

César Consulting : comment réussir une fusion par la mobilisation des énergies ?

CESAR Consulting est une société de conseil spécialisée dans la mobilisation des hommes pour réussir les projets de changement sensibles, complexes et parfois en crise. "Il s'agit surtout de gérer l'irrationnel des acteurs", expliquent Bruno CÉSAR, PDG, et Luc de MONTGOLFIER, directeur associé.



De gauche à droite : Bruno CÉSAR et Luc de MONTGOLFIER

A l'origine de CESAR Consulting, une expertise en matière sociale et syndicale...

Nous faisons partie des meilleurs spécialistes en France en matière de connaissance de l'univers syndical, d'organisation des relations sociales, de gestion des conflits, etc.

Cette expertise nous amène à intervenir chez nos clients en anticipation et gestion du risque social, que ce soit pour construire des politiques de ressources humaines ou pour repositionner l'encadrement sur son rôle social.

Notre savoir faire en mobilisation des hommes nous amène à accompagner de grands projets d'entreprise, des restructurations, des fusions et des stratégies de lobbying.

En quoi consistent vos interventions en matière de fusions ?

Nous sommes amenés à intervenir à différents stades : en amont pour préparer et mobiliser l'encadrement, au moment même de la fusion pour aider au passage à l'acte, et en aval pour la faire "atterrir". Par exemple, lors du rapprochement entre les caisses de retraite CGRCR, IGIRS et CIRCO, les dirigeants nous ont contacté en amont afin de les aider à communiquer. Lors du rapprochement Cegetel – Télécom Développement, pour synchroniser les équipes de direction, déterminer les éléments de synergie et de difficultés. En aval, nous sommes intervenus deux ans après la fusion Knoll, alors que la

situation restait très conflictuelle. A l'international, nous avons accompagné la fusion de deux groupes de cultures et nationalités différentes, Plastic Omnium et Solvay, lors de la création d'INERGY.

La mise en place de notre outil "la Gestion Dynamique des Evènements" a permis de piloter la fusion et de remonter à la direction générale la compréhension qu'avaient les acteurs du terrain dans différents pays comme les Etats-Unis, l'Allemagne, la France ou la Belgique.

L'échec d'une fusion est souvent dû à une prise en compte insuffisante des hommes...

60% des fusions se passent mal, 90% d'entre elles pour des questions de Ressources Humaines.

Notre savoir-faire consiste à travailler sur l'irrationnel, les représentations du projet qu'ont les acteurs en présence (comité de direction, salariés, clients et actionnaires).

Un travail préalable de formalisation du "projet de fusion" est essentiel pour déterminer ses conséquences sur les acteurs en termes de coûts, risques, opportunités et bénéfices. Ainsi sont détectées les synergies, les préalables, les chantiers à ouvrir ou au contraire les oppositions et les difficultés sur lesquelles il faut mobiliser les équipes. Trop souvent l'approche est centrée sur les bénéfices attendus par l'institution oubliant ainsi celles du corps social.

Trois étapes structurent nos interventions...

En premier lieu, nous aidons le comité directeur à préciser sa vision et l'offre de communication du projet : enjeux économiques, structures, positionnement commercial, principes organisationnels, modes de management et valeurs portées par le projet.

Nous analysons le champ des acteurs, mesurons leur implication possible dans le projet et définissons les acteurs clés du projet à rencontrer. Cette étape se conclut par l'affichage du projet.

La seconde étape consiste à rencontrer les acteurs clés du projet, les leaders d'opinion de l'entreprise en les interrogeant sur leur compréhension du projet, ses difficultés, leurs freins et leurs opinions sur les conditions pour réussir, les chantiers à ouvrir, etc. Une reformulation du projet en découle, laquelle est suivie d'un séminaire de lancement de la fusion (le séminaire de médiation-révélation). Les grands chantiers de la fusion sont alors lancés.

Vient ensuite la conduite de la fusion. Trois principaux types de chantiers sont ouverts (organisationnel, commercial, managérial et humain) dont nous facilitons la mise en œuvre et le suivi pour atteindre les objectifs fixés et communiquer sur les résultats.



23, rue Maximilien Robespierre

92130 Issy-les-Moulineaux

Tél. : 01 70 39 92 00

www.cesarconsulting.com

César Consulting, ce sont...

- 15 consultants
- 40 clients par an (de grandes entreprises comme Arkéma, Thalès, EDF, Gaz de France, Vivendi, SFR, DHL Express, Ségécé-Klépierre, Nestlé Waters, La Poste, Air Liquide Santé, Sanofi Aventis, Renault Trucks...)
- un réseau de partenaires : Thalès Security Systems, Europharma, Ogilvy, KEA Partners, les anciens de Bossard Consultants...
- une collaboration avec de grands cabinets de conseil en stratégie, pour les fusions.