



Les services Achats au coeur des fusions  
acquisitions  
Capitalisation de l'expérience  
Recherche Collective – Juin 2004

---

Thomas Desmyterre	(DESMA 19 FI)
Rémy Françon	(DESMA 19 FI)
Audrey Gilles	(DESMA 19 FI)
Maud Minzière	(DESMA 19 FI)
Rachel Chatain	(DESMA 29 FC)
Arnaud Duthuillé	(DESMA 29 FC)
Laurent Lebrette	(DESMA 29 FC)
Aline Louis	(DESMA 29 FC)
Liliane Pétrequin	(DESMA 29 FC)
Catherine Vialaneix	(DESMA 29 FC)

*Maître de recherche : Nathalie Barriol (ESA)*

## **AVERTISSEMENT**

L'Ecole Supérieure des Affaires de l'Université de Grenoble n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires collectifs des candidats au DESS ; les opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

Composant parmi d'autres des travaux de recherches réalisés, ne comptant que pour un dixième de l'évaluation globale des candidats au DESS de management de la Fonction Achats (DESMA), le mémoire ne saurait être considéré comme un travail achevé auquel l'Ecole confère un label de qualité professionnelle et universitaire. Il représente un essai d'application de connaissances et de méthodes acquises au cours de la formation.

Tenant compte de la confidentialité des informations ayant trait à telle ou telle entreprise, une éventuelle diffusion relève de la seule responsabilité de l'auteur et ne peut être faite sans son accord.

### **CONTACTER L'UNIVERSITE :**

Master Management Stratégique des Achats DESMA

IAE de Grenoble  
Université Pierre Mendès France  
B.P. 47 - 38040  
GRENOBLE CEDEX 9



[Christine.sanchez@esa.upmf-grenoble.fr](mailto:Christine.sanchez@esa.upmf-grenoble.fr)



Tél : 04.76.82.78.57/ Fax : 04.76.82.59.99

---

## SOMMAIRE

<b>SOMMAIRE.....</b>	<b>3</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>4</b>
<b>1. LES APPORTS DE LA LITTERATURE.....</b>	<b>6</b>
1.1. LES OPERATIONS DE FUSIONS – ACQUISITIONS : THEORIE .....	6
1.2. LES CAPACITES ORGANISATIONNELLE ET DYNAMIQUE DES ENTREPRISES .....	7
1.2.1. <i>Vers une définition au préalable des termes de ressources et de compétences.....</i>	8
1.2.2. <i>Vers une définition synthétique du concept de capacité organisationnelle.....</i>	10
1.2.3. <i>La capacité dynamique.....</i>	11
1.2.4. <i>Dans le cadre de deux fusions successives, quel rôle pour la capacité dynamique ? .....</i>	12
1.3. LE KNOWLEDGE MANAGEMENT APPLIQUE AUX ACHATS : COMMENT GERER ET GENERER LA CONNAISSANCE ? .....	13
1.3.1. <i>Définition du concept.....</i>	13
1.3.2. <i>Connaissances individuelles (experts/ arbre de compétences) / connaissances collectives (capitaliser sur les savoir-faire, les procédures).....</i>	15
1.3.3. <i>Les méthodes.....</i>	16
1.3.4. <i>Le processus type – réalisation d'un processus type (étapes, personnes, outils, informations).....</i>	18
1.4. FUSION ET ACHATS : VISION D'UN CABINET DE CONSEIL .....	22
1.4.1. <i>Les 30 premiers jours.....</i>	22
1.4.2. <i>La première année et après.....</i>	25
1.4.3. <i>Les erreurs à éviter .....</i>	26
<b>2. L'ENQUÊTE SUR LE TERRAIN.....</b>	<b>29</b>
2.1. ENQUETE – METHODOLOGIE.....	29
2.1.1. <i>Echantillonnage .....</i>	29
2.1.2. <i>L'enquête.....</i>	30
2.2. LES RESULTATS DE L'ENQUETE .....	31
2.2.1. <i>Le contexte de la fusion acquisition.....</i>	31
2.2.2. <i>La gestion des hommes.....</i>	31
2.2.3. <i>La communication.....</i>	32
2.2.4. <i>La préparation de la fusion.....</i>	33
2.2.5. <i>Les actions court terme / long terme .....</i>	34
2.2.6. <i>La capitalisation.....</i>	35
2.2.7. <i>Le ressenti général.....</i>	36
2.2.8. <i>« Et si c'était à refaire ?».....</i>	37
2.3. CONCLUSION DE L'ENQUETE.....	37
<b>CONCLUSION : LES APPORTS DE CETTE ETUDE.....</b>	<b>40</b>

## INTRODUCTION

Depuis l'ouverture des marchés à la concurrence avec la chute des barrières douanières et l'effet de mondialisation, les entreprises françaises et étrangères repensent leur stratégie de croissance afin d'acquérir au plus vite une taille critique et se parer contre l'entrée de nouveaux concurrents sur leur marché.

