégration privilégié, le succès de cette dernière est conditionné par le processus d'intégration lui-même, en d'autres termes par la manière dont est conduit le changement.

Une opération d'acquisition s'accompagne de nombreux changements de nature variée. Elle implique dans la quasi-totalité des cas :

- restructurations ;
- pertes d'emplois ;
- changements de direction de carrière soudains (dans un sens comme dans l'autre) ;
- modification, initiation, annulation de projets...

... qui sont autant d'événements porteurs d'une charge émotionnelle qu'il convient de ne pas négliger.

La plus ou moins grande facilité avec laquelle de tels événements seront conduits, acceptés et validés par les collaborateurs des organisations qui se rapprochent repose notamment sur la qualité de la justice organisationnelle.

La notion de justice organisationnelle désigne “l’équité des actions managériales en termes de distribution, de procédures et d’information” :

- La justice distributive se rapporte à la distribution des postes et des rétributions.
- Il sera ainsi considéré comme injuste lors d’une fusion entre égaux de réserver la grande majorité des postes de direction à un seul des deux partenaires.
- La justice procédurale concerne les procédures grâce auxquelles les décisions sont prises. Si les décisions d’intégration sont issues de comités ou de groupes projet dans lesquels siègent des représentants des deux parties, alors les procédures seront certainement considérées comme justes.
- La justice informationnelle désigne la manière dont l’information est utilisée et communiquée lors de l’intégration. Si les décisions sont bien expliquées à toutes les personnes impliquées, il est plus probable qu’elles les acceptent.

La compatibilité stratégique

Il s’agit de faire en sorte que la cible soit compatible avec la stratégie conçue puis déployée par l’acquéreur.

Il est souvent relativement aisé sinon tentant de surestimer les synergies et, dans un même élan, de sous-estimer les différences, antagonismes voire incompatibilités.

Une fois la transaction effective, convertir les synergies attendues en synergies réelles et la création de valeur supposent notamment une attention particulière portée aux fondamentaux de l’organisation, au premier rang desquels le chiffre d’affaires et le besoin en fonds de roulement.

La compatibilité organisationnelle

Elle est également essentielle.

Elle a trait aux différences culturelles, lesquelles apparaissent souvent (mécaniquement) de manière exacerbée à l’occasion d’un rapprochement.

Une phase préalable d’évaluation aussi précise et fidèle que possible se révèle indispensable afin d’estimer les points d’achoppement éventuels et la stratégie à mettre en œuvre (assimilation, intégration, cohabitation, etc.).

Une phase d’approche ou phase de concertation initiale peut se révéler particulièrement utile, mais il arrive qu’une telle approche soit négligée, omise ou jugée impossible ou inutile. Le risque encouru est alors celui de la “malédiction du vainqueur” où l’acquéreur, fort de son succès au moment de la transaction, sous-estime les résistances, voire les exacerbe et s’éloigne d’une logique de coopération et d’accueil des contributions respectives.

Le succès de tout rapprochement suppose une certaine volonté partagée, du respect, une coévolution, un travail de deuil pour permettre la gestion d’un arrêt réussi des liens avec les anciens actionnaires, voire dirigeants et managers de la cible.

La simplicité et la collaboration

La première manière de gérer la complexification est de la limiter en adoptant une stratégie de croissance qui intègre dès le départ cet objectif premier.

Toutes les croissances ne se valent pas.

On distingue ainsi :

- les “mauvaises croissances”, par exemple, celles dans lesquelles s’engagent les entreprises ayant identifié des opportunités de croissance importante, avec un risque minimum, dans un secteur largement reconnu comme porteur. Le risque principal encouru est celui de se retrouver sur un marché convoité par de nombreux autres acteurs, sur lequel l’entreprise peut rencontrer des difficultés à se démarquer de ses concurrents et à faire valoir ses propres atouts. Poursuivre les mêmes opportunités de marché que ses concurrents peut se révéler désastreux ;
- les “bonnes croissances”, celles que favorisent les entreprises qui comprennent comment elles créent de la valeur pour leurs clients. Il ne s’agit plus ici de courir après des opportunités de croissance “à la mode”, mais plutôt d’évaluer en profondeur les atouts de l’entreprise et d’en faire la base de son moteur de croissance.

Pour développer une “bonne croissance”, quelques questions préliminaires méritent d’être posées :

- Quelle est la qualification unique de mon entreprise ?
- Comment puis-je faire coïncider mes avantages concurrentiels avec les opportunités de marché ?

Ce travail de réflexion permet de développer ce qu’on nomme une *capabilities-driven strategy approach*, version de l’agilité centrée sur les compétences, talents et savoir-faire uniques de l’entreprise.

Il s’agit donc d’envisager une croissance centrée sur ou en lien avec le cœur de métier et les talents de l’entreprise et d’éviter ainsi les effets d’une dispersion, elle-même source de complexité.

Néanmoins, tout développement d’une organisation s’accompagne mécaniquement de sauts quantitatifs et qualitatifs porteurs de complexité. **Ce qui permet à l’entreprise de croître est aussi ce qui la fragilise progressivement.**

Afin de contrer les effets néfastes d’une complexité accrue, on recommande de se doter de routines de simplification pour assainir le fonctionnement de l’organisation, spécifiquement en :

- chassant systématiquement ce qui entrave l’efficacité collective,
- luttant contre les dangers de la fragmentation.

On préconise également d’instaurer une discipline pour éviter la dispersion stratégique en :

- adoptant des routines de simplification de son portefeuille de produits,
- filtrant de façon drastique les projets d’investissement,
- s’obligeant à rester proche de son marché.

Comme on le souligne, “pour commencer à faire face aux pannes de croissance, les entreprises doivent se départir de la complexité et des coûts superflus afin de libérer les ressources, de se recentrer sur leur cœur d’activité, et d’exploiter la vigueur à l’origine de leur croissance originelle [...]”.

S’attaquer avec succès à la complexité est un processus top-down et séquentiel :

- Tout d’abord, la société doit se débarrasser de ses actifs et activités non essentiels ;
- puis elle doit élaborer une stratégie simplifiée pour les activités restantes ;
- ensuite, elle doit s’attaquer à la complexité dans les processus centraux ;
- enfin, elle peut se concentrer sur la réduction de la complexité du design, des adaptations et de la personnalisation des produits.

Nous avons vu des équipes managériales tenter de transformer l’organisation en sens inverse, ce qui n’a pu qu’aboutir à se faire prendre au piège des détails et à user l’organisation avant même d’atteindre ce qui fait la véritable réussite d’une transformation, à savoir la réduction d’un haut niveau de complexité et coût.

On évoque aussi l’augmentation de la complexité, non seulement à l’échelle du monde, mais également au niveau des entreprises, et on se fait l’avocat d’une simplification dont le but serait d’encourager et de faciliter la collaboration. Source d’opportunités autant que de difficultés accrues, la complexité se révèle problématique principalement en raison de la manière dont les entreprises tentent d’y répondre.

Afin de réconcilier des objectifs antinomiques, les managers redessinent la structure de l’organisation, les mesures de performance, les incitations, dans le but d’aligner les comportements des salariés avec des défis externes changeants. Des couches sont ajoutées, plus de procédures sont imposées. Alors, pour assouplir l’implémentation de ces changements “durs”, les entreprises mettent en œuvre une série d’initiatives “d’assouplissement” destinées à introduire un climat émotionnel positif et à créer un environnement de travail où les relations interpersonnelles et la collaboration peuvent s’épanouir.

Aussi, on préconise de mettre en œuvre une telle stratégie de simplification visant à contourner ou contrecarrer les chausse-trappes de la complication et de la complexification – qui apparaissent dès lors que l’on multiplie les niveaux hiérarchiques inutiles, les procédures, les reportings (chronophages et consommateurs de ressources qui se trouvent ainsi détournées de l’objectif principal), et que l’on ne favorise pas, ou pas suffisamment, une culture de la responsabilisation – essentiellement destinée à renforcer la coopération.

- Règle n° 1 : améliorer la compréhension de chacun de ce que font les autres.
- Règle n° 2 : renforcer le pouvoir des gens qui jouent le rôle d’intégrateurs et de coordinateurs.
- Règle n° 3 : élargir la quantité de pouvoir disponible (empowerment).
- Règle n° 4 : augmenter le besoin de réciprocité afin de renforcer la coopération.
- Règle n° 5 : faire en sorte que les employés sentent “l’ombre du futur”, c’est-à-dire accroître leur conscience de l’incidence des décisions.
- Règle n° 6 : décourager le manque de coopération en “rétribuant” et valorisant les comportements de ceux qui aident et ceux qui demandent de l’aide et en “pénalisant” les comportements de ceux qui ne demandent pas d’aide et n’aident pas les autres.

Et de rappeler que la véritable coopération ne repose pas (uniquement) sur une bonne entente entre les différents acteurs. Elle suppose plutôt la prise en compte des contraintes et objectifs des autres.

L'agilité de l'organisation

La santé de l'entreprise conditionne sa performance. La santé organisationnelle résulte de la capacité de l'entreprise à s'améliorer continuellement. Pour maintenir durablement un niveau de performance élevé, les entreprises doivent développer leur capacité d'apprentissage et s'adapter en permanence. Cette double compétence caractérise les entreprises dites auto-apprenantes et agiles.

En effet, pour assurer sa pérennité, l'organisation vivante doit pouvoir garantir son adaptation constante et tenir compte de la désorganisation de ses éléments constitutifs et de son environnement externe, duquel elle dépend, par définition, en tant que système ouvert. Elle doit pouvoir être autonome, c'est-à-dire notamment agile.

Comment maintenir et développer l'agilité afin de préserver la réactivité et la proactivité dans un contexte changeant et incertain ?

Pour que l'organisation reste agile, on invite à raviver régulièrement le projet commun pour entretenir la mobilisation collective en :

- affirmant régulièrement les fondamentaux ;
 - Pourquoi l'entreprise existe-t-elle ?
 - Quelle valeur crée-t-elle ?
- ancrant les fondamentaux dans le quotidien ;
 - Internalisation dans les comportements et raisonnements de chacun.
- promouvant une discussion collective autour des fondamentaux.

La flexibilité, la réactivité et la souplesse permettent d'accroître la satisfaction des clients et de diminuer les coûts grâce, entre autres choses, aux :

- synergies,
- économies d'échelle,
- mutualisations des moyens et des compétences.

Elles permettent également de diminuer les incohérences et de renforcer l'esprit d'équipe, notamment en raison d'un partage des responsabilités et d'un sens accru des initiatives.

Ainsi, toutes les fonctions de l'entreprise se combinent et se complètent afin d'atteindre un objectif commun, et ce dans l'intérêt de tous.

Techniques pour une allocation agile des ressources dans les groupes performants : on insiste sur l'importance d'une allocation raisonnée, intelligente et agile des ressources fondamentales.

Comment ne pas s'enliser dans le *statu quo* et l'immobilisme ?

Cela suppose de :

- créer une cartographie des ressources de l'entreprise ;
- mettre en place une carte précise, au-delà des grandes divisions de l'entreprise, pour identifier où les ressources sont actuellement et effectivement déployées ;
- établir un benchmark de l'inertie des ressources ;
- recadrer les réunions budgétaires pour en faire des sessions d'allocation de ressources, et les conduire en conséquence ;
- développer le contre-ancrage, c'est-à-dire ne pas baser les décisions d'allocation de ressources futures sur les décisions des années précédentes ;

- modifier le rythme de définition de la stratégie ;
- introduire de la flexibilité dans tous les processus ;
- apprendre à “lâcher prise”, à “laisser tomber”, c’est-à-dire à ne pas s’obstiner dans une voie infructueuse ;
- garder à l’esprit la notion de temps. Les résultats peuvent ne pas être immédiats. La patience est (aussi) une vertu ;
- apprendre de ses expériences passées.

S’il fallait encore le rappeler, la croissance est un élément clé de la création de valeur. Les analystes et consultants rivalisent d’idées pour promouvoir une croissance durable. Ont été analysés les cycles de vie de près de 3 000 sociétés informatiques dans le monde, entre 1980 et 2012. À l’issue de cette analyse, trois conclusions émergent :

La croissance bat tout

Elle se révèle clé en ce qu’elle :

- permet des revenus plus élevés ;
- prédit un succès sur le long terme ;
- est plus discriminante que la marge ou la structure de coûts.

Maintenir une croissance durable est très difficile

- La probabilité pour une société de devenir “big” est relativement faible.
- Le succès est éphémère.

Il existe une recette pour une croissance durable

Trois principes président à une telle croissance.

- La croissance intervient par phases :

Phase 1, cinq éléments clés :

- marché,
- modèle de monétisation,
- adoption rapide,
- ruse,
- stimulation.

Phase 2, les éléments clés sont de nature différente :

- extension de l’offre de la phase 1 à de nouveaux territoires géographiques, de nouveaux canaux ;
- extension de ce qui fait le succès de la phase 1 à de nouveaux marchés ;
- transformation de l’offre de la phase 1 en une plateforme.
- Les éléments qui contribuent à la croissance sont de nature différente d’une phase à l’autre.
- Les entreprises qui réussissent sont celles qui parviennent à maîtriser la transition d’une phase à l’autre.

