

L'ÉVOLUTION DE LA GESTION DES COMPÉTENCES DANS UN PROCESSUS DE FUSION

Sanséau Pierre-Yves¹, Matmati Mohamed²

RÉSUMÉ

L'accélération des fusions-acquisitions dans le secteur des grandes entreprises doit nous amener à nous questionner sur les aspects humains et plus directement liés à la GRH dans de tels processus. La question des compétences et les enjeux autour de la gestion des compétences s'avère être une dimension fort stratégique lors de fusions-acquisitions. Afin d'approfondir le champ des connaissances sur cette dimension de la gestion des compétences, nous présentons dans cette contribution une analyse de la dimension RH et « compétence » à l'aide de la littérature spécialisée. Puis, nous introduisons les résultats intermédiaires d'une étude de cas que nous menons suite à la fusion de deux grands acteurs du secteur de l'audit ; Andersen et Ernst & Young. Ce croisement de données nous permet de tirer des premières conclusions par rapport à notre problématique de recherche et devra déboucher sur l'élaboration d'un futur modèle caractérisant la gestion des compétences lors de fusions-acquisitions.

ABSTRACT

The increase of mergers and acquisitions in the sector of the large companies brings us to ask questions on the human aspects dimensions and more directly related to the HRM in such processes. The question of competences and the stakes around the management of competences prove to be an extremely strategic dimension at the time of mergers and acquisitions. In order to deepen the field of knowledge on this dimension of the management of competences, we present in this contribution an analysis of the human resource aspect and "competence" using the specialized literature. Then, we introduce the intermediate results of a case study which we carry out following the merger of two large actors of the

¹ Grenoble École de Management. Pierre-yves.sanseau@grenoble-em.com

² Grenoble École de Management.

sector of "audit"; Andersen and Ernst & Young. This data crossing brings us to draw the first conclusions related to our research question and will have to lead to the development of a future model characterizing the management of competences during mergers and acquisitions.

.....

INTRODUCTION

Les fusions-acquisitions continuent d'être à la une des médias avec leurs lots d'interrogations sur les objectifs stratégiques et économiques poursuivis par les organisations concernées. La dimension ressources humaines est souvent présente dans ces interrogations mais plus sous l'angle du devenir des personnels des deux entreprises qui fusionnent. L'objet de notre recherche porte sur la dimension RH avec la préoccupation liée à l'analyse des démarches mises en œuvre pour construire à partir de deux collectifs d'employés aux compétences différentes, un ensemble cohérent de personnes constituant un réseau de pôles de compétences, partageant les mêmes objectifs et valeurs dans le cadre de procédures de gestion acceptées.

La fusion en 2002 entre deux grands cabinets de conseil et audit - Ernst & Young et Andersen - est notre terrain de recherche. Nous avons étudié cette fusion avec l'objectif de mettre en évidence les objectifs poursuivis en matière de ressources humaines et plus précisément en ce qui concerne la gestion des compétences. La fusion des compétences portées par les employés des deux cabinets et la création d'une nouvelle culture d'entreprise apparaissaient comme des objectifs prioritaires pour les dirigeants de ce nouvel ensemble de conseil et audit dont les différents métiers relèvent de la production intellectuelle. Dans la présente communication, nous nous intéressons aux premiers résultats de cette action de fusion des compétences.

1. Le cadre théorique de la recherche : les compétences comme dimension stratégique dans les fusions

1.1 La problématique de recherche

La problématique de cette recherche vise à appréhender le rôle des compétences et de la gestion des compétences dans les processus de fusions-acquisitions. L'hypothèse initiale que nous émettons est la suivante : les compétences se situent au coeur d'un processus de fusion-acquisition et la gestion des compétences peut être un élément facilitateur du succès d'un processus de fusion ou d'acquisition.

Plus précisément, les questionnements auxquels nous allons tenter d'apporter un éclairage dans cette communication sont les suivants :

- Pourquoi les dimensions ressources humaines et compétences seraient-elles une préoccupation majeure des dirigeants d'entreprises dans les processus de fusion ?
- Quelles sont les actions, les démarches qui facilitent la « fusion de deux modèles de gestion des compétences » dans le cadre d'une fusion-acquisition ?
- Quelles mesures d'accompagnement sont mises en place pour favoriser l'éclosion d'un seul modèle des compétences dans l'entité issue d'une fusion-acquisition ?
- Comment mesurer la « fusion des compétences » et la performance du nouveau modèle et l'évaluation de sa mise en oeuvre ?

Dans un premier temps, nous tenterons d'apporter des éléments de réponse à ces questionnements d'une part à travers une revue de littérature afin de clarifier les concepts de fusions et d'acquisitions et pour identifier les différents modèles existants, et d'autre part, mettre en évidence la place de la dimension ressources humaines et compétences dans les processus de fusions. Dans une seconde étape, une étude de cas sur un processus de fusion apportera un éclairage de pratiques mises en oeuvre.

1.2 Typologie des fusions

Tout d'abord, nous précisons la différence qui doit être faite entre les fusions et acquisitions, bien que les deux concepts soient le plus souvent traités conjointement dans la littérature qui y est consacrée. Dans une fusion, deux entreprises se joignent et créent une nouvelle entité. Dans une acquisition, une entreprise est acquise par une autre entreprise et cette dernière gère l'intégration à son gré (Schuler et Jackson, 2001 ; Doz et Hamel, 1998, Hamel, 1991, Harbison, 1996). Le regard porté sur les fusions réalisées dans le monde industriel depuis une dizaine d'années, notamment dans le bassin Grenoblois en France, permet de classer ces fusions en quatre modèles :

- le modèle de « l'intégration verticale »³ ; dans ce modèle, une entreprise cherche à « contrôler » toute une chaîne de production. C'est le cas de la fusion entre Merlin Gérin, Télémécanique et Square D qui a donné naissance à Schneider Electric SA ;

³ Les quatre qualificatifs – vertical, consanguin, complémentaire, hybride- utilisés dans cette typologie sont de notre création.