En effet, dans ce contexte, les soucis de rentabilité, de performance économique, de croissance et de centrage sur le coeur de métier deviennent des enjeux majeurs. Pour faire face à ces nouvelles règles se sont développés des mouvements de restructurations et de fusions aussi bien de type vertical, c'est à dire dans une logique de maîtrise du circuit d'approvisionnement par l'intégration des fournisseurs, qu'horizontal, de façon à réduire la concurrence et ce, tant au niveau des PME que des grands groupes.

Aujourd'hui, ce phénomène de regroupement se poursuit et reste un phénomène majeur du monde économique.

Dans ce contexte, la fonction achats joue un rôle prépondérant car « elle a une responsabilité de rendre concrète une partie importante des économies attendues par les fusions »<sup>1</sup>. Elle représente également aussi bien un point de difficulté important qu'une source de gains profitable à cette nouvelle entité. Son efficacité sera alors liée à la vitesse de mise en place de sa stratégie en terme d'intégration des équipes et des méthodologies d'achats.

En effet, sur la base de la littérature traitant des fusions, on s'aperçoit que les mêmes problèmes se retrouvent dans la plupart des sociétés fusionnées tel que le choc des cultures, les systèmes d'organisations et d'informations ou bien encore des problèmes de diffusion de la nouvelle stratégie adoptée. Il apparaît aussi que le facteur temps est un élément qui joue un rôle déterminant pour la nouvelle entreprise constituée pour dégager un avantage financier et concurrentiel attendu par le marché. De ces problèmes rencontrés, toutes n'ont pas forcément dégagé le bénéfice attendu de la fusion.

Le bilan est donc aujourd'hui contrasté entre les sociétés qui ont su tirer profit et celles qui ont subi la fusion voir même qui l'ont finalement rejetée.

---

<sup>1</sup> La lettre des achats n°102

La question qui peut se poser alors est de savoir comment éviter ces échecs afin d'optimiser le rapprochement de deux sociétés ?

Vu de l'intérieur d'un service achats, la problématique peut s'écrire ainsi :

## **Comment valoriser l'expérience d'une fusion vécue par l'organisation achats lors d'une nouvelle fusion ?**

C'est donc autour de cette problématique que nous axerons notre mémoire en émettant l'hypothèse qu'il pourrait exister un phénomène d'apprentissage qui permettrait à ces sociétés d'être plus efficace lors d'une éventuelle fusion à venir.

*Après une première partie théorique dans laquelle nous allons voir l'apport de la littérature dans les domaines des fusions-acquisitions, de la capacité organisationnelle et dynamique des entreprises ainsi que du knowledge management, nous verrons les informations que nous avons obtenues du terrain à l'aide d'une enquête effectuée auprès d'acheteurs ayant déjà vécu au moins une fusion acquisition, réussie ou non.*

# 1. LES APPORTS DE LA LITTÉRATURE

## 1.1. Les opérations de fusions – acquisitions : Théorie

Communément, la fusion se définit comme l'opération pour laquelle plusieurs sociétés décident de réunir leur patrimoine pour n'en former qu'une seule. Cette notion de fusion revêt deux réalités :

- la fusion égalitaire qui se réalise entre deux entreprises de taille comparable.
- la fusion absorption (ou acquisition) où une seule entreprise subsiste et reçoit à titre d'apport l'ensemble des actifs de l'autre société qui se trouve dissoute.

Il existe selon J. Estin<sup>2</sup> trois types de fusion –acquisition :

- les fusions de **consolidation**, à métier inchangé : créent peu ou pas de valeur
- les fusions de **migrations**, vers des métiers nouveaux, canaux de distribution spécifiques, poches de clientèle plus attractives, services novateurs... : ont une meilleure rationalité
- les fusions sous forme de **swaps**, re-spécialisation des acteurs ou démantèlement des groupes trop généralistes : sont rares mais créent beaucoup de valeur.

A priori, l'objectif d'une fusion est de créer de la valeur pour les actionnaires.