La mentalité du fondateur

Selon une étude, les compagnies qui réussissent à surmonter les obstacles auxquels elles sont confrontées, à croître et à être profitables, sont celles qui maintiennent une attitude,

un état d'esprit et des pratiques similaires à ceux en vigueur au sein de petites entreprises dirigées par des fondateurs compétents et qui réussissent.

Au mieux, l'état d'esprit du fondateur, sur le long terme, est fortement influencé par la vitesse et l'action ; le fondateur se considère comme personnellement responsable des actions de ses employés et de l'utilisation qui est faite des ressources.

La force de l'état d'esprit du fondateur est un élément central de l'industrie des sociétés non cotées – une réaction à la bureaucratie, à une gestion des coûts malheureuse, et à la complexité qui assaille de nombreuses grandes entreprises.

Quels sont les traits caractéristiques de cette mentalité de fondateur ?

- Le sens d'une mission "rebelle" (*insurgent mission*), caractérisée par un objectif ambitieux, à long terme, des ressources et talents spécifiques et uniques, au cœur du modèle économique, qui font de la société une entité à part.
- L'obsession de la "première ligne" ou ligne de front, caractérisée par une curiosité intellectuelle concernant l'entière de l'expérience client et le fonctionnement de l'organisation.
- L'état d'esprit "propriétaire", caractérisé par un sens élevé des responsabilités tant à l'égard des salariés que pour les clients, produits et décisions, une aversion pour la bureaucratie et une inclinaison pour les processus décisionnels et les actions rapides.

Cette mentalité tend à s'émousser avec la croissance de l'organisation et sa maturité. La cultiver est fondamental en ce que cette mentalité se révèle une stratégie gagnante pour surmonter les crises de croissance que toute entreprise est amenée à traverser.

La conciliation de l'inconciliable

Travailler avec les paradoxes, les intégrer dans la représentation du réel qui est la nôtre suppose avant tout la capacité d'identifier clairement les deux perspectives qui les sous-tendent, mais aussi les avantages et les inconvénients qui sont attachés à chacune des options envisageables.

Le paradoxe de la croissance : la survie d'une entreprise passe par la croissance dont les effets menacent la survie même de l'entreprise. Comment dépasser cette contradiction incapacitante du double-lien où tout décideur se retrouve aux prises d'un choix impossible, qui pourrait être résumé ainsi : "Si je ne choisis pas la croissance, je condamne mon entreprise ; si je la choisis (sans en maîtriser les effets), je condamne mon entreprise."

LA MODÉLISATION SYSTÉMIQUE

Trois principes peuvent nous aider à penser la complexité :

- la dialogique, qui permet de maintenir de la dualité au sein de l'unité. Le principe dialogique associe deux termes à la fois complémentaires et antagonistes ;
- la récursion organisationnelle : un processus récursif est un processus où les produits et les effets sont en même temps causes et producteurs de ce qui les produit ;
- le principe hologrammatique : "Non seulement la partie est dans le tout, mais le tout est dans la partie."

L'APPROCHE DES POLARITÉS

Dans une approche paradoxale ou duale d'une problématique, il s'agit de voir les aspects positifs et négatifs de chacune des options qui se présentent.

Selon toute logique paradoxale, avantages et inconvénients peuvent coexister, dans la mesure où les avantages d'une solution située à une extrémité d'un continuum (par exemple la centralisation) correspondent souvent aux inconvénients d'une solution à l'autre extrémité de ce même continuum (par exemple la décentralisation), et réciproquement.

La solution finale est une astucieuse construction, une sorte d'hybride qui tente de tirer parti des avantages de chacune des solutions initialement envisagées.

En outre, il convient de construire une solution innovante qui intègre une dimension importante : la temporalité. Il n'y a pas de solution statique, mais une solution évolutive et adaptative qui tient compte de la transformation du contexte et de l'impact du déploiement de la solution (récursions) sur la problématique initiale.

L'un des principes du paradoxe est sa nature circulaire. Lorsqu'il existe une tension entre deux options également attrayantes, des engagements contradictoires ou des réalités opposées, un flux d'énergie se forme entre et autour de ces polarités, à l'image d'une boucle infinie. Toute concentration excessive sur l'une des polarités au détriment de l'autre se traduit par une difficulté accrue d'identifier les inconvénients de la solution choisie et par une tendance à favoriser une lecture biaisée de la situation où l'accent est porté sur les avantages uniques de la solution adoptée.

En d'autres termes, cette cécité partielle et la perte potentielle d'esprit critique qui l'accompagne peuvent conduire à s'obstiner dans une direction donnée (cercle vicieux) au détriment d'une approche plus holistique de la problématique et donc à écarter une partie des solutions existantes, lesquelles, bien souvent, se construisent “chemin faisant”.

Autre risque encouru : celui d'osciller d'une solution à l'autre, d'un positionnement à l'autre, sans affirmation et/ou maintien d'un cap.

Seule une synergie positive entre les deux pôles permet d'élever la solution vers le but ultime qu'elle est censée servir (cercle vertueux).

La gestion de tout paradoxe suppose de ne pas envisager un pôle comme le problème et l'autre comme la solution, mais plutôt d'envisager et de valoriser chacun des deux comme étant à la fois le problème et la solution, ou, dit autrement, comme contenant en même temps des éléments de problème et des éléments de solution.

Les approches paradoxales et systémiques invitent à appréhender une problématique donnée comme une situation qui contient les éléments de solution. Elles tendent à privilégier un raisonnement dialogique (ou inclusif, c'est-à-dire “et” plutôt que “ou”), voire téléologique (“et, car”, lequel contient par essence le sens, tant en termes de causalité que de finalité).

Les philosophies occidentale et orientale appréhendent la volatilité, l'incertitude, la complexité et l'ambiguïté de manière distincte.

L'approche orientale, qui intègre la dimension chaotique du monde et favorise la réciprocité et l'interdépendance, est sans doute plus à l'aise avec la nature changeante et imprévisible du monde.

L'approche occidentale, plus à l'aise avec une vision ordonnancée du monde et qui privilégie davantage l'individualisme et la réussite personnelle, valorise quant à elle l'action indépendante basée notamment sur une analyse quantitative et linéaire d'une situation donnée.

Le sens, les motivations et la finitude de la croissance

Pour beaucoup, les entreprises qui réussissent sont celles qui parviennent à maîtriser la transition d'une phase à l'autre de leur croissance. Les écueils incluent un mauvais choix de timing ou de stratégie. Elles sont aussi celles qui s'interrogent en ces termes :

- De combien de croissance avons-nous besoin, et sous quels délais?
- Quelle est la part résiduelle de croissance de nos marchés "cœur"?
- Notre position au sein de ces marchés est-elle sécurisée?
- Quelles sont les opportunités dont nous disposons pour étendre nos activités et pour générer plus de cash afin d'investir dans la croissance?
- Quelles nouvelles opportunités susceptibles de nous faire passer d'une phase à l'autre identifions-nous?
- Quel est le meilleur moment pour agir?

Il appartient au leader de l'entreprise d'identifier et de comprendre la trajectoire de croissance qu'il souhaite mettre en œuvre et de décider si l'offre-produit actuelle et la stratégie en place conviennent à son aspiration de développement.

Cette réflexion approfondie préside à toute décision de mise en œuvre d'une stratégie de croissance, laquelle se doit d'être raisonnée et adaptée à l'entreprise, de tenir compte de ses forces, de ses faiblesses et de ses objectifs spécifiques.

La croissance, comprise comme un phénomène qui touche aux organisations – systèmes vivants – peut-elle être infinie ou est-elle, par essence, nécessairement finie? Comme le disent les intervenants sur les marchés financiers, "même les arbres ne montent pas jusqu'au ciel". Dès lors, il peut se révéler utile, sinon indispensable, de s'interroger sur des motivations souvent méconnues ou ignorées, plus personnelles, et en cela partiellement déconnectées des impératifs strictement économiques, qui pourraient présider au choix d'une croissance sans cesse renouvelée.

Ainsi, l'économie et son corollaire indissociable qu'est la croissance seraient parfois mus par le désir inextinguible d'être reconnu par l'Autre, d'être admiré, voire envié.

Quel danger pourrait exister à s'affranchir de la logique du besoin (ce qui est légitimement et indiscutablement nécessaire à la survie ou à la vie) et à donner un libre cours total à son désir, à poursuivre une croissance sans fin? Ne s'accompagne-t-elle pas des dangers qui sont ceux qui relèvent de l'ambition démesurée et irraisonnée : dilution de la raison d'être même de la croissance, à savoir pérenniser l'entreprise, perte du sens critique, recherche de la satisfaction d'intérêts personnels au détriment de l'intérêt collectif, mise en danger de soi et des autres...

Existe-t-il une limite prédéfinie à ce que devrait être la croissance, une taille optimale des organisations? En d'autres termes, le développement des entreprises peut-il, voire doit-il, être normé afin d'éviter les dérives possibles que porte en soi la mégalomanie du fondateur ou de l'équipe dirigeante? Où commence et où s'arrête la croissance? Quels sont les indicateurs et alertes à mettre en place pour assurer non pas une croissance exponentielle mais plutôt une juste croissance, une croissance optimale, c'est-à-dire une croissance écologique, qui préserve la vie de l'organisation, l'épanouissement et la sécurité de ses acteurs (collaborateurs, clients, fournisseurs...), qui respecte l'environnement dans lequel elle se meut?

Dans une approche systémique du monde, tous les éléments constitutifs du système sont interdépendants. Le futur de chacun est conditionné par les choix de tous. Peut-être

une croissance juste ou une juste croissance est-elle “tout simplement” une croissance responsable.

LES LEVIERS ESSENTIELS À ACTIVER POUR OPTIMISER LES CHANCES DE RÉUSSITE D’UNE OPÉRATION DE CROISSANCE EXTERNE

Certains auteurs et dirigeants considèrent qu’il existe trois leviers essentiels :

Affirmer un leadership fort

Ceci ne se confond pas avec un leadership autocratique.

Il s’agit davantage de consolider, renforcer, incarner un leadership fédérateur, cohérent et inspirant, à même de susciter engagement et adhésion dans une période de fragilité accrue.

Privilégier la vitesse d’intégration

Comment trouver le juste équilibre entre consacrer le temps nécessaire à l’écoute, à l’explication, à la réflexion, à la participation et imprimer un rythme tout à la fois soutenu et respectueux à l’action ?

De ce point de vue, une entreprise n’est pas une autre. Bien en comprendre la culture, les règles de fonctionnement implicites, mais aussi les enjeux internes et externes permet de choisir la vitesse d’intégration adaptée.

Gérer activement la dimension culturelle

Ceci est en lien avec le point précédent. Une opération de croissance externe implique de nombreux changements susceptibles d’affecter l’entière des dimensions de l’entreprise.

Toute conduite de changement suppose le pilotage des transformations et la gestion des résistances induites.

Une connaissance approfondie de la culture des deux entités en rapprochement permet une meilleure navigation dans une période de fragilisation accrue et la définition du modèle culturel à promouvoir :

- privilégier le modèle de l’acquéreur ;
- privilégier le modèle de la cible ;
- faire coexister les deux modèles ;
- inventer un nouveau modèle.

Tableau récapitulatif

	Besoins	Solutions concrètes <i>Réussir une croissance durable et profitable</i>
Les fondamentaux	Créer de la valeur pour assurer la pérennité de l'organisation	• Identifier et "monitorer" les leviers de création de valeur • Convertir les synergies attendues en synergies réelles et effectives • Payer le juste prix (transaction) • Concevoir un plan d'endettement réaliste • Mettre en place les stratégies à même de garantir le niveau de cash nécessaire au fonctionnement quotidien (BFR) • Se débarrasser des coûts superflus • Se séparer des actifs et activités non essentiels • Mutualiser les moyens et compétences
L'organisation	Clarté	• Penser en amont la nouvelle organisation (structure, fonctions, rôles, responsabilités, systèmes, processus décisionnel...) • Permettre à l'organisation de conserver/incrémenter son agilité (structure matricielle agile et reconfigurable) : agilité organisationnelle, relationnelle et individuelle • Adapter l'organisation au fur et à mesure de la croissance (organisation évolutive et auto-apprenante) • S'attaquer à la complexité dans les processus centraux puis secondaires • Encourager la simplicité et la collaboration • Chasser systématiquement ce qui entrave l'efficacité collective • Décentraliser en favorisant l'autonomie et la liberté d'action (esprit d'entrepreneur) • Favoriser un management transverse (souplesse, flexibilité, adaptation) • Maintenir et cultiver l'essentiel (raison d'être, valeurs, principes de management) • Apprendre à fonctionner dans un environnement VUCA • Se familiariser avec les approches paradoxales • Autoriser et récompenser l'initiative, la créativité et l'innovation
Les métiers et activités	Cohérence	• Construire un groupe intégré • Placer le client au cœur des préoccupations • Renforcer la complémentarité (produits, services, fonctions, expertises...) • Rationnaliser l'offre pour éviter la dispersion et l'incompétence ou la non-pertinence
La vision	Clarté, pertinence, acuité, visibilité	• Communiquer sur la vision • Si possible, associer les équipes à la définition du nouveau projet • Mobiliser l'intelligence collective • Raviver régulièrement le projet commun • Réaffirmer la philosophie et les valeurs • Communiquer, échanger, écouter, multiplier les occasions de dialogue • Susciter le sentiment d'appartenance pour renforcer l'engagement