- le modèle « consanguin » ; il concerne la fusion d'entreprises fabriquant des produits technologiquement proches ou similaires, de dimensions proches (effectifs, chiffre d'affaires...) ; c'est le cas récent de Hewlett/Packard et de Compaq. Souvent l'objectif stratégique dans ce cas est de l'ordre du *business* pour acquérir une taille de manière à pouvoir faire face à la concurrence et contrôler une part importante du marché.
- le modèle de la « complémentarité » ; il concerne deux organisations de secteurs techniques différents avec des métiers plus ou moins proches. C'est le cas de Cap Gemini et de la branche Conseil de Ernst & Young. L'objectif stratégique est d'élargir le champ d'intervention par la complémentarité des fournitures, une solution technologique et une prestation de service nécessitée par l'implémentation de la solution technologique.
- Le quatrième modèle et le plus récent est « hybride » ; il concerne dans notre observation, l'alliance récente entre trois concurrents du monde de la high tech - ST Micro-Electronics, Motorola, Philips - pour créer, à Crolles dans l'Isère, une plateforme technologique de recherche et de production de composants électroniques à partir de la technologie exploitant les résultats de recherche en nanotechnologie. Les trois entreprises restant, par ailleurs, concurrentes sur le marché des autres composants électroniques.

Ces quatre modèles de fusion d'entreprises ne préjugent en rien de l'existence d'autres catégories de fusions-acquisitions. Cette première modélisation mérite d'être approfondie avec un regard attentif, en ce qui nous concerne, sur la place de la dimension RH dans la stratégie de chacune des fusions et dans la construction de l'ensemble issu de la fusion. Les raisons qui poussent les entreprises à fusionner sont basées sur des faits parfois objectifs mais également sur des croyances plus ou moins justifiées. Parmi les raisons évoquées et observées le plus fréquemment, on note : les économies d'échelle (fusions horizontales), la diminution des risques afférents, la diminution des coûts (fusions hybrides), la domination d'un marché mondial, le besoin de liquidités ou l'excès d'endettement, la croissance rapide externe sans investissements lourds, la flexibilité, la nécessité d'une meilleure assise pour des emprunts futurs, la recherche de compétences stratégiques, et enfin l'acquisition des talents, des connaissances et des technologies de pointe. Cette dernière raison, dans sa dimension ressources humaines, serait de plus en plus présente dans les motifs de fusions. L'acquisition ou « l'achat » de ressources humaines hautement qualifiées ou rares à travers des processus de fusions est de plus en plus présente et fréquente (Creswell, 2001).

1.3 Quelle considération pour la dimension RH ?

La littérature et les pratiques nous montrent que les aspects légaux, financiers et opérationnels sont les plus considérés dans les processus de fusion. Il est aujourd'hui reconnu, notamment par des dirigeants ayant été impliqués dans des fusions-acquisitions, que la gestion de la dimension humaine du changement constitue la réelle clé du succès (Kay et Shelton, 2000, Gunther, 2001). Pourtant si cette dimension humaine est reconnue, elle est le plus souvent encore négligée dans les décisions stratégiques. Les raisons qui induisent cette situation seraient en particulier : l'emphase mise sur les dimensions financières, comptables et de production, la croyance que les individus font partie du « soft » et donc qu'il est difficile de les « gérer », le manque de reconnaissance ou de consensus sur l'aspect critique des dimensions humaines, le manque d'outil ou de grilles pour comprendre et gérer les problématiques RH.

Charman (1999), Habeck et al. (1999) distinguent trois phases dans les processus de fusions - acquisitions : la phase de pré-fusion, la phase de combinaison et d'intégration des partenaires et enfin la phase de solidification de la nouvelle entité. Ces phases sont le plus souvent utilisées pour analyser les aspects stratégiques, financiers, ou encore marketing des fusions acquisitions. Schuler et Jackson (2001) montrent qu'il est tout à fait possible de les utiliser pour décliner les implications et les actions reliées aux dimensions RH des fusions acquisitions. En reprenant les trois grandes phases des processus de fusion acquisition, Schuler et Jackson (2001) analysent les enjeux et les implications RH et proposent une grille qui peut s'avérer fort utile pour alimenter la réflexion.

Dans la phase de pré-fusion, il est tout d'abord important d'identifier précisément le sens et le pourquoi de cette volonté de fusion-acquisition. Dans les raisons les plus fréquemment identifiées, apparaît la volonté d'acquérir de nouvelles ressources humaines talentueuses ou aux compétences rares et disputées. Un autre enjeu des fusions-acquisitions lié aux ressources humaines est la nécessité de positionner un haut responsable décideur ainsi qu'une équipe à la tête du processus de fusion-acquisition. Enfin, il semblerait important de penser à la façon dont on va être capable de capitaliser et d'apprendre en terme d'aspects RH du processus de fusion. Dans cette phase de pré-fusion, en terme d'activités et d'implications RH, l'accent devrait être mis sur une large diffusion de l'information quant aux raisons, au sens et au déroulement de la fusion, la création d'une cellule spécialisée sur le transfert des connaissances et une évaluation des valeurs et des cultures des deux entités (style de leadership, horizons temporels, rôle des partenaires, tolérance aux risque, esprit d'équipe, individualisme).

