



Chaque mois, retrouvez dans les *Dossiers du DRH* une présentation synthétique d'un thème sur lequel CEO Europe vous fait partager son expertise ainsi que celle de ses cadres dirigeants internationaux certifiés.

Dossier réalisé par
Philippe Chauvet,
iCEO #16147

Retrouvez-nous
sur notre site Web :
www.ceo-europe.com

+33 (0)147 701 998

Comment un DRH peut-il aider un groupe étranger à s'implanter en France et à y acquérir une entreprise ?

L'environnement culturel national et la législation française du travail rendent périlleuse toute velléité d'acquérir une entreprise lorsque l'on est un groupe étranger. L'approche financière, commerciale et technique de ce type de dossier apparaît, en effet, comme infiniment moins aléatoire que la prise en compte de sa partie sociale. En d'autres termes, méconnaître cette dimension conduit à de graves déconvenues. C'est pourquoi, l'implication d'un Directeur des ressources humaines français, par ailleurs rompu aux relations sociales (DRH/RS), est indispensable : un groupe étranger ne peut pas faire l'économie d'une telle expertise. Se pose la question de savoir si le professionnel RH déjà en place avant l'arrivée du repreneur doit être maintenu en poste. En toute logique, il est préférable de faire appel à un manager de transition dont le regard sera neuf, le recul assuré et l'expertise de ce genre de problématique avérée. Trois phases successives sont à distinguer.

A/ L'élaboration d'une stratégie

L'accueil du DRH/RS de transition français dans une équipe généralement multiculturelle en charge d'élaborer une stratégie de reprise doit se faire très en amont. Plus son arrivée est tardive plus les risques sont élevés, la prise en compte du facteur social ayant été reléguée ... au magasin des accessoires. Le *team building* est donc, à ce stade, primordial : l'absence d'un acteur clé, un mauvais *casting* constitueraient une faute d'appréciation grave.

Chaque manager apportera à la *task force* (il ne s'agit pas d'une organisation matricielle mais d'un « groupe projet ») son expertise, son expérience, son ressenti et sa sensibilité. Une stratégie gagnante se concrétise par le choix d'une ou de plusieurs tactiques et l'étude de ce que Hugues de Jovenel, Directeur général du groupe Futuribles, appelle les « futurs possibles ».

Quelles actions juridico sociales concrètes devons-nous prévoir pour donner toutes ses chances à notre projet ? Quelles en seront les conséquences, les risques et les opportunités ? L'organisation sera-elle à revoir ? Dans l'affirmative, selon quelles modalités et à quel prix ? Sur quelles aides pourrions-nous compter ? Sous quelles conditions et avec quelles contreparties ? Des actions de réindustrialisation d'un bassin d'emploi dont l'équilibre serait menacé par notre stratégie seront-elles à prévoir ? Quelles pourraient être les différentes approches alternatives s'offrant à nous ? Toutes ces questions, et bien d'autres encore, sont à se poser le plus en amont possible.

Dans un environnement complexe (l'inflation des textes juridiques crée en France une insécurité insupportable : en 2000, l'on y dénombrait 9 000 lois et 120 000 décrets ; quant au seul code du travail, il compte à ce jour quelque 2 700 pages et plus de 3 800 articles ...), face à la multiplicité des acteurs tant internes (dirigeants toujours en place, encadrement, salariés, « coordinations », syndicats) qu'externes (instances et pouvoirs politico administratifs, associations diverses, presse, etc.), il s'agit, en effet, de peser avec soin les actions à mener. Il en va de la pertinence et du succès de la stratégie choisie.

Le DRH/RS de transition apporte son expertise juridico sociale, sa connaissance, pour reprendre le schéma mis en exergue par le sociologue Michel Crozier, du système, de ses acteurs (en l'occurrence, les *stakeholders*) et des zones d'incertitudes que chacun cherche à maîtriser pour asseoir son pouvoir. Nécessairement homme de réseaux, il a la capacité de mobiliser, où qu'elles se trouvent, toutes les personnes et organisations pouvant utilement démultiplier ses actions. Plus encore, ce professionnel aguerrri apportera les outils conceptuels et pratiques permettant de préparer puis d'occuper efficacement le terrain.