	Besoins	Solutions concrètes <i>Réussir une croissance durable et profitable</i>
La stratégie	Cohérence et optimisation des ressources	• Apprécier <i>ex ante</i> la motivation de la croissance et l'amplitude recherchée • Rechercher la juste croissance, optimale et écologique (respect de l'écosystème formé par l'entreprise et son environnement) • Exposer le nouveau projet commun, communiquer • Définir le rythme de la croissance et se donner le temps nécessaire tout en favorisant l'agir afin d'éviter enlèvement et démotivation subséquente • Instaurer une discipline de <i>prioritization</i> stratégique • Promouvoir la qualité (produits, services, conditions de travail, relations...) • Se concentrer sur le savoir-faire fondamental de l'entreprise • Adopter des routines de simplification du portefeuille de produits • Élaborer une stratégie simplifiée pour les activités restantes
La culture et les valeurs	Identité affirmée du nouvel ensemble et préservation du sens	• Définir la nouvelle culture (culture de l'acquéreur, culture de la cible, coexistence des deux, nouvelle culture) • Réaffirmer les valeurs et créer l'adhésion à la vision au sens large • Respecter la diversité des filiales et valoriser leurs caractéristiques propres • Tirer parti des différences culturelles • Promouvoir une gouvernance partenariale • Mettre en place un management de coresponsabilité • Cultiver la mentalité du fondateur (esprit “rebelle”, obsession pour la ligne de front, mentalité propriétaire...)
	Réassurance	• Prévoir en amont les étapes clés du processus d'intégration • Anticiper les résistances et associer le plus grand nombre au processus de changement • Créer les conditions de l'engagement au nouveau projet : confiance, visibilité, sens... • Créer un environnement de travail où les relations interpersonnelles et la collaboration peuvent s'épanouir • Anticiper les ressources et moyens indispensables • Prévoir des plans d'embauche et de formation • Rationaliser les compétences • Améliorer la compréhension de ce que chacun fait • Renforcer le rôle et le pouvoir des intégrateurs et coordinateurs • Élargir la quantité de pouvoir disponible (empowerment) • Augmenter le besoin de réciprocité afin d'améliorer la collaboration • Accroître le niveau de conscience général sur l'incidence des décisions (responsabilisation) • Valoriser les comportements d'aide et de demande d'aide

ACTE IV

RÉUSSIR UNE CROISSANCE DURABLE ET PROFITABLE : LES CLÉS

La salle de conférence de l'entreprise West & Co.

La salle de conférence de l'entreprise H. M.

Un seul décor : une table, quelques chaises, un écran plat.

Les logos de West et de H. M. sont projetés sur un écran visible des spectateurs.

Les abords de West.

West & Co. : l'acquéreur

Lucy Saint-Charles (CEO)

Peter Flemming (CFO)

Paul Black (DRH)

Hans Moore (directeur commercial)

Quelques acteurs "anonymes"

H. M. Group : la cible

Seb Mons (CFO)

John Trent (DRH)

Paola Ranzi (directrice commerciale)

TABLEAU 1

Le siège social de West H. M.

Deux mois plus tard.

Un exercice incendie. Tout le monde se retrouve à l'extérieur, devant le bâtiment.

On figure les abords des bureaux par la salle où sont assis les participants au séminaire Altrad.

Les acteurs, qui descendent de scène, se répartissent au milieu des spectateurs.

Avant le début de cet acte IV, les participants sont informés qu'ils seront ici invités à s'exprimer sur des problèmes concrets qu'ils rencontrent au sein du groupe Altrad et à partager les pistes de solutions qu'ils ont imaginées ou déjà mises en œuvre.

L'objectif de ce 1er tableau est, pour Altrad, d'écouter les participants quant aux difficultés éventuelles qu'ils rencontrent au quotidien suite aux récents rapprochements et aussi de les inciter à formuler des pistes de solutions. Chaque "dysfonctionnement" énoncé doit donc être accompagné d'une piste de solution. Une personne prend en note.

VOIX OFF (*préenregistrée*). – Mesdames, messieurs. Ceci est un exercice incendie. Nous vous invitons à emprunter les escaliers les plus proches de votre bureau et à descendre dans le calme. Merci de vous rassembler sur la pelouse et le parking à l'avant de l'immeuble.

Mesdames, messieurs. Ceci est un exercice incendie. Nous vous invitons à emprunter les escaliers les plus proches de votre bureau et à descendre dans le calme. Merci de vous rassembler sur la pelouse et le parking à l'avant de l'immeuble.

On voit des acteurs descendre de la scène et aller dans les allées de la salle où se trouve le public.

ACTEUR 1. – Il ne manquait plus que ça ! Ils croient que j'ai le temps en ce moment ? ! Depuis la fusion, je n'ai pas une minute, et ils nous font faire des exercices incendie !

ACTEUR 2 (*s'adressant à la personne qui marche à côté de lui*). – T'as pensé à sauvegarder ton ordinateur ? On ne sait jamais.

ACTEUR 3. – Ça tombe plutôt bien cet exercice. J'avais vraiment besoin d'une pause ! Et en plus, il fait beau !

PAUL (*s'adressant à tous*). – Merci à tous pour votre calme et votre patience. Notre fire drill est bientôt terminé. On attend le feu vert des pompiers – si j'ose dire – et l'on pourra remonter.

ACTEUR 1 (*interpelle Paul Black, DRH, devant tout le monde*). – Vous êtes au courant que depuis trois mois, tout le monde est sous pression ?

PAUL. – Bonjour Philippe. Oui, je suis conscient que ces dernières semaines ont été difficiles.

ACTEUR 1. – Et vous comptez faire quelque chose ?

PAUL. – Les équipes en charge de l’intégration ainsi que le département des ressources humaines sont sur le pont pour trouver des solutions satisfaisantes dans les meilleurs délais.

ACTEUR 1. – Pour l’instant, leurs effets se font attendre!

PAUL. – Vous savez quoi, Philippe? Votre commentaire me donne une idée. Puisque nous sommes tous réunis, profitons de ce moment pour réfléchir ensemble!

ACTEUR 1. – Qu’est-ce que vous voulez dire?

PAUL. – Je vous propose à tous de me faire part d’un dysfonctionnement que vous avez observé mais aussi de faire, pour ce dysfonctionnement, une proposition de solution. Vous êtes d’accord? Un dysfonctionnement ET une piste de solution. Quelqu’un a un ordinateur portable pour prendre des notes?

(Un des acteurs lève la main et signale qu’il prend des notes.)

Qui veut commencer? Philippe?

ACTEUR 1. – OK. Ce que j’observe depuis plusieurs semaines, c’est qu’en dépit des communications, on a l’impression de ne pas savoir grand-chose. En particulier, la vision de Mme Saint-Charles n’est pas très claire. Du coup, tout le monde s’agite, la pression augmente, les gens ont peur pour leur job. On ne sait pas où on va.

Il s’interrompt.

PAUL. – Merci Philippe. Une piste de solution?

ACTEUR 1. – Je pense que Mme Saint-Charles devrait partager avec nous ce qu’est sa vision pour le groupe, très précisément. Et nous dire comment elle entend la décliner dans les prochains mois et les années à venir. Peut-être même, nous pourrions être associés à la définition de certains objectifs communs.

PAUL. – Spécifiquement, que proposez-vous?

ACTEUR 1. – Je ne sais pas exactement comment cela pourrait être fait. Mais si, d’une manière ou d’une autre, nous pouvions être consultés sur les problèmes que nous rencontrons au quotidien et participer à la définition des solutions envisageables, et des objectifs, ce serait bien.

PAUL. – Quelqu’un d’autre?

ACTEUR 2. – Je fais partie de l’équipe commerciale. Et depuis le rapprochement avec H. M. nos objectifs ont été revus à la hausse. Mais nous donne-t-on vraiment les moyens de ce budget plus exigeant? J’ai l’impression qu’on est en concurrence avec des équipes de H. M. sur certains marchés. Leur politique commerciale est différente. Par exemple, les délais de paiement qu’ils exigent de leurs clients leur sont plus favorables que les nôtres. C’est un peu... déloyal?!

PAUL. – Que suggérez-vous pour surmonter cette difficulté?

ACTEUR 2. – Je pense que, déjà, il faudrait que les directeurs commerciaux de West et de H. M. se mettent autour d'une table, pour mettre au point une stratégie commerciale commune. La question des conditions de vente est centrale. S'il faut fluidifier et accélérer les rentrées de cash, une manière d'agir est d'actionner le levier "conditions de paiement".

PAUL. – D'autres dysfonctionnements à signaler suite au rapprochement? Tout le monde peut s'exprimer sur les difficultés rencontrées au quotidien. Quelqu'un pour partager problèmes et solutions?

La discussion avec la salle est lancée.

(Cette discussion peut prendre dix à trente minutes, selon le nombre d'interventions.)

VOIX OFF. – Mesdames et messieurs, l'exercice incendie est fini. Vous pouvez à présent regagner votre bureau.

Noir.

TABEAU 2

Les locaux de H. M. (logo de H. M.).

Seb (CFO), John (DRH) et Paola (directrice commerciale).

JOHN. – J’ai reçu un appel de Paul Black. Apparemment, les salariés du siège de West ont fait part de tensions ou difficultés. On vit un peu la même chose de notre côté. Il y a pas mal d’inquiétudes.

PAOLA. – À commencer par nous ! Le comex ne va pas garder deux directeurs des ressources humaines, deux directeurs commerciaux, deux directeurs financiers. Pour l’instant, on ne sait pas quelle stratégie Lucy Saint-Charles souhaite privilégier, si elle entend réserver la majorité des postes à son équipe ou si elle entend constituer une équipe mixte.

JOHN. – Ces questions seront abordées très prochainement. C’est important pour tout le monde. Nous avons prévu d’en parler avec Paul Black dans deux jours.

PAOLA. – As-tu une idée de ce à quoi l’organigramme va ressembler ?

JOHN. – Ce que je sais, c’est que Lucy Saint-Charles est réputée pour être quelqu’un de juste et que par le passé, elle a toujours fait en sorte de mettre en place une organisation à la fois efficace et adaptée aux besoins immédiats et futurs. Il y aura forcément des aménagements, des déceptions et des satisfactions.

SEB. – Personnellement, j’espère qu’à terme, les filiales disposeront d’un certain degré d’autonomie. Ce rapprochement est pour nous une occasion de rompre avec le management très centralisé d’Henri Ménard.

PAOLA. – Bien qu’elle soit à la tête d’un groupe de près de 40 000 personnes à présent, j’ai l’impression que Lucy Saint-Charles conserve une mentalité d’entrepreneur. Mes premiers échanges avec les différentes équipes commerciales montrent que les filiales sont très autonomes et que cette culture d’entrepreneuriat est largement favorisée.

SEB. – Pour moi, ce qui est important, c’est de mettre en place un processus décisionnel efficace. Pour l’instant, la chaîne d’information est perturbée. Et sans processus décisionnel clair, pas de décision efficace. Or, on a besoin de préserver au maximum notre agilité et notre réactivité. Le pire serait d’enliser l’action parce que nous ne parvenons pas à décider.

JOHN. – D’où l’importance de progresser sur l’organigramme. On devrait être fixés d’ici quarante-huit heures.

Noir.

TABLEAU 3

Le comex de West (logo de West & Co.)

Sont présents Lucy, Peter, Paul et Hans.

Ils débriefent sur les échanges initiés lors de l'exercice incendie.

PETER. – Alors, Paul? C'était comment l'exercice incendie? J'ai cru comprendre que tu avais innové? C'était audacieux et intéressant. Apparemment, les gens ont beaucoup apprécié que tu leur aies donné l'occasion de s'exprimer.

PAUL. – Je suis content : ça s'est bien passé, même si c'était complètement improvisé!

LUCY. – Il faut savoir saisir certaines occasions. Ce qui est vraiment positif, c'est que la parole a été ouverte et que tu les aies invités à aller au-delà de la dénonciation des problèmes rencontrés en formulant pour chacun une piste de solution. Bravo Paul.

Maintenant, ce qui me semble vraiment important, c'est de ne pas laisser retomber le soufflé. Ce genre d'exercice suscite des attentes. Il ne faut pas les décevoir en ne réagissant pas... ou pas assez vite.

PAUL. – Tout à fait. Je propose tout d'abord de faire un tour des sujets évoqués par thème. Ça vous va?

Tous acquiescent.

– Si possible, il affiche à l'écran un tableau récapitulatif (Colonnes "Catégories", "Menaces", "Besoins" et "Solutions" pour que le public puisse suivre plus aisément. Cf. page 10 du présent document).

PAUL. – Il y a plusieurs façons d'ordonner les sujets et de les traiter. D'une manière générale, ils se répartissent en sept catégories principales, ce qui relève :

1. des fondamentaux,
2. de l'organisation,
3. des métiers et activités,
4. de la vision,
5. de la stratégie,
6. de la culture et des valeurs,
7. des ressources humaines.

On aura l'occasion de revenir en détail sur chacun des points. Je suggère pour l'instant de partir des catégories de problèmes soulevés et d'identifier ensemble les besoins qui sont derrière chacun d'entre eux, afin ensuite d'envisager les solutions possibles. Ça vous va?

(Tous acquiescent.)

OK.

Concernant les fondamentaux, tout le monde a bien entendu le message sur le cash pour sécuriser l'avenir. Une question est revenue à plusieurs reprises : comment faire en sorte que cette opération de croissance soit profitable, en particulier du point de vue économique et financier.