La seconde phase du processus de fusion acquisition est souvent la plus cruciale. Il s'agit de la période où, après la phase de pré-fusion, les deux entreprises se rejoignent réellement. Les enjeux liés aux RH sont nombreux et importants dans le succès ou l'échec de la fusion. Un des premiers enjeux a trait à la sélection et à la nomination d'un « gestionnaire de fusion ». Cette personne, qui sera exclusivement dédiée à cette fonction et qui sera épaulée par une équipe, aura pour missions d'être à la fois un directeur de projet, un communicateur, un conseiller, un facilitateur relationnel, un meneur d'équipe, un négociateur et un solutionneur. Le second enjeu majeur touche à la nomination d'un gestionnaire en mesure de gérer l'intégration des activités des deux entités sur le terrain. Cette personne devra s'appuyer sur un leadership affirmé et reconnu, être sensible aux différences culturelles, être ouvert, flexible, en mesure d'identifier les forces et faiblesses des deux compagnies, être à l'écoute, visionnaire, sensible à la rétention des employés stratégiques. Il devra aussi avoir une solide connaissance des deux entreprises.

La troisième phase du processus de fusion consiste à solidifier et à évaluer la nouvelle entité créée. En terme d'enjeu relatif à la dimension RH, il s'agit tout d'abord de consolider les équipes dirigeantes et de gérer les problématiques de leadership qui peuvent émerger entre les anciens dirigeants des deux ex-entités. Il faut également évaluer la nouvelle culture émergente. Les nouvelles politiques et pratiques RH devraient également faire l'objet d'évaluation afin de mesurer leur pertinence, leur impact et leur efficacité. On entre par la suite dans un processus RH d'ajustement et de consolidation pas à pas mais aussi d'apprentissage organisationnel étalé sur plusieurs années.

1.4 Les compétences stratégiques au coeur des fusions-acquisitions

La notion de compétence comporte trois niveaux. Au premier niveau, on identifie les compétences individuelles qui font référence à un savoir faire opérationnel contextuel et validé d'un individu. On s'intéresse ici à l'individu unitaire dans le contexte professionnel. Le deuxième niveau est constitué des compétences collectives. Ces dernières font référence à l'interaction de personnes dans des situations de travail, une combinaison de compétences individuelles qui « offre les conditions de l'émergence d'une nouvelle compétence, la compétence collective » (Matmati, 2002, p.435). Elle se construit à partir de la synergie entre les individus dans l'univers organisationnel et serait la clé de l'efficacité (Chain et Moreau, 1996 ; Igalens et Scouarnec, 2001, Zarifian, 2001). La compétence collective serait le moyen privilégié de faire face à la complexité

Dans la lignée de la théorie des « ressources », est apparue, il y a une dizaine d'années, la notion de compétence stratégique qui constitue le troisième niveau de notre typologie. Hamel et Prahalad (1995) définissent la compétence stratégique comme un ensemble de plusieurs savoirs et technologies propres à une entreprise, savoirs-faire maîtrisés par tout ou une partie du personnel qui lui confère un avantage concurrentiel durable sur le marché. Les auteurs caractérisent la compétence stratégique par trois indicateurs : la valeur aux yeux du client, la différenciation par rapport aux concurrents, l'élasticité qui est définie comme la capacité à créer des passerelles vers les marchés de l'avenir. Qu'en est-il de cette notion de compétence dans le cadre de fusions-acquisitions ? On peut repérer à travers les écrits de Schuler et Jackson (2001) des liens entre compétence et fusion sous deux dimensions.

Dans un premier temps, les auteurs soulignent le fait qu'une des dimensions cruciales dans la phase de fusion de deux entreprises est la rétention des employés ou des ressources humaines clés. Cette dimension est déterminante car la plupart des entreprises acquises perdent leur personnel clé après la fusion. Dans ce cas de figure, la fusion-acquisition s'éloignerait alors d'un de ses objectifs initiaux, à savoir l'acquisition de talents et l'émergence de *core competencies* ou compétences clés. Ces compétences clés seront issues d'un processus de sélection. Ce processus devra être accompagné de rétributions spécifiques pour ces personnels stratégiques (ententes financières, primes de rétention, clauses écrites sur la durée de l'engagement). On se situe ici donc dans le champ des compétences clés ou stratégiques et on s'éloigne donc de la conception GRH de la notion de compétence comme nous l'avons explicité précédemment. De prime abord, ceci peut paraître logique dans la mesure où les décisions de fusions sont avant tout liées à des stratégies qui visent à la domination de marchés, à des économies d'échelle, à des diminutions de coûts, à la création de valeur monétaire et à l'acquisition de technologies.

La seconde dimension qui illustre le lien entre la notion de compétence et les fusions-acquisitions est la nécessité de mettre l'accent sur le développement des compétences au sein même de la fonction RH. Tout d'abord, Schuler et Jackson (2001) soulignent le fait que le processus de fusion-acquisition soit pris en charge et géré par les meilleurs éléments de entreprises qui fusionnent. D'autre part, la gestion d'un processus de fusion-acquisition devrait devenir une compétence clé pour un département des RH. La fonction RH devrait développer les compétences autour des enjeux des fusions-acquisitions qui sont les suivantes : compétences liées au domaine des affaires (connaissance de la concurrence, vision stratégique, connaissance des processus de fusions-acquisitions), compétences liées à la gestion du changement et à la gestion des connaissances (conseil et

communication, aide au travail de groupe, création et travail en structure flexible, négociation, création de réseau) et enfin les compétences liées au leadership (gestion de la diversité, apprentissage culturel, adaptabilité, création de valeur).