B/ La préparation du projet

Le DRH/RS de transition aura pour mission première d'analyser l'organisation et le capital humain de l'entreprise cible. Quand bien même le groupe candidat à la reprise souhaiterait appliquer une politique RH qui lui soit propre, un audit approfondi est indispensable, au-delà de la simple étude des documents figurant dans la *data room*. Ce travail, résolument tourné vers l'avenir et prospectif, sera mené dans une optique *business minded*. Dans la mesure du



possible (il ne s'agit pas de commettre de délit d'entrave), le DRH/RS de transition devra pouvoir mener des interviews auprès du management et des visites au sein de l'entreprise. Cet audit d'acquisition, le *due diligence*, consistera à réunir puis à analyser toutes informations et documents permettant de répondre à trois questions essentielles :

- sur quelles ressources humaines et organisationnelles pouvons-nous compter ?
- quels sont les risques sociaux que nous encourons ? Quelles en seraient les causes ?
- y-a-t-il adéquation entre les ressources humaines et organisationnelles existantes d'une part, nos objectifs entrepreneuriaux d'autre part ?

L'audit sera de conformité (régularité), de pertinence (cohérence) et d'efficacité (adéquation), mais également de performance (anticipation). Les éventuels coûts sociaux seront analysés, une fois leurs sources potentielles recensées : engagements antérieurement pris (accords collectifs de travail, clauses contractuelles particulières, type *golden parachutes*, etc.) ; contentieux existants et à venir ; non-respect des obligations légales et réglementaires s'imposant à l'entreprise ; mauvaises conditions de travail ; etc. Les rapports avec les partenaires sociaux seront évalués, de même que le climat social. Le capital humain, les compétences et les potentiels seront appréciés afin de cerner la contribution des collaborateurs à la création de valeur de l'entreprise (*value-creating HRM*). Les acteurs clés de l'entreprise seront clairement identifiés, que leur rôle soit positif (collaboration) ou négatif (obstruction). L'organisation et les process seront étudiés. Un diagnostic sera enfin établi ; des recommandations seront présentées dans la logique de la stratégie d'acquisition retenue. Des actions d'ingénierie sociale pourront, à ce stade, être élaborées.

C/ la réalisation du projet

Le candidat repreneur, ayant validé sa stratégie de reprise, est devenu le propriétaire de l'entreprise qu'il souhaitait acquérir. Dans le cas d'espèce qui nous intéresse, il en prend possession afin de la gérer et de la développer directement. Trois hypothèses se présentent alors à lui :

- la reprise se fait en l'état, l'organisation antérieure perdure, les salariés et les équipes dirigeantes demeurent en place ; les corrections pertinentes ne se font qu'à la marge ;
- une réorganisation conforme à sa stratégie est prévue, mais elle est menée à bien par le cédant, avec, ou non, l'aide de la *task force* précitée. Dans ce contexte, l'appui du DRH/RS de transition peut revêtir plusieurs formes (conseil externe ou détachement temporaire pour superviser, sur le terrain, les opérations) ;
- la réorganisation est réalisée par le repreneur lui-même.

C'est cette troisième hypothèse que nous allons privilégier, l'intervention du DRH/RS de transition prenant alors sa pleine signification. Titulaire d'une délégation de pouvoirs (*delegation of authority*), il a la visibilité et la légitimité que lui confère naturellement son statut. Conseil et homme de terrain tout à la fois, véritable chef d'orchestre dans son domaine d'expertise, il présente l'avantage sur les professions dites réglementées – avec lesquelles il devra travailler en parfaite harmonie – de pouvoir négocier directement avec les partenaires de l'entreprise, qu'ils soient internes ou externes. Dans ce contexte, le rôle du DRH/RS de transition sera quadruple :

- il procédera, en tant que de besoin, aux licenciements économiques (*redundancy schemes*) nécessaires, et ce dans le respect scrupuleux des dispositions législatives et réglementaires en vigueur ;
- il préviendra les mouvements sociaux et gèrera, le cas échéant, les crises (*crisis management*) ;
- il préparera l'avenir de l'entreprise en négociant avec ses partenaires sociaux des accords collectifs de travail sécurisés (*collective bargaining*) destinés à fixer les principes directeurs d'une politique RH pertinente : relations sociales, organisation et temps de travail, gestion prévisionnelles des emplois et des compétences (*manpower planning*), communication ;
- il mettra en place les outils propres à faciliter un *reporting* efficace : tableaux de bord sociaux et indicateurs de pilotage.

En règle générale, cette phase de consolidation dure une année. Une fois sa mission achevée, le DRH/RS de transition cèdera la place à un professionnel de la fonction chargé de développer et d'approfondir, sur le long terme cette fois-ci, une politique RH conforme aux intérêts bien compris des *shareholders* et des *stakeholders*.

NB : le schéma présenté ici s'applique également, dans ses grandes lignes, en cas de cession d'une entreprise.

Dossier réalisé par Philippe
Chauvet, iCEO #16147

Retrouvez-nous
sur notre site Web :

www.ceo-europe.com

+33 (0)147 701 998