Et bien sûr, l’inquiétude que suscitent les possibles restructurations. J’y reviendrai tout à l’heure.

Le besoin commun, c’est la création de valeur, au sens à la fois strictement financier, mais aussi plus largement, comme condition de la pérennité du groupe.

La solution passe par le monitoring des leviers de création de valeur ou, dit autrement, par la conversion des synergies escomptées en synergies effectives.

HANS. – Continuer de communiquer sur les tensions en termes de cash me paraît important, notamment pour mobiliser les équipes commerciales : donner des éléments de contexte aux efforts accrus qu’on leur demande.

PETER. – Je peux préparer quelques éléments d’information sur ce sujet. Comme on l’a dit, c’est un point super important.

PAUL. – J’attire votre attention sur l’importance de positionner le curseur au mieux. Le risque que j’entrevois est d’augmenter l’inquiétude si on insiste encore et encore sur les problématiques de cash. Pourrait-on envisager des messages orientés “question du cash” mais adaptés aux rôles et responsabilités de chacun ?

PETER. – C’est une bonne idée. Travaillons dans ce sens.

PAUL. – La question de l’organisation, maintenant, ou plutôt, comme certains l’ont évoqué non sans humour, de la désorganisation. Les dysfonctionnements répertoriés sont multiples. Disons qu’ils ont tous plus ou moins trait à la complexification, à une certaine confusion et à la lenteur du processus décisionnel qui en découle.

Il me semble que le besoin est ici un besoin de clarté.

La solution dépend du choix organisationnel que nous privilégions. Je dirais que dans tous les cas, nous devons préserver l’agilité de l’organisation, un certain degré d’autonomie et clarifier le processus décisionnel.

LUCY. – Je suis d’accord.

PAUL. – Ce qui m’amène au point suivant : celui de l’activité et des métiers. Les remarques sont pour partie similaires à celles exprimées au sujet de la stratégie : confusion, dispersion des efforts, méconnaissance de certains marchés.

Le besoin est ici un besoin de cohérence.

La solution : construire un groupe intégré.

LUCY. – Et qui en même temps respecte la diversité et la richesse des cultures qui le composent. J’y tiens.

PAUL. – Pour ce qui est de la vision, les remarques vont toutes plus ou moins dans le même sens : manque de visibilité quant au projet commun.

Le besoin : visibilité accrue et clarté.

Les solutions : communiquer sur la vision et associer les équipes à la définition de ce projet, à un niveau ou un autre.

LUCY. – Je comprends la demande. C'est important que nous communiquions sur le cap, comme nous l'avons toujours fait. C'est une des conditions de l'engagement. J'aime l'idée d'aller plus loin dans la mise en place de l'intelligence collective. Ensuite ?

PAUL. – Pour ce qui est de la stratégie, le principal dysfonctionnement dénoncé est celui de la fragmentation, c'est-à-dire de la dispersion des efforts et des ressources. Le besoin est ici aussi celui de la cohérence et de l'optimisation des synergies et des ressources.

Une solution : établir une échelle des priorités stratégiques et s'y tenir. Et de la simplification. *(Un moment. Il continue.)*

La culture et les valeurs ont aussi été mentionnées. La principale crainte concerne une certaine dilution de la culture.

Le besoin : une identité affirmée du nouvel ensemble, ainsi que la préservation de ce qui donne du sens à l'action, de ce qui est cher aux gens.

La solution : définir la nouvelle culture : soit on privilégie la culture de West, soit celle de H. M., soit on fait tout coexister ; soit on invente une autre culture.

LUCY. – La dimension culturelle est clé. Trop de rapprochements échouent en raison de l'échec de l'intégration culturelle. Il est primordial que nous traitions ce sujet avec le plus grand soin. Je compte sur vous tous et les équipes "intégration" pour organiser quelque chose rapidement.

PAUL. – Je suis d'accord. La dimension culturelle doit être gérée activement. Je continue ? OK. Et donc, enfin, la question des ressources humaines, notre principal sujet, de mon point de vue. Mais je reconnais qu'en tant que directeur des ressources humaines, mon avis est sans doute biaisé !

À ce stade du rapprochement, derrière chacun des problèmes évoqués durant l'exercice incendie, ce qui ressort systématiquement, c'est l'inquiétude face à l'incertitude que créent les nombreux changements.

Le besoin est évident : la réassurance. Les gens ont besoin d'être rassurés, d'avoir des réponses, de retrouver du sens à leur action, le cas échéant, bref, de pouvoir s'inscrire dans l'avenir.

Les solutions incluent anticipation, communication, clarification, formation, responsabilisation, valorisation.

À tous les niveaux, la gestion du temps est fondamentale. Je pense qu'il faut intégrer que tout ce processus va prendre du temps.

LUCY. – Tout l'art est de ne pas confondre vitesse et précipitation et en même temps de conférer au processus un certain rythme pour éviter enlèvement, lassitude et démotivation. On a besoin de l'adhésion du plus grand nombre. Et pour créer de l'engagement, la première étape, c'est de prendre le temps d'écouter et d'expliquer. Tout en agissant.

Noir.

“Deal” : croître ou ne pas croître

	Menaces	Besoins	Solutions
Fondamentaux	Tension sur le cash menaçant de la survie de l'entreprise	Créer de la valeur pour assurer la pérennité	Énergies escomptées → synergies effectives
Organisation	Complexification, confusion, lenteur de la décision	Clarté	Agilité, autonomie et clarification du processus décision
Métiers et activités	Confusion, dispersion des efforts	Cohérence	Construction d'un groupe intégré
Vision	Manque de visibilité quant au projet commun	Clarté, pertinence, acuité, visibilité	Communication sur la vision et intelligence collective
Stratégie	Fragmentation, dispersion des efforts et ressources	Cohérence et optimisation des ressources	Échelle des priorités stratégiques et simplification
Culture et valeurs	Dilution de la culture	Identité affirmée du nouvel ensemble et préservation du sens	Définition et élaboration de la culture
Ressources humaines	Perturbation et inquiétude	Réassurance	Anticipation, communication, clarification...

PLATEAU 5

UNE CROISSANCE EST-ELLE POSSIBLE SANS RECHERCHE D'EXCELLENCE?

*Lorsque l'on est en rivalité avec quelqu'un qui est meilleur que soi,
que l'on admire, voire qui suscite notre émerveillement, le but n'est pas
d'être meilleur que lui; c'est d'être meilleur que soi.*

MOHED ALTRAD

INTRODUCTION

Le plus heureux dans les paradoxes est qu'ils nous invitent à une gymnastique de la pensée, à une contorsion de l'esprit, lesquels hésitent entre deux opposés sans paraître jamais pouvoir choisir. Il y a quelque chose de jouissif dans cet exercice de souplesse préfrontale (psychose) dont l'issue est justement de ne pas choisir, mais de relativiser, d'inviter à la cohabitation des extrêmes et des irréconciliables, mieux encore, à la compréhension et à l'acceptation de leur indissociabilité.

Ainsi en est-il d'une entreprise qui choisirait d'incarner l'humilité en même temps que d'illustrer et de promouvoir l'excellence. Acrobatie de contorsionniste? Posture schizo-phrénique ou vision holistique et complexe du monde?

L'humilité est une vertu humble : elle doute même d'être une vertu ! Qui se vanterait de la sienne montrerait simplement qu'il en manque. Elle rend les vertus discrètes, comme inaperçues d'elles-mêmes, presque déniées. Inconscience? C'est plutôt une conscience extrême des limites de toute vertu, et de soi. Cette discrétion est la marque – elle-même discrète – d'une lucidité sans faille et d'une exigence sans faiblesses. L'humilité n'est pas le mépris de soi, ou c'est un mépris sans méprise. Elle n'est pas ignorance de ce qu'on est, mais plutôt connaissance, ou reconnaissance, de tout ce qu'on n'est pas.

Il en va de même de l'excellence qui est d'abord et avant tout conscience des limites de soi sans laquelle aucun dépassement (conscient et volontaire) ne peut être envisagé. L'excellence est connaissance et reconnaissance de tout ce que l'on n'est pas... encore. En cela, elle est une marque de lucidité et d'humilité, aussi étonnant que cela puisse paraître.

Et voici que ces deux notions que l'on croyait diamétralement contraires s'étreignent dans une fraternité tissée de limites : car dans l'humilité comme dans l'excellence, il est question de limites...

L'excellence fait partie des sujets de prédilection de la littérature managériale, en même temps qu'elle imprègne notre culture. La démarche d'excellence est souvent comprise comme l'une des clés du succès des entreprises : excellence des structures, des modes de fonctionnement, de la production, des leaders, des employés.

Réfléchir à la notion d'excellence alors que l'on s'intéresse à la croissance conduit à s'interroger sur le lien qui unit ces deux termes. L'un est-il la finalité de l'autre, ou son moyen ? L'excellence est-elle une fin en soi ? Est-elle au service de la croissance, laquelle permet à l'entreprise de se mettre en tension vers une forme de perfection ?

N'est-ce pas le rêve d'excellence qui conduit une entreprise à grandir, à se métamorphoser, à s'adapter encore et toujours dans une quête d'organisation optimale ? Ce mouvement d'élévation participe-t-il d'une ambition ou relève-t-il d'une philosophie humaniste au nom de laquelle chaque individu et chaque groupe sont invités à exprimer leur plein potentiel ?

Est-il même possible de croître sans satisfaire aux meilleures pratiques, fussent-elles adaptées voire créées par l'entreprise elle-même ? Est-il envisageable de se développer sans aligner une série de critères d'excellence lorsque l'on sait combien la réussite d'une opération de croissance est dépendante d'une conjonction de facteurs favorables ?

En quoi est-il pertinent de penser l'organisation, son activité et ses acteurs en termes d'excellence ?

Exceller vient du latin *excellere*, qui signifie s'élever, être élevé au-dessus, se distinguer, sortir du lot, l'emporter, être supérieur, briller, être très fort.

L'excellence est le degré éminent de perfection qu'une personne, une chose, a en son genre. Elle est parfois comprise comme synonyme de perfection, de supériorité ou d'élévation.

La perfection, enfin, est le degré le plus haut dans une échelle de valeurs. Elle décrit l'état de ce qui est parfait, tel que l'on ne puisse rien concevoir de meilleur.

Selon nous, l'excellence ne se confond pas avec la perfection, ni avec le perfectionnisme, cette tendance excessive à rechercher la perfection.

Si la seconde – la perfection – implique l'irréprochabilité et l'impossibilité d'amélioration en ce qu'elle est, par définition, non perfectible, la première – l'excellence – s'inscrit en revanche dans un processus d'amélioration (continue) et suppose la célébration du niveau d'excellence atteint à chaque instant par une personne ou un groupe donné, à un moment déterminé de leur développement.

Il y a dans la perfection une quête d'absolu déconnectée de la réalité, alors que l'excellence est profondément ancrée dans le réel, en ce qu'elle tient compte du contexte et des capacités des hommes et des organisations.

“La perfection n'est pas de ce monde” si elle répond à des critères détachés des capacités humaines et affranchis des lois de la nature. D'aucuns pourraient en revanche arguer que par essence la nature est parfaite (dans son imperfection !), en ce qu'elle assure à tout

instant la perpétuation des espèces animales et végétales les mieux adaptées, en ce qu'elle met à la disposition du monde les conditions de la survie, en ce qu'elle maintient moment après moment le délicat équilibre entre ressources et monde vivant, en ce que, tout simplement, elle permet l'apparition, le renouvellement et le maintien de la vie.

Il y a en outre une certaine immuabilité attachée à l'état de perfection. Une fois celle-ci atteinte, il n'est plus nécessaire de changer puisque l'on “ne peut plus faire mieux”.

Par ailleurs, quand on met la barre “trop haut”, si bien qu'elle devient inaccessible, s'engage sûrement un processus de dévalorisation. Le résultat est nécessairement frustrant, et possiblement dévalorisant, puisque non satisfaisant car inférieur à l'objectif initialement fixé. De ce point de vue, la perfection ne tient pas compte des capacités et qualités personnelles de l'individu ou spécifiques d'une organisation. Elle se définit *a priori*, par comparaison, et donc diffère du niveau d'excellence inhérent à chacun, lequel est, par essence, éminemment subjectif.

C'est que la perfection sous-entend une notion de compétition vis-à-vis de l'autre, quand l'excellence relève davantage d'une “compétition” vis-à-vis de soi-même. L'excellence est peut-être et avant tout dépassement de soi, dépassement de ses propres limites en même temps, et c'est là le paradoxe, acceptation de ces mêmes limites.

À ce titre, elle s'accompagne d'une célébration des succès chemin faisant, en même temps qu'elle est un encouragement renouvelé (le cas échéant) à faire mieux à chaque fois.

Il convient néanmoins d'être attentif à la tentation du défi permanent, forme d'insatiabilité à l'égard du succès – susceptible de s'accompagner d'une perpétuelle insatisfaction, notamment chez les individus les moins compétitifs.

Pour une personnalité de “type compétiteur”, la multiplication de challenges ambitieux est une source de motivation intrinsèque forte. Pour ceux chez qui la compétition n'est pas, en soi et pour elle-même, source de plaisir, la demande sans cesse renouvelée d'amélioration (de compétition avec soi-même ou vis-à-vis de l'autre) peut devenir une cause d'insatisfaction voire de souffrance. Nous ne sommes pas tous égaux à l'égard de la compétition ou de la recherche d'excellence. Rappelons-nous : l'autre n'est pas un autre moi-même.