1.5 Eléments méthodologiques

Les données que nous présentons sur Ernst & Young - Andersen sont tirées d'un travail de recherche qui est en cours de réalisation. La stratégie de recherche retenue a été la méthode de l'étude de cas (Yin, 2003 ; Gauthier, 2003 ; Contandriopoulos, Bélanger et Nguyen, 1990). Pour la collecte des données, nous avons réalisé dans un premier temps quatre entrevues semi-directives avec des consultants d'Ernst & Young et ex-Andersen. Ces entrevues ont été orientées autour de la culture d'entreprise, du processus de gestion des compétences et de l'intégration de deux approches de gestion par les compétences. Dans un second temps, nous avons également rencontré deux membres de la Direction Stratégique des Ressources Humaines (DSRH) d'Ernst & Young ainsi que quatre managers d'équipes d'activités de soutien. Ces entrevues seront complétées au deuxième semestre 2004 par une série de nouvelles rencontres avec des managers d'équipes et des consultants issus des deux entités qui ont fusionné. Nos sources de données ont été complétées par une analyse de documents internes et externes traitant de la fusion. Notons que l'accès aux documents stratégiques de la fusion n'a pas été possible pour des raisons de confidentialité et de relative jeunesse du processus. Une triangulation approfondie des données issues des entrevues et de celles issues d'archives sera nécessaire pour une meilleure validité interne.

2. Une fusion non-attendue : le cas Ernst & Young - Andersen

2.1 Le contexte de la fusion de deux géants du domaine du conseil et de l'audit

En 2003, le paysage du monde de l'audit et du conseil est complètement bouleversé. Plusieurs facteurs ont pesé sur cette recomposition du paysage des grands cabinets d'audit et de conseil au plan mondial :

- le premier est sans doute la volonté des autorités de tutelle de renforcer leur contrôle et la transparence des activités d'audit. Dès la fin des années quatre-vingt dix, les autorités américaines ont manifesté leur souhait d'une séparation des activités de conseil et d'audit. En France, la loi sur la sécurité financière stipule que les commissaires aux comptes seront bientôt soumis au contrôle d'une autorité de régulation extérieure à la profession. Jusque-là, les experts-comptables veillaient par eux-mêmes au respect de la déontologie. La loi prévoit de laisser aux cabinets d'audit la possibilité de créer des filiales conseil mais leur interdit d'offrir simultanément à leurs clients des prestations

d'audit et de conseil, ce qui devrait éviter des connivences entre les commissaires aux comptes et les dirigeants d'entreprises audités.

- le second est la succession de scandales financiers notamment aux Etats-Unis (*Enron* et *World Com* en particulier). Le cabinet Andersen n'a pas résisté au scandale qui a frappé *Enron*, son client. Par la suite, une vague de faillites allait alors mettre à jour le manque de transparence régnant à tous les niveaux de la finance mondiale et la carence de surveillance des plus hautes autorités financières.

C'est dans ce contexte que le cabinet Andersen, fragilisé et ayant perdu une partie de sa crédibilité va se rapprocher en France et dans de nombreux pays du cabinet Ernst & Young. Cette décision est annoncée en avril 2002, avec une relative surprise puisque des négociations entre Andersen et KPMG étaient bien avancées. Le rapprochement d'Andersen et d'Ernst & Young, pour la France, porte sur les métiers de l'audit, du conseil juridique et fiscal et de l'ingénierie financière. En septembre 2002, la Commission Européenne émet un avis positif sur la fusion d'Ernst & Young France et des cabinets d'avocats et de *corporate finance* ex-Andersen France. Le rapprochement se déroule à vitesse variable selon les métiers.

2.2 La gestion des compétences dans les deux entités avant la fusion

Le rapprochement d'Ernst & Young et d'Andersen peut susciter des interrogations quant à la capacité des deux cabinets à fonctionner dans un mode commun à terme. Il apparaît que si les consultants et avocats ont des méthodes d'intervention relativement proches, la culture et les bases de fonctionnement des cabinets sont différentes. Ainsi, un round d'observation se met en place à partir d'avril 2002 entre les associés des deux entités afin de repérer chez l'un et l'autre les attentes, les pratiques et les stratégies émergentes.

2.2.1 Andersen France : une « auto-gestion » des compétences

En portant un regard à posteriori sur la gestion des compétences chez Andersen avant la fusion, on peut considérer que la notion de compétence était très forte mais que ces dernières n'étaient pas « gérées en tant que telles ». On pourrait se risquer à parler d'une « auto-gestion » des compétences sans système de gestion des compétences structuré. En effet, chez Andersen France, les valeurs étaient basées sur l'autonomie, le dépassement de soi, l'émulation et la concurrence entre les collaborateurs juniors. Si Andersen n'avait pas de difficultés à recruter une grande partie des meilleurs éléments, c'était principalement du à sa réputation et à son assise dans le club fermé des cabinets internationaux de prestige. Une fois

les « meilleurs » éléments du marché recrutés, ces derniers, placés dans une situation de « juniors », devaient vivre une période de cinq années environ pendant laquelle ils devaient quasiment s'autogérer avec une presque totale autonomie et aussi faire leurs preuves.

Chez Andersen, le raisonnement se faisait davantage en terme de statut qu'en terme de compétences acquises ou à développer. Un « junior » a tout à apprendre et à prouver. Un « senior » a été reconnu par ses pairs, possède une large assise au sein du cabinet et est reconnu au « poids » de ses clients. Le moyen d'évaluer les « compétences » des juniors passe par une notation qualitative basée sur les résultats et la performance financière. Les compétences techniques mises en œuvre dans les missions ne sont pas considérées puisque qu'aucun référentiel de compétences organisé et structuré n'existe. Andersen ne met pas en place de système formel d'accompagnement. Le « junior Andersenien » n'a alors d'autre choix, s'il veut survivre à cette période de cinq ans de se rapprocher des « clans » informels mais finalement salutaires qui se forment autour de « seniors ». Ces « clans » représentaient bien un univers où la notion d'organigramme était absente et dans lequel une telle idée pouvait choquer.

2.2.2 Ernst & Young : une gestion des compétences structurée et stratégique

Pour sa part, Ernst & Young avait instauré dès 1997 une approche de gestion des compétences structurée. A partir de cette date, un référentiel de compétence est disponible. Ce référentiel connaîtra plusieurs évolutions jusqu'à 2004 où l'outil est extrêmement abouti avec une implication des collaborateurs (consultants et personnels de soutien) dans l'évolution de leurs profils de compétences.

Outre l'existence de ce système de compétence abouti au moment de la fusion, la vision des compétences et l'esprit qui le véhicule est foncièrement différent de ce qui existait alors chez Andersen. Ce cabinet se positionne davantage dans une stratégie « d'éleveur » ou encore de développeur de compétences. Les nouvelles recrues sont clairement intégrées dans le cabinet, sont encadrées, soutenues dans leurs premières années d'exercice de leur activité. La professionnalisation de chaque métier est reconnue à l'interne.

Le nouveau collaborateur chez Ernst & Young s'intègre, dès son arrivée dans le cabinet, dans un cycle de gestion par les compétences. En effet, ce cycle débute par une auto évaluation des compétences qui permet de définir un profil de compétence particulier. Chaque nouvelle recrue procède, grâce au système de gestion des compétences en ligne, à cette auto-évaluation qui lui est personnelle et dont il possède seul l'accès. Cette évaluation est ensuite passée en revue par un

collaborateur de l'entreprise qui a été désigné comme étant le « parrain » de la nouvelle recrue. Ce système de parrainage et la relation parrain/filleul qui s'instaure alors est fondamentale et est une des clés de voûte du système de gestion des compétences. Ce filet de « sécurité » permet à l'entreprise de pérenniser son investissement dans des nouvelles recrues et de s'assurer au mieux leur fidélité.

Cette première évaluation des compétences va permettre au filleul et au parrain de déterminer l'affectation sur les premières missions. A l'issue de chaque mission, une évaluation permet d'effectuer un bilan de performance et de développement de compétences ainsi que la fixation d'objectifs, d'un plan d'action et l'émergence d'un profil cible. L'étape suivante passe par la définition d'un *Role Agreement* sous l'autorité d'un responsable de mission-client. Ce « rôle » est défini par une liste de compétences et un niveau requis sur chacune d'elle et par une liste d'objectifs à atteindre. Une fois ce « rôle » défini et validé par le collaborateur, ce dernier effectue sa mission. A l'issue de celle-ci, une évaluation de la performance et des compétences est effectuée.

Cette fusion entre Ernst & Young et Andersen en France met donc en scène le rapprochement de deux modes de gestion des ressources humaines et de gestion des compétences en plus de l'existence de cultures d'entreprise éloignées. Pour les personnes issues d'Andersen, le choc est parfois rude. Il s'agit en effet de passer d'un esprit de dépassement permanent de soi, d'une reconnaissance externe forte et de la culture du prestige à une situation de fusion « inévitable » nécessitant des concessions, des deuils et une adaptation. Les personnes originaires de Ernst & Young parlent dans une certaine mesure de « l'arrogance » des anciens d'Andersen. Ces derniers seraient encore souvent persuadés que dans cette fusion, ils ne peuvent « qu'apporter » au cabinet Ernst & Young. Leur système d'émergence des compétences n'était-il pas basé sur l'affirmation des meilleurs avec leurs propres ressources et dans une presque totale autonomie ?

Cette situation et ces différences fortes de positionnement et de systèmes de pensée font que le processus de fusion n'a pas été facile sur tous les plans. Nos rencontres dans le processus de recueil des données nous ont fait comprendre que nous n'avions pas à faire à un processus de fusion « classique ». Le terme le plus utilisé pour illustrer cette fusion n'est pas fusion mais « rapprochement ». Impossible semble-t-il de fusionner deux univers de pensée radicalement différents, deux entités exerçant les mêmes métiers mais sur des conceptions des ressources humaines très éloignées, de faire travailler côte à côte des individus aux considérations presque opposées.

2.3 La rencontre de deux approches de la gestion des compétences : conflits et difficultés afférentes

Selon la logique de fonctionnement des « services » ressources humaines chez Andersen, ces derniers n'avaient qu'un rôle de suiveur par rapport à la volonté des associés. Ces derniers dictaient leur politique et leur vision RH aux responsables RH qui appliquaient en suivant la logique de performance et de concurrence entre les individus dictée. Dans le cadre de la nouvelle entité, les associés ex-Andersen voient d'un très mauvais œil la définition et la mise en œuvre d'une politique RH qu'ils ne décident pas ou peu et qui est l'apanage de la Direction Stratégique des Ressources Humaines (DSRH). De plus les Responsables Ressources Humaines (RRH) issus de l'ex-Andersen vont naturellement défendre leurs façons de faire et leur vision de rôle de RRH qui devrait être celui de « suiveur ».