En revanche, envisagée et même encouragée dans un environnement tout à la fois bienveillant et exigeant, respectueux des limites internes et externes de l'individu et/ou de l'organisation considérés, une démarche d'excellence, comprise comme un sain dépassement de soi, peut se révéler une source réelle de joie et de plaisir. C'est même là tout l'enjeu d'une philosophie humaniste.

La frontière demeure ténue entre une zone de développement et une zone de mise en danger. Comment accompagner une personne et/ou un groupe à sortir de leur zone de confort sans les projeter dans une zone de forte insécurité?

Penser l'organisation en termes d'excellence plutôt qu'en termes de perfection est la possibilité d'envisager son adaptabilité, c'est-à-dire d'appréhender l'interdépendance de l'organisation et de son environnement externe et l'évolution de cette relation conçue comme non immuable. Dès lors, l'excellence est ce qui procure à chaque instant de la vie de l'organisation le niveau de satisfaction maximal des acteurs compte tenu de leurs capacités propres et du contexte dans lequel évolue l'organisation.

Croître relève également de cet impératif d'adaptabilité au service de la survie de l'organisation. La notion de développement est au cœur des logiques de croissance et d'excellence. Toutes deux s'alimentent l'une l'autre, tour à tour moyen et finalité de chacune.

Il appartient à l'entreprise, ou plus exactement à son dirigeant, de clarifier son objectif ultime : est-ce d'être le meilleur sur son marché? Le premier? D'avoir fait grandir l'entreprise au mieux de ses capacités (celles de l'organisation et de son responsable)? D'où viendra la satisfaction? D'être le numéro un incontesté? D'avoir atteint un niveau jusqu'alors inégalé d'excellence et de professionnalisme?

Dès lors, l'enjeu principal dépend de la capacité à définir le but à atteindre (nécessairement réaliste) et des moyens à même d'y parvenir.

Comment une entreprise peut-elle engager une conversation pertinente et une politique de développement professionnel d'elle-même et de ses éléments constitutifs toutes deux centrées sur l'excellence? Comment peut-elle définir ce que sont une organisation, des collaborateurs et des processus hautement performants? Quels moyens met-elle à disposition, en termes de formation, de management, mais aussi financiers, techniques, humains... pour promouvoir un tel développement, pour croître et garantir un niveau défini de compétence?

D'une manière générale, la recherche montre que le développement professionnel et l'amélioration continue apparaissent lorsque les professionnels eux-mêmes interrogent et documentent leur pratique et la perfectionnent sur la base d'une analyse – systématique et collaborative – de son impact sur l'environnement auquel elle se réfère et s'applique. L'amélioration implique une culture du feedback, du retour d'expérience, où l'échec (temporaire) fasse partie intégrante du processus d'apprentissage et de perfectionnement, échec dont il est possible de parler ouvertement dans un esprit constructif (recherche de solutions correctives ou innovantes) et non stigmatisant (recherche de coupables). Communiquer des feedbacks positifs, circonstanciés, sincères et constructifs est l'une des composantes essentielles de tout processus d'amélioration au service de l'excellence.

La promotion de l'excellence suppose enfin que cette dernière fasse partie intégrante des objectifs de chacun, du contenu de leur poste, et donc puisse être évaluée.

POURQUOI L'EXCELLENCE?

Le premier courant fondateur du management par l'excellence est sans doute à chercher du côté des entreprises nord-américaines, imprégnées de culture protestante et capitaliste. Max Weber, in *L'Éthique du protestantisme*, opère un rapprochement entre l'éthique du protestantisme et l'esprit du capitalisme. Éthique personnelle et travail acharné sont étroitement liés dans une double logique d'obtention de réussite professionnelle et de salut individuel.

Le second courant est quant à lui plus strictement économique et repose sur une logique de passage de la qualité (bien) à l'excellence (meilleur) dans laquelle sont entrées les entreprises sous l'effet de l'intensification de la concurrence, elle-même en partie due à la mondialisation et à l'inversion des rapports de l'offre et de la demande (années 1970). Il emprunte la voie de la qualité absolue ou totale, du "zéro défaut", de la mobilisation totale des individus, autant d'éléments considérés comme indispensables à la survie de l'entreprise.

S'interroger sur les fondements de l'excellence et sur sa pertinence emprunte la voie de multiples questions, parmi lesquelles :

En termes de finalité

- Quelle est la raison d'être de l'excellence dans l'entreprise?
- Que permet-elle de faire, d'être?

- Quel est l’objectif de l’excellence ?
- Est-elle un objectif ou un moyen ?

En termes d’utilité

- Que sert-elle ?
- En quoi l’excellence participe-t-elle au succès d’une entreprise ?
- En quoi est-il utile pour l’organisation d’encourager ses employés, managers et dirigeants à toujours faire plus, mieux, plus vite ?
- Existe-t-il des risques, des dommages collatéraux à la quête de l’excellence ?

En termes culturels

- De quoi témoigne la recherche de l’excellence, voire de la perfection ?
- Quel management et quel système d’évaluation soutiennent une politique d’excellence ?

En termes de sens

- Comment l’entreprise peut-elle faire siens les concepts de performance, de qualité et d’engagement sans sacrifier à la satisfaction d’un concept d’excellence tant invoqué qu’il en perd de sa substance ?
- Quel est le sens, spécifique à chaque entreprise et individu, de cette recherche d’excellence ?

En termes d’évaluation

- Quels sont les critères de l’excellence ?
- Doit-on célébrer les résultats atteints ? En quoi cela est-il pertinent, voire indispensable au processus d’amélioration ?
- Si la perfection est l’idéal, par essence inatteignable, quels sont les indicateurs qui témoignent que l’objectif de l’excellence a été atteint ?
- Comment célébrer le succès dès lors qu’un résultat atteint devient le niveau plancher du prochain défi à relever ?
- Quel peut être l’impact sur la motivation de ce qui pourrait s’apparenter à une fuite en avant ou une course effrénée ?

En termes de conception et de déploiement

- Comment élaborer une démarche d’excellence ?
- Comment traduire un objectif d’amélioration continue en un processus de performance globale à la fois vertueux, durable et mobilisateur ?
- Quels sont les nouveaux vecteurs de performance et de compétitivité ?
- L’excellence est-elle à rechercher de manière directe ou à envisager comme un effet induit ?
- Quels sont les “ingrédients”, les conceptions d’expression de l’excellence ?

LES ATTRIBUTS DE L’EXCELLENCE

L’extraordinaire succès du concept d’excellence – dans le domaine de l’entreprise et, plus largement, dans tous les domaines de la vie en société – est révélateur d’un glissement

dans le sens du mot. Celui-ci, qui s'appliquait d'abord plutôt à l'être et désignait une qualité intrinsèque, en vient maintenant à caractériser le faire : il s'agit de faire mieux que les autres, d'arriver au sommet, d'accomplir un exploit dans quelque domaine que ce soit, sportif, télévisuel, artistique ou professionnel. L'excellence est associée à l'exploit, au fait de sortir du lot et de se distinguer en faisant toujours plus, toujours plus vite, toujours mieux...

La quête de l'excellence traverse notre culture et paraît "logique" dans :

- un monde de l'entreprise marqué du sceau de la compétition (gagner des parts de marché) et de la compétitivité (gagner sur ses propres performances) ;
- un monde qui valorise la première place (prix d'excellence, médailles sportives, prix Nobel, Goncourt...) et le dépassement de soi.

Comment génère-t-on de l'excellence? Quels sont les ingrédients? Quelles voies emprunter? Quelques exemples.

On identifie les attributs suivants retrouvés sur un échantillon constitué des 62 entreprises américaines les plus performantes :

- le parti pris de l'action ;
- rester à l'écoute du client ;
- favoriser l'autonomie et l'esprit novateur ;
- asseoir la productivité sur la motivation du personnel ;
- mobiliser le personnel autour de valeurs clés, d'une philosophie d'entreprise, d'un projet précis auxquels tous puissent s'identifier.

Simultanément, le mythe de l'entreprise japonaise se propage et avec lui les techniques présentées comme la clé du succès des entreprises nippones :

- volonté d'excellence ;
- recherche de la qualité totale ;
- poursuite du zéro défaut ;
- mise en place de cercles de qualité ;
- élaboration de projets d'entreprise ou de chartes "performance".

Dans un certain discours managérial, les clés de l'excellence sont à trouver dans :

- la (sur)valorisation de l'action ;
- le mythe de la réussite ;
- le thème du challenge et de l'élitisme ;
- l'obligation d'être fort ;
- l'adaptabilité permanente ;
- l'équivalence entre progrès économique et progrès social ;
- la conciliation entre l'intérêt individuel et l'intérêt de l'entreprise.

Excellence et organisation : de la performance à l'excellence

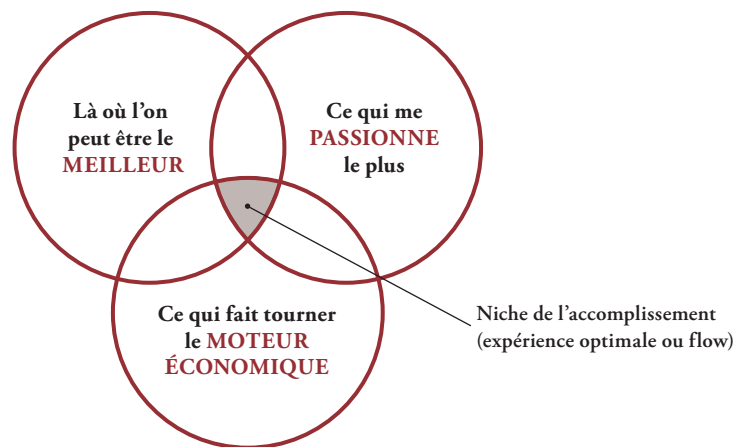
Les notions de performance et d'excellence sont-elles intrinsèquement liées ? Est-il exact qu'une entreprise performe à partir du moment où elle excelle dans un domaine donné ? *A contrario*, peut-on envisager que ces deux notions ne coexistent pas nécessairement, qu'une organisation puisse être performante sans néanmoins exceller ?

Dans un contexte de compétition accrue, une entreprise peut-elle assurer sa pérennité sans atteindre une taille critique, sans être la meilleure, sans exceller ? Si la croissance est considérée comme indispensable à la survie d’une organisation, au même titre que la performance et l’excellence, est-il pertinent de créer une équivalence, ou un lien (dont la nature resterait à déterminer) entre croissance, performance et excellence ?

Existe-t-il un saut qualitatif et/ou quantitatif entre la performance et l’excellence ?

On classe les organisations en deux catégories :

- Les organisations classiques qui fonctionnent par opportunité. Elles poursuivent plusieurs objectifs en même temps, n’intégrant pas (ou pas suffisamment) leur réflexion dans un concept général ou une vision d’ensemble ;
- Les organisations excellentes qui se concentrent sur ce qu’elles savent parfaitement faire, qui leur rapporte le plus et qui les passionne.



Pour découvrir son domaine d'excellence ou sa zone d'accomplissement maximal, une entreprise doit explorer trois questions :

En quoi pouvons-nous être les meilleurs au monde ?

Quelles forces, quelles compétences, quels talents, quels potentiels (uniques) pouvons-nous exploiter ?

Qu'est-ce qui nous passionne le plus profondément ?

Quelle est la source de notre motivation (individuelle et collective), qu'est-ce qui allume notre passion ?

Quel est notre moteur économique ?

Quel est le dénominateur qui a le plus d'impact sur notre croissance ?

Si nous ne pouvons agir que sur un seul ratio pour augmenter significativement notre rentabilité, lequel choisirions-nous ?

À ces questionnements, il conviendrait d'ajouter une interrogation sur la taille, c'est-à-dire indirectement sur l'obligation (réelle ou supposée) de croître. En quoi est-il pertinent de s'interroger également sur cet aspect pour être les meilleurs au monde ?

EXCELLENCE ET LEADERSHIP

Comment néanmoins définir l'excellence au niveau des individus? Quels critères quantitatifs et/ou qualitatifs sont pertinents? Quelles compétences techniques, relationnelles (donc managériales), autres contribuent à définir l'excellence?

Ci-après sont énumérés quelques exemples illustratifs de modèles d'excellence en matière de leadership [compétences professionnelles (savoir-faire) et personnelles (savoir-être)].

On définit le concept de hiérarchie à cinq niveaux, au sommet de laquelle se trouve le leader de 5^e niveau :

- Niveau 5 : *Level 5 executive*. L'exécutif de niveau cinq construit une grandeur durable au travers d'un mélange paradoxal d'humilité personnelle et de volonté professionnelle.
- Niveau 4 : leader effectif. Catalyse l'engagement et la poursuite dynamique d'une vision claire et convaincante par la stimulation de standards de performance élevés.
- Niveau 3 : manager compétent. Coordonne les personnes et organise l'emploi des ressources vers la réalisation d'objectifs efficaces, efficaces et prédéterminés.
- Niveau 2 : équipier contributif. Met ses capacités individuelles au service de la performance du groupe et travaille efficacement avec les autres.
- Niveau 1 : individu hautement capable. Contribue de manière positive grâce à son talent, ses connaissances, ses compétences et ses habitudes de travail efficaces.

Quelques caractéristiques qui faisaient autrefois d'un leader un excellent leader demeurent : intégrité, engagement vis-à-vis du client et vision.

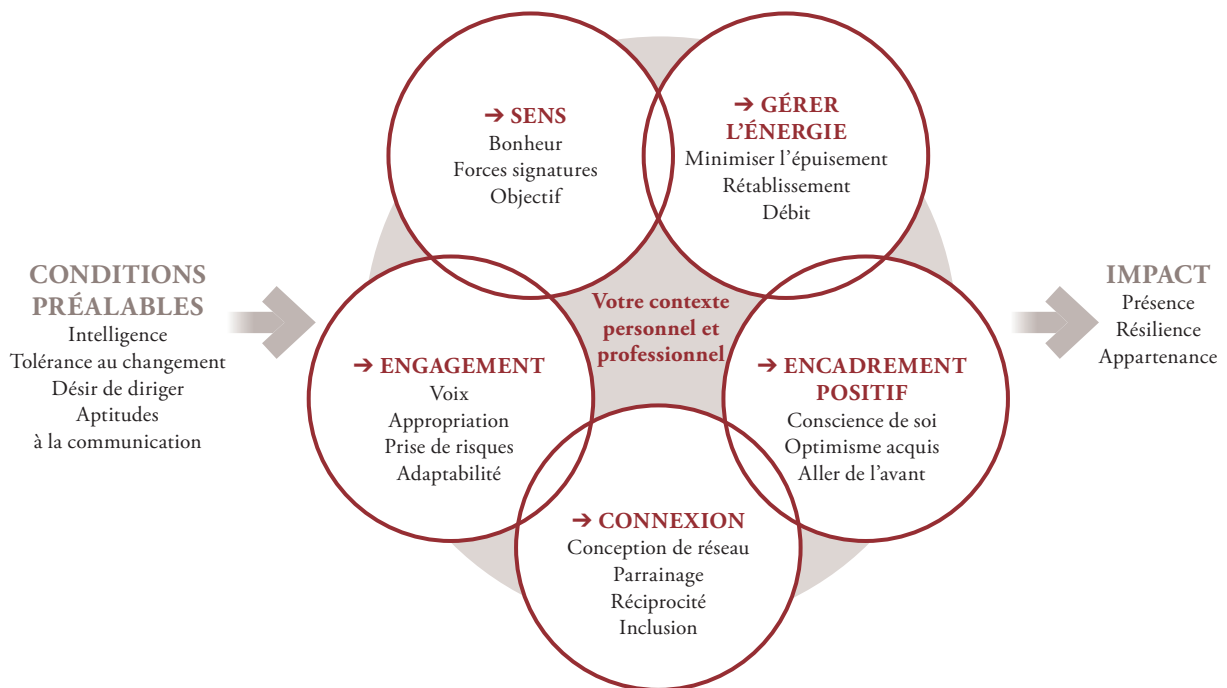
À ces caractéristiques, il convient désormais d'ajouter cinq qualités essentielles : leadership global, compréhension interculturelle, savoir-faire informatique et technologique, capacités à construire des alliances et des partenariats, capacité à partager le leadership.

Certains définissent le concept du leader 2020 comme suit : "Tous les principes d'un environnement de travail à l'horizon 2020 convergent vers le leadership. Créer un environnement qui soit collaboratif, authentique, personnalisé, innovant et social requiert des leaders dont les comportements managériaux créent et renforcent un tel environnement."

- Esprit orienté collaboration :
 - processus décisionnel inclusif;
 - sollicitation sincère de feedbacks.
- Développeur de talents :
 - mentor et coach de ses équipes;
 - à même de fournir des feedbacks directs.
- À l'aise avec la technologie : utilise la technologie pour se connecter et communiquer avec ses collaborateurs et les clients.
- Citoyen du monde :
 - tournure d'esprit culturellement ouverte;
 - donne la priorité à la responsabilité sociale.

- Capable d’anticiper et de construire l’avenir :
 - construit de la responsabilité à tous les niveaux ;
 - soutient l’innovation.

A été réalisée pendant six ans une enquête auprès de plus de 140 leaders qui a abouti à la publication en octobre 2010 d’un article présentant les cinq caractéristiques fondamentales qui permettent à ces leaders d’atteindre des résultats extraordinaires.



Source : *How centered leaders achieve extraordinary results*

Ces cinq caractéristiques fondamentales sont :

- le sens : bonheur au travail, solidité, objectif ;
- la gestion de l'énergie : capacité à ne pas s'épuiser et à respecter les besoins biologiques des membres de l'équipe, à restaurer son propre équilibre en prenant soin de soi et donc à maintenir un niveau d'énergie fluide ;
- la perspective positive : conscience de soi, optimisme, résilience ;
- la connectivité : capacité à créer un réseau, à soutenir projets et collaborateurs, à envisager les relations dans leur dimension réciproque, à inclure autrui ;
- l'engagement : déjà évoqué précédemment.

Si de telles caractéristiques s'expriment avec une intensité différente selon les contextes personnel et professionnel de chaque leader, elles tendent à être toutes présentes chez les leaders d'exception.

Elles supposent que soient réunies des “conditions” préalables indispensables :

- intelligence,
- tolérance au changement,
- désir de diriger,
- capacité à communiquer.

Outre les résultats extraordinaires et une performance remarquable, leur impact se mesure notamment en termes de :

- présence,
- résilience,
- appartenance.

LES RISQUES OU AVATARS DE L'EXCELLENCE

La perte de sens

L'excellence se substitue à l'excellence et la perfection à tout autre objectif. L'excellence devient la fin ultime. L'excellence est-elle une finalité ou un moyen “au service de” :

- gagner pour gagner ;
- réussir pour réussir ;
- agir pour agir ;
- grandir pour grandir ;
- changer pour changer ?

La recherche de l'excellence au niveau de l'organisation induit au niveau des individus une sollicitation et un défi permanents à s'élever et à se dépasser sans cesse.

La logique de l'excellence porte en elle la tentation intrinsèque du toujours plus/mieux et l'incapacité potentielle de l'appréciation, de la célébration et de la satisfaction du résultat atteint. On souligne l'importance de l'étape de satisfaction dans la boucle des réalisations ou boucle de la réussite : savourer, célébrer, se satisfaire d'une réussite permet d'ancrer le succès et de passer au projet suivant fort de l'énergie que confère la réussite.

Le stress

Sommes-nous tous égaux face au défi, à la pression, au stress ? Jusqu'à quel point la démarche d'excellence est-elle stimulante et à partir de quel moment se révèle-t-elle contre-productive ? Quelles sont les limites au dépassement de soi ? (“Même les arbres ne montent pas jusqu'au ciel”, proverbe financier.)

Contrairement aux systèmes inertes qui tombent en panne si l'un de leurs composants est défaillant, un système vivant dispose d'une capacité d'adaptation intrinsèque... jusqu'à un certain point.

Le stress est un signal qui témoigne de l'inadaptation du comportement d'un individu ou d'une organisation aux principes internes qui les gouvernent ou des stratégies adoptées au regard de la situation, du contexte ou de l'environnement auxquels ils sont soumis.

Non résolu, le stress individuel ou organisationnel peut avoir des conséquences “pathologiques” tant pour les personnes que pour les systèmes. Son coût en termes économiques est désormais avéré :

- au niveau individuel, il peut aboutir à une baisse significative de la motivation, de l’engagement et de la performance et prendre la forme notamment de l’absentéisme ou du présentéisme, voire de comportements destructeurs ;
- au niveau organisationnel, les dysfonctionnements ou stress de l’entreprise peuvent aboutir à une baisse de sa compétitivité, de sa productivité.

Une métaanalyse de 52 études (1980-2006) sur l’impact du stress sur la performance confirme dans 75 % des cas (39 études sur 52) une relation inversement proportionnelle entre le stress et la performance : plus le stress au travail augmente, plus la performance diminue.

Les erreurs stratégiques

L’obligation d’excellence peut conduire à des choix irrationnels, bien que séduisants et logiques “sur le papier”. Une illustration de cette dérive potentielle issue du monde sportif : la croyance qu’une équipe constituée des meilleurs joueurs, capables des meilleures prouesses individuelles, est une équipe performante. Or, l’association des meilleurs ne fait pas toujours la meilleure association.

On fait le récit des débuts de l’aviation aux États-Unis et on cite le double exemple de Langley et des frères Wright.

Samuel Langley, Senior Officer de la Smithsonian Institution et professeur de mathématiques à Harvard, au début des années 1900, ambitionnait d’être le premier pilote d’avion. Entouré d’amis influents et doté d’une substantielle subvention du ministère de la Guerre pour financer son projet, Langley a rassemblé autour de lui une équipe de rêve, réunissant la fleur des ingénieurs de l’époque. Tout annonçait indubitablement le succès de l’entreprise.

À quelques centaines de kilomètres de là, à Dayton, Ohio, Wilbur et Orville Wright travaillaient à la conception et à la construction de leur machine volante. Leur passion de voler était si intense qu’elle inspira enthousiasme et engagement d’un groupe de volontaires. Le projet ne bénéficiait d’aucun financement gouvernemental, ni de contacts influents en haut lieu, ni d’ingénieurs ou d’employés issus des meilleures universités. Le 17 décembre 1903, c’est pourtant de Dayton que s’éleva dans les airs le premier homme aux commandes de sa machine volante.

L’EXCELLENCE À L’ÈRE DE LA COMPLEXITÉ

La transformation et l’évolution du monde vivant s’opèrent selon un processus d’intensification de la complexité. Comment concevoir l’excellence dans un contexte de plus en plus imprévisible, incertain, interconnecté et interdépendant ?

Peut-on continuer de penser la performance selon une approche analytique, réductionniste, productiviste et monodimensionnelle ?

N’est-il pas judicieux, voire nécessaire, de substituer à ce cadre conceptuel adapté au monde industriel une approche systémique, interactionnelle, agile et multifactorielle qui convient mieux à la complexité et à la vitesse du ^{xxi}e siècle ?

Les Trente Glorieuses (1945-1974) ou la pertinence de la vision monodimensionnelle

Au sortir de la Seconde Guerre mondiale, l'urgence de la reconstruction et la soif de mieux-être soutiennent la production de masse. La demande est très largement supérieure à l'offre. Les installations sont conçues pour atteindre de très hauts rendements. L'un des mots d'ordre est "productivité". Les entreprises privilégient la parcellisation des tâches et des fonctions et l'organisation hiérarchique pyramidale.

Les Vingt Périlleuses (1975-1994) ou la remise en question de la logique productiviste et du réductionnisme cartésien

Après le premier choc pétrolier de 1973, offre et demande tendent à s'équilibrer. La productivité se révèle insuffisante. Il faut désormais se soucier de la qualité des produits et de la satisfaction des clients. Un cloisonnement hermétique des fonctions et des tâches, demeure-t-il adapté à des circonstances qui imposent transversalité, collaboration et mise en commun des ressources?

Les Vingt Déterminantes (1995-2014) ou comment générer de l'amélioration continue dans un monde complexe

Aujourd'hui, la demande est inférieure à l'offre, laquelle s'est mondialisée, les cycles de vie des produits sont beaucoup plus courts que par le passé, l'exigence des clients en termes de prix, de qualité, de personnalisation et de services associés s'est accrue.

Concurrence accrue et surenchère permanente en termes d'innovation et de réduction des prix, exposition à des facteurs désormais mondiaux imposent aux entreprises l'adoption de modes d'organisation et de pilotage alternatifs, reposant sur une compétence managériale et organisationnelle nouvelle : l'agilité.

Parallèlement, la notion d'intelligence collective se fait jour, dans une logique d'alignement au niveau stratégique, de concertation au niveau tactique et de synchronisation au niveau opérationnel. L'entreprise est un système, au développement duquel chacun de ses éléments constitutifs contribue. Elle ne peut être ramenée à la juxtaposition isolée de ses constituants poursuivant chacun ses propres objectifs.

Elle doit être envisagée dans sa dimension holistique, selon deux principes :

- la synergie : "Le tout est plus que la somme de ses parties. Une combinaison harmonieuse des différents éléments du système aboutira à un résultat global supérieur à la somme algébrique des capacités nominales de chacun d'entre eux."
- la totalité : "La somme des optimums locaux n'aboutit pas à l'optimum global du système. Ce principe, corollaire du principe de synergie, nous enseigne qu'il est vain, voire néfaste, de rechercher systématiquement et partout des performances maximales."

Dès lors, comment faire coexister la logique de compétition contenue dans la recherche de l'excellence avec la logique interactionnelle qui suppose coordination, synchronisation, pilotage global, coopération, collaboration et participation pour relever les défis inhérents à un monde imprévisible, vélocité, global et interdépendant?

Un père jésuite dénonce un certain mythe de l'excellence. Ce n'est pas l'excellence, le meilleur, le plus parfait qu'il demande de rechercher en toute chose, mais “ce qui paraîtra meilleur”, “un meilleur service”, “ce qui aidera davantage”.