L'aspect culturel est stratégique dans le cadre des fusions. Là encore, il révèle toute sa profondeur. Andersen arrive d'une situation de domination de marché et de forte reconnaissance à l'interne et à l'externe de son marché. En d'autres termes, Andersen était la « référence » en terme de cabinet d'audit au plan international. De plus, Andersen France était extrêmement puissant et prospère, considéré comme le joyau de la couronne. Les ex-Andersen se rapprochent donc d'Ernst & Young dans une stratégie de vainqueur et lorsque les hommes et les femmes des deux entités travaillent finalement ensemble, ce sentiment perdure. Pour les collaborateurs issus d'Andersen France, le discrédit qui a touché leur cabinet suite au scandale *Enron* ne semble pas les affecter puisque les événements se sont passés dans la filiale américaine. Andersen n'aurait rien perdu de son superbe et doit continuer dans le cadre de la fusion dans le même esprit : élitisme, valeurs de supériorité et de domination confirmées, méthodes éprouvées donc à pérenniser. Le rapprochement avec Ernst & Young ne s'envisage pour beaucoup d'ex-Andersen que dans le cadre d'un alignement d'Ernst & Young, de ses hommes et ses méthodes sur les principes et valeurs d'Andersen. Deux cultures que presque tout auparavant opposait se rencontrent et se font face. Si Andersen souhaite transformer Ernst & Young à son image, le mariage est-il possible ?

La volonté est alors de préconiser la parité entre les acteurs issus des deux entités. Cela permettra d'éviter les conflits et de modérer les ardeurs de certains aux détriments des autres. Chacun croit en la force de son modèle, il s'agit alors de faire comprendre à l'autre qu'une union est l'occasion de partager ce que l'on a de meilleur. En dehors des organes officiels de pilotage du processus de fusion, il apparaît que des individus ont émergé et ont utilisé leur leadership afin de faire converger les vues. Andersen et Ernst & Young exerçaient à la base les mêmes

métiers et partageaient parfois les mêmes clients. Ceci permet des processus de collaboration et de compréhension de l'autre relativement rapides. L'évolution dans un univers professionnel commun rapproche en dépit des situations de concurrence. La mixité des équipes préconisée avant la mise en œuvre de la fusion a été réalisée avec succès. Les associés ont été « mis » à travailler ensemble et par la force des choses, chacun a compris rapidement l'intérêt d'une franche collaboration. Pour certains, malgré tout, le deuil reste difficile à faire.

Les auditeurs qui composaient la moitié de l'effectif (soit environ 3000 personnes sur 6000) de la nouvelle entité Ernst & Young sont des personnes assez disciplinées. Elles ont, dans l'ensemble, bien saisi les enjeux de la fusion et l'opportunité qui s'offrait à Andersen France afin de ne pas échouer après la tourmente *Enron*. Elles ont su comprendre que Ernst & Young offrait l'opportunité de connaître et de découvrir des approches et outils nouveaux.

Cependant, dans cette fusion, le cabinet Ernst & Young a tenu à garder son modèle de management des compétences et de structuration de l'entreprise. En janvier 2003, un nouvel organigramme général a été établi (chose que n'avaient apparemment jamais connu les ex-Andersen). Le référentiel de compétence Ernst & Young a été enrichi au contact des compétences d'Andersen. Il faut également souligner que pour certains individus ex-Andersen, même si pour eux la situation est troublante, l'approche par un modèle de gestion des compétences structuré montre des bons côtés. L'approche d'affirmation de soi dans un modèle d'autonomie générerait une pression énorme et beaucoup de stress.

2.4 Les organes de la fusion

Afin de valider et de planifier les étapes de la fusion, des organes clés ont été mis sur pied.

2.4.1 Le comité de fusion

Un comité de fusion a été créé avec pour mission de superviser et valider les orientations, les étapes et l'avancement du processus. Il est composé de vingt personnes, dix issues de chaque entité d'origine afin de respecter l'esprit de parité préconisé avant la fusion proprement dite. Le président de ce comité est issu d'Ernst & Young, son vice-président est originaire d'Andersen France. Cette parité n'a pas toujours été bien vécue et facile à respecter ou à faire respecter. Des comités exécutifs par grande branche d'activité ont été également créés (audit, conseil juridique et fiscal, transaction activité services, métiers de l'interne).

2.4.2 La cellule « Change Management »

Composée de huit personnes, elle a pour mission d'assister les branches métiers dans leur processus de prise de recul, de réflexion et d'action. Elle est aussi chargée de capter les éléments forts des deux cultures d'entreprises et d'identifier ce que sera et ce qui fera la culture du nouvel ensemble Ernst & Young. En parallèle des organes officiels de la fusion, certains *partners* stratégiques⁴ qui ne siégeaient pas forcément aux comités de fusion ou exécutifs se sont révélés être la clé du processus de fusion : des compétences par leur légitimité. Leurs interventions aux moments stratégiques⁵, leurs actions, leur modèle a permis de véhiculer le changement et de débloquent des nœuds de potentiels conflits.