On n'utilise pratiquement jamais du superlatif (maximum, optimum, le plus, le meilleur) mais du comparatif (plus, davantage)... Ce recours systématique au comparatif ne repose pas seulement sur un sens aigu de la faiblesse humaine et donc le souci pédagogique de ne pas décourager les bonnes volontés en proposant d'emblée un idéal d'excellence inatteignable, gros de cruelles déconvenues. Il correspond surtout, semble-t-il, à la logique du chrétien en route vers l'état de gloire et qui doit progresser pas à pas. Il correspond aussi à la logique du désir humain, toujours en quête de “davantage” mais jamais saturable. [...] (Chacun) est invité à toujours progresser, à essayer de faire un pas de plus, à tirer le meilleur parti possible de ses talents, mais que la notion de comparaison avec les autres n'est pas vraiment obsédante.

Il s'agit de substituer à un élitisme vain, voire stérile et contre-productif, à une obsession de la première place obtenue au prix d'une compétition excluante et fratricide, une approche plus inclusive et respectueuse qui promeut l'encouragement, lui-même au service de la divulgation, de l'éclosion et de la croissance des talents de chacun.

Et donc finalement, non pas de devenir le meilleur d'entre tous, mais le meilleur de soi. Humblement, dans l'exigence et la bienveillance.

Quinze thèmes du plateau 5 autour desquels les participants, répartis en autant de groupes, pourront être invités à réfléchir, échanger et proposer autour de la notion d'excellence.

Ouverte et participative, cette séance de travail et de dialogue est une occasion d'impliquer activement les participants.

Il conviendra sans doute d'annoncer non seulement l'objectif de l'exercice, mais aussi les suites qu'on entend lui donner, notamment dès lors que les participants seront invités à formuler des propositions (quel en sera le traitement, quelles actions seront entreprises sur la base des préconisations et suggestions formulées...).

CONCLUSION

PLATEAU 5, L'EXCELLENCE EN 15 DÉCLINAISONS

Groupe 1 : définition de l'excellence

Exceller vient du latin *excellere*, qui signifie s 'élever, être élevé au-dessus, se distinguer, sortir du lot, l'emporter, être supérieur, briller, être très fort.

L'**excellence** est le degré éminent de perfection qu'une personne, une chose, a en son genre. Elle est parfois comprise comme synonyme de perfection, de supériorité ou d'élévation. Elle s'inscrit dans un processus d'amélioration continue.

La **perfection** décrit l'état de ce qui est parfait, tel que l'on ne puisse rien concevoir de meilleur. Elle implique l'irréprochabilité et l'impossibilité d'amélioration en ce qu'elle est, par définition, non perfectible.

Il y a dans la perfection une quête d'absolu déconnectée de la réalité, alors que l'excellence est profondément ancrée dans le réel, en ce qu'elle tient compte du contexte et des capacités des hommes et des organisations.

Selon vous :

- Quelle est votre définition de l'excellence ?
- Excellence et perfection sont-elles synonymes ?
- En quoi est-ce utile de les assimiler ou, au contraire, de les différencier ?
- En quoi le groupe Altrad incarne/n'incarne pas l'excellence ?
- Quelles propositions souhaitez-vous formuler pour faire progresser l'excellence au sein du groupe ?

Groupe 2 : raisons d'être de l'excellence

Les entreprises sont entrées dans une logique de l'excellence, c'est-à-dire qu'elles sont passées de la logique de la qualité (bien) à celle de l'excellence (meilleur).

Les raisons de ce changement de logique sont sans doute à chercher du côté de l'intensification de la concurrence, elle-même en partie due à la mondialisation et à l'inversion des rapports de l'offre et de la demande (années 1970).

Cette logique d'excellence emprunte la voie de la qualité absolue ou totale, du "zéro défaut", mais aussi de la pleine mobilisation et de l'engagement substantiel des collaborateurs dans l'objectif d'assurer la survie de l'entreprise.

Selon vous :

- En quoi est-il pertinent de promouvoir une culture de l'excellence?
- En termes de finalité :
 - Quelle est la raison d'être de l'excellence dans l'entreprise?
 - Que permet-elle de faire, d'être?
 - Quel est l'objectif de l'excellence?
 - Est-elle un objectif ou un moyen?
- En termes d'utilité :
 - Que sert-elle?
 - En quoi l'excellence participe-t-elle au succès d'une entreprise?
 - En quoi est-il utile pour l'organisation d'encourager ses employés, managers et dirigeants à toujours faire plus, mieux, plus vite?
 - Peut-on s'en passer?
- En quoi est-il pertinent, voire indispensable, de promouvoir une culture d'excellence au sein du groupe Altrad?
- Quelles solutions préconiserez-vous pour créer un consensus autour de l'importance, voire de la nécessité de l'excellence?

Groupe 3 : les éléments constitutifs de l'excellence

L'entreprise dépend de son environnement externe, lequel l'influence, et elle impacte en retour. Cette relation, non figée, évolue en permanence, d'où la nécessité pour l'entreprise de s'adapter continuellement. Penser l'organisation en termes d'excellence revient à envisager son adaptabilité.

L'excellence peut donc être considérée comme ce qui procure à chaque instant de la vie de l'organisation le niveau de satisfaction maximal de ses acteurs compte tenu de leurs capacités propres et du contexte dans lequel évolue l'organisation.

Selon vous :

- À quoi reconnaît-on une entreprise excellente? Un manager excellent? Une équipe excellente?
- Quels sont les critères à remplir pour attester de l'excellence et de la performance d'une organisation, des collaborateurs et des processus?

- Quels moyens doivent être mis en œuvre (formation, management, financiers, techniques, humains...) pour promouvoir le développement de l'excellence au sein du groupe Altrad, pour permettre sa croissance et celle de ses collaborateurs afin de garantir un niveau défini de compétences des hommes et de l'entreprise?

Groupe 4 : la genèse de l'excellence

On identifie les attributs suivants de l'excellence :

- le parti pris de l'action ;
- rester à l'écoute du client ;
- favoriser l'autonomie et l'esprit novateur ;
- asseoir la productivité sur la motivation du personnel ;
- mobiliser le personnel autour de valeurs clés, d'une philosophie d'entreprise, d'un projet précis auxquels tous puissent s'identifier.

Selon vous :

- Quels sont les prérequis à la mise en place d'une démarche d'excellence ?
- Quelles sont les conditions nécessaires à la création de l'excellence organisationnelle, managériale et personnelle ?
- Comment le groupe Altrad génère-t-il de l'excellence ?
- Avez-vous identifié des lacunes en matière d'excellence, des domaines qui pourraient être améliorés ? Lesquels ?
- Quelles solutions complémentaires conseilleriez-vous de mettre en place pour promouvoir plus d'excellence au sein du groupe ?

Groupe 5 : la culture de l'excellence

L'excellence fait partie des sujets de prédilection de la littérature managériale, en même temps qu'elle imprègne notre culture.

La démarche d'excellence est souvent comprise comme l'une des clés du succès des entreprises : excellence des structures, des modes de fonctionnement, de la production, des leaders, des employés.

Selon vous :

- Comment concevoir et déployer une culture d'excellence ?
- Quel management et quel système d'évaluation soutiennent une politique d'excellence ?
- Comment traduire un objectif d'amélioration continue en un processus de performance globale à la fois vertueux, durable et mobilisateur ?
- Quels sont les (nouveaux) vecteurs de performance et de compétitivité ?
- Quelles sont les conditions d'expression de l'excellence ?

Groupe 6 : excellence et croissance

Croître relève de l'impératif d'adaptabilité de toute entreprise afin de garantir sa survie.

La notion de développement est, par définition, au cœur des logiques de croissance et d'excellence. Toutes deux s'alimentent l'une l'autre, tour à tour moyen et finalité de chacune.

Selon vous :

- Croissance et excellence sont au service de quel objectif?
 - Est-ce d'être le meilleur sur son marché?
 - Le premier?
 - D'avoir fait grandir l'entreprise au mieux de ses capacités (celles de l'organisation et de son responsable)?
- Quelle satisfaction peut-on espérer d'une double démarche de croissance et d'excellence?
 - D'être le numéro un incontesté?
 - D'avoir atteint un niveau jusqu'alors inégalé d'excellence et de professionnalisme?
- Peut-on croître sans exceller?
- Quels sont les domaines où le groupe Altrad peut à la fois développer son excellence et croître?

Groupe 7 : mesure de l'excellence et performance

Le concept de performance intègre à la fois :

- **la notion d'efficacité**, laquelle consiste à évaluer la conformité des résultats obtenus aux objectifs initiaux, en termes de quantité, volume, taux, délais, qualité de la prestation...
Cela suppose :
 - la définition préalable d'un ou plusieurs objectifs mesurables;
 - lesquels doivent être en cohérence avec la finalité de l'entreprise;
 - et accompagnés d'un résultat lui-même mesurable.
- **la notion d'efficience**, laquelle mesure le rapport entre les résultats obtenus et les ressources engagées. Est efficiente une organisation/une équipe qui maximise ses résultats et minimise les ressources mises à la disposition de la production desdits résultats, autrement dit, qui obtient les résultats attendus au moindre coût.

Ainsi, la performance peut être définie comme la capacité d'une organisation/d'une équipe de mener une action pour obtenir des résultats conformes à des objectifs préalablement fixés tout en minimisant le coût de l'ensemble des ressources matérielles, financières et humaines mobilisées.

Selon vous :

- Existe-t-il un lien entre performance et excellence? Si oui, lequel?
- En quoi une démarche d'excellence soutient-elle la performance d'un individu, d'une équipe, d'une organisation?
- Quels sont les critères (qualitatifs et quantitatifs) d'évaluation de l'excellence?

- Si la perfection est l’idéal, par essence inatteignable, quels sont les indicateurs qui témoignent que l’objectif de l’excellence a été atteint ?
- Quelles mesures préconiserez-vous pour renforcer l’excellence du groupe Altrad et ainsi accroître sa performance ?

Groupe 8 : excellence et collaboration

L’efficacité d’une entreprise dépend très largement de la capacité de ses acteurs (internes et externes) à travailler ensemble.

D’un point de vue systémique, la principale compétence à acquérir pour développer la performance d’une équipe en tant que groupe est donc une compétence relationnelle.

À cela, s’ajoute la notion d’intelligence collective dans une triple logique :

- d’alignement au niveau stratégique ;
- de concertation au niveau tactique ;
- de synchronisation au niveau opérationnel.

Selon vous :

- Si une équipe performante est une équipe qui sait collaborer, quelles sont les conditions nécessaires au développement et au maintien d’une collaboration fructueuse ?
- Comment faire coexister la logique de compétition potentiellement contenue dans la recherche de l’excellence – et son corollaire qu’est l’individualisme – avec la collaboration et l’intelligence collective ?
- Comment promouvoir l’excellence tout en développant coordination, synchronisation, pilotage global, coopération, collaboration et entraide ?
- Quel rôle joue la célébration du succès dans le processus d’amélioration de la performance des équipes ?
- Quelles pistes d’amélioration le groupe Altrad pourrait-il adopter pour promouvoir l’excellence en matière de collaboration ?

Groupe 9 : excellence et leadership

On définit le concept de hiérarchie à cinq niveaux, au sommet de laquelle se trouve le leader de 5^e niveau :

- Niveau 5 : leader de niveau 5. L’exécutif de niveau 5 construit une grandeur durable au travers d’un mélange paradoxal d’humilité personnelle et de volonté professionnelle.
- Niveau 4 : leader effectif. Catalyse l’engagement et la poursuite dynamique d’une vision claire et convaincante par la stimulation de standards de performance élevés.
- Niveau 3 : manager compétent. Coordonne les personnes et organise l’emploi des ressources vers la réalisation d’objectifs efficaces, efficaces et prédéterminés.
- Niveau 2 : équipier contributif. Met ses capacités individuelles au service de la performance du groupe et travaille efficacement avec les autres.
- Niveau 1 : individu hautement capable. Contribue de manière positive grâce à son talent, ses connaissances, ses compétences et ses habitudes de travail efficaces.

Selon vous :

- Quelles sont les compétences professionnelles (savoir-faire) et personnelles (savoir-être) à développer pour atteindre l'excellence en matière de leadership?
- Quelles sont les caractéristiques et qualités qui définissent un excellent leader ou manager?
- Que suggérez-vous pour développer ces qualités (pour vous et autour de vous) au sein du groupe Altrad?

Groupe 10 : excellence et humilité

L'humilité n'est pas le mépris de soi, ou c'est un mépris sans méprise. Elle n'est pas ignorance de ce qu'on est, mais plutôt connaissance, ou reconnaissance, de tout ce qu'on n'est pas.

Il en va de même de l'excellence qui est d'abord et avant tout conscience des limites de soi sans laquelle aucun dépassement (conscient et volontaire) ne peut être envisagé.

L'excellence est connaissance et reconnaissance de tout ce que l'on n'est pas... encore. En cela, elle est une marque de lucidité et d'humilité... aussi étonnant que cela puisse paraître! Car dans l'humilité comme dans l'excellence, il est question de limites...

Selon vous :

- Ces deux notions et les orientations stratégiques qu'elles supposent sont-elles compatibles ou contradictoires?
- Comment concilier une démarche de perfectionnement et d'amélioration continue avec le principe d'acceptation des limites (temps, contraintes techniques et financières, limites biologiques de chacun...)?
- Comment le groupe Altrad peut-il incarner en même temps l'humilité et promouvoir l'excellence?
- Quelles suggestions pourriez-vous faire pour faire vivre avec succès ces deux notions au sein du groupe Altrad?

Groupe 11 : excellence, qualité et innovation

Innover revient à penser autrement, rompre avec l'existant et l'ancien, casser les codes, sortir des limites, changer de paradigme.