2.4.3 Une structure de communication interne

La communication interne est une autre dimension stratégique du dispositif de management du rapprochement. Pour une mission d'une ampleur aussi importante que celle d'élaborer et mettre en œuvre une stratégie de communication interne, l'engagement d'un cabinet spécialisé était nécessaire sinon indispensable. La préférence a été néanmoins donnée à la structure interne dont les capacités d'intervention ont été renforcées par des ressources internes grâce à l'arrivée de nouvelles compétences issues d'Andersen France. Quels critères ont motivé ce choix ? Conditions économiques ou objectifs de création d'une forte dynamique interne en communication générée grâce à la synergie espérée de la fusion des compétences entre des consultants des deux entités ? C'est cette dernière option qui a été à la base de la décision. Les choix en terme de communication interne ont porté autant sur la thématique que sur les supports. La thématique a été essentiellement centrée sur le concept de « parité » et les « succès réalisés ou à réaliser ensemble ». La parité a été un thème d'une utilisation « difficile » dans la mesure où elle n'existait pas tout à fait : c'est Ernst & Young qui accueille ou « intègre » les consultants Andersen. Deux supports de communication ont été utilisés : une lettre interne et l'intranet

⁴ Ils sont considérés comme stratégiques pour leur expérience métier et surtout car ils « gèrent » les plus gros clients.

⁵ A titre d'exemple, l'intervention d'un des ces *partners* a été semblable à celle d'une efficacité redoutable lors d'une grande messe sur le principe du parrainage. Ce principe, clé de voûte du système de gestion des compétences d'Ernst & Young était inconnu chez Andersen. Il a fallu le « vendre » aux ex-Andersen afin que tous fonctionnent dans le même système pratique de gestion des compétences. Quelques paroles respectables et respectées ont semblé t-elles plus efficaces que des semaines voire des mois d'information et de démonstration.

2.5 La gestion des compétences au milieu du processus de rapprochement

Comme nous l'avons souligné, la fusion des deux entités étudiées pouvait être facilitée théoriquement par l'existence de métiers comparables sinon identiques chez Andersen et Ernst & Young. Cela a été en effet un élément facilitateur puisque les nouveaux collaborateurs évoluaient sur des compétences semblables, dédiées à des activités quasi-identiques et destinées à des clients parfois communs. Le périmètre des compétences n'a pas changé et évolue au gré des besoins des métiers comme il l'aurait sans doute fait s'il n'y avait pas eu de fusion. La principale différence était donc l'existence d'une gestion par les compétences structurée et organisée autour d'un système de parrainage chez Ernst & Young.

Par rapport à la gestion des compétences, le rapprochement des deux approches s'est fait différemment selon les métiers. Pour les métiers de l'audit par exemple où deux visions de la gestion de compétences se sont rencontrées, il y a eu une phase de tâtonnement. Mais, le choix de l'approche Ernst & Young s'est très vite imposée pour deux raisons : l'existence d'un système de gestion des compétences qui avait fait ses preuves, la nécessité pour Ernst & Young qui recueillait les collaborateurs d'Andersen de s'imposer malgré des comportements de vainqueurs de ces derniers. Les membres d'Andersen ont donc dû se familiariser avec des nouveaux principes et une autre culture de la compétence autour de principes d'accompagnement, d'encadrement, de structuration, d'évaluations régulières et fréquentes. Rien, dans ce système n'est laissé au hasard afin de fidéliser, de stimuler, d'anticiper et de maximiser à terme la performance. Dans l'ensemble le passage d'un système à un autre a été bien accepté et vécu. Il faut aussi noter que dans le processus de rapprochement, le temps est un facteur clé. Si la première phase de la fusion doit se faire assez rapidement dans un principe de mixité des équipes afin de ne pas générer trop d'incertitudes, il faut ensuite laisser du temps au temps. Les deux cultures doivent être refondues dans une nouvelle réalité culturelle. Dans le domaine des ressources humaines et sur la dimension des compétences, le contexte est le même. Reconnaître et adopter le système et les principes de gestion des compétences de l'autre est une chose, l'intégrer et le mettre en pratique au quotidien est un autre défi.

Afin de pallier en partie à ces effets qui pourraient « retarder » l'intégration du système de gestion des compétences, Ernst & Young a organisé après la création des nouvelles équipes mixtes et du nouvel organigramme des assises du parrainage. A cet effet, les « juniors » issus d'Andersen se sont vus attribuer un parrain. La formation au *coaching* et au monitorat des nouveaux parrains issus également d'Andersen a été organisée et planifiée afin de donner un sens à leur action de parrainage.

Si le système de gestion des compétences d'Ernst & Young a contribué, en tant que système institutionnel fédérateur, au processus de « fusion des compétences » des collaborateurs, des actions spécifiques ont été menées dans de nombreuses structures opérationnelles pour renforcer cette fusion des compétences. C'est ainsi que des ateliers de travail regroupant des associés autant d'Ernst & Young que d'Andersen ont été créés dans certains métiers pour traiter de nombreux sujets autant techniques que de gestion des hommes tels que la motivation et la formation des collaborateurs.

Ces ateliers et chantiers ont été des opportunités pour permettre la connaissance des pratiques mutuelles, l'identification des points forts et des points faibles de chaque pratique et la construction progressive de pratiques nouvelles.

CONCLUSION : vers un modèle d'intégration des compétences dans le cadre des fusions-acquisitions ?

Le dispositif de gestion des compétences mis en œuvre dans le cadre de la fusion étudiée s'articule autour de plusieurs points fondamentaux :

- l'adoption d'un modèle unique de gestion des compétences et de gestion de la performance articulé autour des points suivants: l'auto-définition de son profil de compétences par chaque collaborateur, « le parrainage » de chaque collaborateur (une notion clef) par un manager, des évaluations par mission et par période.
- la définition dans chaque pôle d'activité de projets sur les produits, les solutions, les méthodes d'intervention permettant les échanges de pratiques et l'identification de points de synergie ;
- un dispositif de formation aux compétences clefs de l'entreprise ;
- une gestion des connaissances assurant le partage des expériences,
- le rôle moteur de la DRH.

Ce sont là les éléments structurants d'un modèle de gestion des compétences dans une fusion.

La recherche que nous menons et dont nous présentons ci-dessus les résultats intermédiaires n'a pas permis d'évaluer les résultats des dispositifs mis en place que seule une exploration approfondie des pratiques de gestion des compétences pourrait permettre. La très courte période – 18 mois – de la fusion entre Ernst & Young/Andersen et les considérations de confidentialité imposées limitent encore notre connaissance de l'évolution de la gestion des compétences dans ce processus

de fusion. Lorsque la deuxième phase de travail de terrain sera achevée et que notre monographie sera complète, nous avons pour objectif de produire un modèle relatif à la gestion des compétences dans le processus de fusion. De plus, des comparaisons avec des pratiques de gestion des compétences mises en œuvre dans le cadre d'autres fusions seront nécessaires pour mesurer les forces, les limites et les possibilités d'utilisation dudit modèle comme instrument de lecture et d'analyse de la dimension RH et compétences dans la problématique des fusions.

RÉFÉRENCES

Aubret, J., Gilbert, P. et F. Pigeyre. (2001). *Management des compétences. Réalisations, concepts, analyses*. Paris, Dunod.

Charman, A. (1999). "Global mergers and acquisitions : the human resource challenge". *International Focus* (Society for Human Resource Management).

Choain, L. Moreau, P. (1996). « L'organisation apprenante ». *Personnel*, n° 375, décembre.

Contandriopoulos, A-P et al. 1990. *Savoir préparer une recherche : la définir, la structurer, la financer*. Montréal : Presses de l'Université de Montréal.

Defélix, Ch., Retour, D. (2002). « Stratégie et gestion des compétences : une étude de cas longitudinale dans le secteur informatique ». *Actes du 13^{ème} congrès de l'AGRH*, pp. 487-497, tome 1, novembre.

Deogun, N. Scannel, K. (1998). « Creating and Leading Strategic Combinations ». *Delta Consulting Group Inc*, New York.

Doz, Y.L., Hamel, G. (1998). *Alliance Advantage: The Art of creating Value Through Partnering*. Boston, Harvard Business School Press.

Boyer, R., Freyssenet, M. (2000). « Faut-il fusionner ? Fusions-acquisitions et stratégies de profit ». *Revue Française de Gestion*, pp. 20-28, 131.

Galpin, T.J., Hemdon, M. (1999). "In the Complete Guide to Mergers and Acquisitions", pp. 107-108. San Francisco: Jossey-Bass.

Gauthier, B. 2003. *Recherche sociale: de la problématique à la collecte des données*. Ste Foy : PUQ.

Habeck, M.H., Kroger, F. et M.R. Trum. (2000). *After the mergers: Seven Rules for successful Post-Merger Integration*. Prentice Hall/Financial Times, New York/London.

Hamel, G. (1991). "Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances". *Strategic Management Journal*, 12 (Special issue), pp. 83-104.

Hamel, G., Prahalad, C.-K. (1995). *La conquête du futur*. Paris, Inter Editions.

Harbison, J.R. (1996). *Strategic Alliances: Gaining a Competitive Advantage*. The Conference Board, New York.

- Kay, I.T., Schelton, M.** (2000). "The people problems in mergers". *The McKinsey Quarterly*, 4, pp. 29-37.
- Igalens, J., Scouarnec, A.** (2001). « La gestion par les compétences: construction d'une échelle de mesure ». *Revue Gestion des Ressources Humaines*, n°40, avril-juin.
- Lucenko, K.** (2000). « Strategies for growth". *Across the Board*. September, 63.
- Matmati, M.** (2002). « Stratégie d'entreprise et gestion des compétences, clarification des concepts et analyse des pratiques ». *Actes du 13^{ème} congrès de l'AGRH*, pp. 433-449, tome 2, novembre.
- Mucchielli, J.-L., Kolher, P.** (2000). « Faut-il fusionner ? Déterminants et conséquences des fusions-acquisitions ». *Revue Française de Gestion*, pp. 6-19, 131.
- Peretti, J.-M.** (1996). *Tous DRH*. Paris, Editions d'organisations.
- Reynaud, J.-D.** (2001). « Le management par les compétences : un essai d'analyse ». *Sociologie du Travail*, pp. 7-31, n°43.
- Retour, D.** (2002). « La gestion des compétences : quoi de neuf pour les entreprises ? » *Management et conjoncture sociale*, pp. 7-8, automne 2002 - n°616.
- Schuler, R, Jackson, S.** (2001). « HR issues and Activities in Mergers and Acquisitions ». *European Management Journal*, pp. 239-253, Vol. 19, N° 3, june.
- Ulrich, D.** (1996). *Human Resource Champions*. Business School Press, Harvard.
- Yin, R.** 2003. *Case study research*. California : Thousand Oaks.
- Zarifian, Ph.** (2001). *Le modèle de la compétence*. Paris, Editions Liaisons.