Dans les faits, l'innovation, humaine ou naturelle, peut emprunter des voies différentes. Elle peut résulter d'une variation autour d'un modèle de base (une adaptation de celui-ci), de multiples variations à la marge qui aboutissent *in fine* à une innovation plus conséquente ou majeure, ou encore d'une macromutation brusque (rupture).

Tout comme la qualité, et l'excellence, l'innovation, clé du dynamisme et du succès, est souvent présentée comme l'une des conditions du développement des organisations.

Selon vous :

- Quelles conditions sont à même de favoriser l'excellence?
- Est-il possible de concilier innovation (et la disruption qu'elle suppose) avec la qualité (et la stabilité qu'elle sous-entend)?

- Comment, dans une période de mutation et de transformation telle que celle que connaît le groupe Altrad depuis quelques années, est-il possible de maintenir l'excellence à laquelle il aspire, la qualité à laquelle il s'engage quotidiennement et l'innovation nécessaire à son développement futur?
- Quelles solutions souhaitez-vous proposer?

Groupe 12 : les possibles dangers des excès d'une démarche d'excellence

Pour une personnalité de “type compétiteur”, la multiplication de challenges ambitieux est une source de motivation intrinsèque forte.

Pour ceux chez qui la compétition n'est pas, en soi et pour elle-même, source de plaisir, la demande sans cesse renouvelée d'amélioration (c'est-à-dire de compétition avec soi-même ou vis-à-vis de l'autre) peut devenir une cause d'insatisfaction.

Selon vous :

- Jusqu'où la recherche d'excellence est-elle bénéfique et profitable à l'entreprise et à ses acteurs?
- À partir de quel moment devient-elle contre-productive, voire dangereuse?
- Faut-il célébrer le succès dès lors qu'un résultat atteint devient le niveau plancher du prochain défi à relever?
- Quel peut être l'impact sur la motivation de ce qui pourrait s'apparenter à une fuite en avant ou une course effrénée à la perfection?
- Quelles recommandations pourriez-vous formuler pour éviter de tels pièges?

Groupe 13 : illustrations de l'excellence

Citez quelques exemples illustratifs de l'excellence au sein du groupe Altrad (excellence organisationnelle, stratégique, managériale, personnelle).

Selon vous :

- En quoi ces exemples sont-ils des illustrations de l'excellence?
- Sont-ils unanimement connus/reconnus?
- Quelles ont été les conditions qui ont permis un tel niveau d'excellence?
- Comment maintenir ce niveau d'excellence?
- Si vous deviez choisir parmi toutes ces expériences celle qui est la plus emblématique de l'excellence du groupe Altrad, laquelle choisiriez-vous? Pourquoi?

Groupe 14 : excellence et progrès

Citez quelques exemples illustratifs du défaut d'excellence au sein du groupe Altrad (en matière organisationnelle, stratégique, managériale, personnelle).

Selon vous :

- En quoi ces exemples témoignent-ils de l'existence d'une marge de progrès? Quelles sont les lacunes observées?
- Quelles raisons peuvent être avancées pour expliquer un tel défaut d'excellence?
- Que proposeriez-vous pour améliorer ces situations et les faire évoluer vers plus d'excellence?

Groupe 15 : excellence et humanisme

L'humanisme peut être défini comme une pensée qui met au premier plan de ses préoccupations le développement des qualités essentielles de l'être humain.

L'homme, doté d'une dignité absolue, est invité à libérer son potentiel, à grandir, à s'élever, dans un mouvement de croissance intellectuelle et spirituelle, d'autonomie, de liberté et de réalisation de soi.

Par extension sont encouragées toutes décisions qui concourent à la préservation de l'homme (respect de son environnement) et à son développement (éducation, formation, etc.).

Parallèlement, le rêve d'excellence conduit une entreprise à grandir, à se métamorphoser, à s'adapter dans une quête d'organisation optimale, pour elle-même et, plus largement, pour son environnement.

Selon vous :

- En quoi une démarche d'excellence relève-t-elle d'une philosophie humaniste au nom de laquelle chaque individu et chaque groupe sont invités à exprimer leur plein potentiel?
- Le groupe Altrad, en plaçant l'humain au cœur de ses préoccupations, vise l'excellence en matière éthique. Quels sont les engagements passés et présents qui contribuent aujourd'hui à satisfaire cet objectif ambitieux?
- Quels pourraient être les prochains engagements (citoyenneté, intégrité, transparence, solidarité, respect de l'environnement...) du groupe Altrad en ce domaine?

RÉFÉRENCES

- Nicole Aubert, Vincent de Gaulejac, *Le Coût de l'excellence*, Seuil, 2007.
- Joanna Barsh, Josephine Mogelof, Caroline Webb, McKinsey, "How centered leaders achieve extraordinary results", 2011. <http://www.mckinsey.com/global-themes/leadership/how-centered-leaders-achieve-extraordinary-results>
- Jim Collins, *Good to great*, HarperCollins, 2001.
- Jim Collins, Morten T. Hansen, *Great by choice*, HarperCollins, 2011.
- André Comte-Sponville, *Petit traité des grandes vertus*, Presses universitaires de France, 1995.
- José Gramdi, *La Boucle vertueuse de l'excellence*, Lexitis Éditions, 2013.
- Jeanne C. Meister, Karie Willyerd, *The 2020 workplace, How innovative companies attract, develop, and keep tomorrow's employees today*, Harper Business, 2010.
- Tom Peters, Robert Waterman, *In search of excellence, Lessons from America's best-run companies*, Profile Book Ltd., 2015.
- Simon Sinek, *Start with why, How great leaders inspire everyone to take action*, Penguin, 2009.

OUVRAGE RÉALISÉ
PAR L'ATELIER GRAPHIQUE ACTES SUD
REPRODUIT ET ACHÉVÉ D'IMPRIMER
EN NOVEMBRE 2017
PAR L'IMPRIMERIE SEPEC

N° impr. :
(Imprimé en France)



	MOTIVATIONS ORIGINELLES DE LA CROISSANCE	DÉVELOPPEMENT QUANTITATIF ET QUALITATIF	COMPLEXIFICATION	FRAGILISATION DE L'ENSEMBLE ET PERTES FINANCIÈRES	RÉUSSIR UNE CROISSANCE DURABLE ET PROFITABLE
	RÉSULTATS ESCOMPTÉS	EFFETS DIRECTS	EFFETS “PERVERS”	MENACES	SOLUTIONS CONCRÈTES
VISION/MISSION	• Servir la vocation de l'entreprise par son développement • Conserver la vocation de l'organisation et sa lisibilité	Cohabitation de visions différentes	• Dilution des objectifs communs et de l'action collective • Possible perte en lisibilité de la vision • Éloignement du fondateur du reste de l'organisation • Syndrome de la “tour d'ivoire”	• Affaiblissement de la culture et des objectifs communs • Difficultés à mobiliser et engager les acteurs	• Mobilisation et intelligence collective • Raviver régulièrement le projet commun • Rappeler la philosophie et les valeurs • Communiquer, échanger, multiplier les occasions de dialogue
STRATÉGIE	• Concevoir, déployer et réussir une stratégie de croissance à même de garantir la survie de l'entreprise • Optimiser l'allocation des ressources, créer des synergies • Créer de la valeur • Rechercher un haut niveau de compétitivité et de rentabilité • Rationaliser et optimiser, réduire les coûts • Renforcer l'efficacité opérationnelle et la profitabilité • Profiter d'opportunités d'acquisitions	• Possible décalage entre les effets escomptés et les résultats obtenus	• Dispersion des efforts et ressources • Pas d'économies d'échelle • Impossibilité/difficulté à concrétiser les synergies escomptées • Perte de rentabilité et de compétitivité	• Dangers de fragmentation • Impossibilité/difficulté à maintenir la qualité	• Apprécier <i>ex ante</i> la motivation de la croissance et l'amplitude recherchée • Rechercher la juste croissance, optimale et écologique (respect de l'écosystème) • Concevoir le rythme de la croissance et se donner le temps nécessaire • Instaurer une discipline de priorisation stratégique • Promouvoir la qualité (produits, services, conditions de travail, relations...) • Se concentrer sur le savoir-faire fondamental de l'entreprise • Exposer le nouveau projet commun, communiquer • Adopter des routines de simplification de son portefeuille de produits
CULTURE & VALEURS	• Promouvoir la culture et la cause du groupe • Permettre la cohabitation des cultures dans le cadre de valeurs du groupe réaffirmées	Modification de la culture de l'organisation	• Dilution de la culture • Difficulté à intégrer dans un nouvel ensemble homogène les sociétés du groupe • Perte d'identité	• Démotivation des parties prenantes • Désaffection des collaborateurs et clients	• Respect de la diversité des filiales • Valorisation des caractéristiques propres des filiales • Réaffirmer les valeurs et créer de l'adhésion à la vision au sens large
FONDAMENTAUX	Croissance durable et créatrice de valeur	• Augmentation du chiffre d'affaires • Possible augmentation de l'endettement • Changement de rythme avec incidence sur les fondamentaux (accélération des cycles...)	• Le CA croît plus vite que les talents internes • Difficulté de générer le cash nécessaire • Perte de momentum • Possible obsolescence du business model • Risque “d'emballement de la machine”	• Érosion du chiffre d'affaires • Incapacité de rembourser la dette • Intérêts de la dette trop élevés • Pertes supérieures aux gains escomptés	• Identifier les leviers de création de valeur • Travailler à la mise en œuvre des synergies • Se débarrasser des coûts superflus • Se séparer des actifs et activités non essentiels • Mutualiser les moyens et compétences
ORGANISATION	• Conserver une organisation “facile” à manager (maintenir un fonctionnement sain de l'organisation) • Optimiser les processus opérationnels • Préserver l'agilité de l'organisation	Saut qualitatif et quantitatif	• Ralentissement de la capacité d'innovation • Déstructuration • Processus homéostasiques et bureaucratiques • Inertie • Apparition de dysfonctionnements internes • Distorsion de l'information • Complexification du processus décisionnel • Multiplication des couches (dilution de la responsabilité, dysfonctionnements, entraves au processus décisionnel) • Multiplication des tâches/fonctions dont l'utilité est à questionner (trop de reporting tue le reporting) • Multiplication des normes, règles, exigences	• Perte de réactivité • Lenteur et inefficacité du processus décisionnel • Risque de dispersion des ressources et des énergies • Perte d'agilité	• S'attaquer à la complexité dans les processus centraux puis secondaires • Encourager la simplicité et la collaboration • Chasser systématiquement ce qui entrave l'efficacité collective • Décentralisation • Autonomisation et liberté d'action • Respect de l'entrepreneuriat • Favoriser un management transverse (souplesse, flexibilité, adaptation) • Adapter l'organisation au fur et à mesure de la croissance (organisation évolutive) • Structure matricielle agile et reconfigurable • Faire évoluer l'important (ambition, stratégie, plan d'action) • Maintenir l'essentiel (raison d'être, valeurs, principes de management) • Apprendre à fonctionner dans un environnement VUCA • Se familiariser avec les approches paradoxales • Entretenir et développer l'agilité organisationnelle, relationnelle et individuelle • Récompenser et autoriser l'initiative, la créativité et l'innovation
MÉTIER/ ACTIVITÉS	Créer des synergies efficaces et profitables	• Conquête de nouvelles parts de marché • Implantation sur de nouveaux marchés • Extension du portefeuille d'activités et de produits	• Distance accrue entre l'entreprise et ses clients • Dispersion des efforts & ressources • Diversification excessive	• Perte de contact avec les clients et le marché • Fragmentation de l'expérience client • Ruptures dans la chaîne d'information • Méconnaissance du marché, des segments de clientèle	• Construire un groupe intégré • Placer le client au cœur des préoccupations • Renforcer la complémentarité (produits, services, fonctions, expertises...)
RESSOURCES HUMAINES	Construire un groupe intégré où chacun a sa place et peut faire valoir ses talents au service de son épanouissement et du développement de l'organisation	• Augmentation de l'effectif • Apparition de besoins nouveaux • Multiplication des législations et cultures sociales	• Difficulté à mobiliser les ressources humaines • Perte (temporaire) d'efficacité • Apparition d'éventuelles redondances ou doublons • Possible assèchement des compétences • Complexité accrue de la gestion des ressources humaines (normes nouvelles...)	• Risque de cloisonnement • Perte de sens collectif • Insécurisation des collaborateurs de l'organisation et de ses partenaires • Difficultés à recruter, retenir les talents nécessaires • Dans un contexte d'emballement, mise sous tension des équipes (horaires augmentés, risques de surinvestissement, burn-out...)	• Prévoir en amont les étapes clés du processus d'intégration • Subsidiarité • Anticiper les ressources indispensables • Prévoir des plans de formation et d'embauche • Rationaliser les compétences • Anticiper les résistances et associer le plus grand nombre au processus de changement • Créer un environnement de travail où les relations interpersonnelles et la collaboration peuvent s'épanouir • Améliorer la compréhension de ce que chacun fait • Renforcer le rôle et le pouvoir des intégrateurs et coordinateurs • Élargir la quantité de pouvoir disponible (empowerment) • Augmenter le besoin de réciprocité afin d'améliorer la collaboration • Accroître la conscience de l'incidence des décisions (responsabilisation) • Valoriser les comportements d'aide et de demande d'aide