Cinq raisons poussent les entreprises à fusionner selon R. Schoenberg<sup>3</sup> :

- La rentabilité : le désir d'augmenter la taille critique de l'entreprise, d'économie d'échelle, de renforcement de position concurrentielle sont très importants, mais la motivation première est l'accroissement de la rentabilité.

---

<sup>2</sup> Dossier "Réussir les fusions acquisitions" de l'Expansion Management Review, 1999

<sup>3</sup> European Management Journal, 1999

- La croissance : on estime que certains dirigeants recherchent des opérations d'acquisition dans le but de maximiser leur propre utilité par le biais de la croissance rapide de l'entreprise, que l'on peut qualifier de « bâtisseurs d'empire ».
- La concentration : on constate que plus le secteur est mature, plus son taux de croissance diminue tandis que les ratios de concentration augmentent. Il apparaît alors que les secteurs peu concentrés (grand nombre d'entreprises relativement petites) seront caractérisés par un taux d'activité de fusion – acquisition important.
- L'intensité capitalistique : le taux de croissance et la rentabilité d'un secteur d'activité, et par conséquent l'intérêt qu'il présente pour d'éventuels acquéreurs, sont également associés à son intensité capitalistique.
- La déréglementation : il existe des éléments externes susceptibles d'exercer une influence considérable sur le comportement des entreprises. L'occurrence d'une déréglementation sectorielle sera un déterminant décisif de l'activité fusion – acquisition observée dans tel ou tel secteur particulier.

## **1.2. Les capacités organisationnelle et dynamique des entreprises**

Dans les années 80, le développement d'une approche théorique basée sur les ressources a vu le jour. L'idée étant qu'une performance supérieure de l'entreprise est permise grâce à des ressources d'ordre financier, physique, humain, technique ou encore organisationnel d'une part, et des capacités organisationnelles qui seraient à la fois : hétérogènes (c'est-à-dire différentes de la concurrence), spécifiques et soumises à des ruptures de marché d'autre part.

Plus de vingt ans après, nous pouvons regretter une grande diversité de définitions et de ce fait une impression de flou dans les esprits. Il nous semble nécessaire de mettre en relief des définitions synthétiques des concepts que sont :

- La capacité,
- La capacité organisationnelle,
- Et la capacité dynamique.

Dans le présent écrit, nous n'avons pas l'ambition de vouloir tout dire mais au contraire de réaliser une présentation claire et concise.

### 1.2.1. Vers une définition au préalable des termes de ressources et de compétences

⇒ Au niveau de l'entreprise

Si en anglais, les termes de « capability » et de « competence » sont quasi synonymes, nombreux sont les auteurs français en management qui font la distinction entre capacité organisationnelle (laquelle se réfère à l'organisation) et compétence (laquelle se réfère à l'individu et à ses qualités intrinsèques).

Pour une entreprise, nous retiendrons donc : *la capacité est le fait d'être apte ou habile quant à la réalisation d'une chose selon les objectifs que l'intention initiale avait définis.*

En interaction avec l'ensemble des acteurs de son marché, toute entreprise possède des ressources et des compétences qui justifient sa pérennité sur le marché. Les ressources sont réputées être mesurables, rares, non substituables et difficilement imitables par la concurrence. Point important dans le diagnostic d'une entreprise, la capacité à déployer ses ressources est mesurée avec soin.

*En somme, les compétences maîtresses servent à déployer des ressources, lesquelles assurent la maîtrise des facteurs clés de succès d'une entreprise et permettent ainsi la formation d'un avantage concurrentiel durable.*

La qualité d'une équipe managériale à savoir intégrer, construire et reconfigurer les compétences internes et externes d'une organisation (afin qu'elle s'adapte rapidement aux divers changements d'un environnement), devient l'essence même d'un avantage concurrentiel. En effet, la manipulation efficiente des savoirs et des savoir-faire est d'autant plus stratégique que le contexte est incertain.

L'approche sur les ressources des entreprises permet de mieux comprendre comment ces dernières acquièrent leur avantage concurrentiel et comment elles parviennent à le faire perdurer dans le temps. L'approche se focalise sur l'environnement interne de l'entreprise et sa capacité à trouver une solution vis-à-vis de son environnement.

⇒ Au niveau achats

La fonction achats revêt un caractère stratégique au sein de l'entreprise sachant qu'elle agit directement sur l'avantage concurrentiel de l'entreprise sur son marché aval. La stratégie achats s'inscrit dans la stratégie globale de l'entreprise.

Force est de constater qu'elle est l'interface entre l'entreprise et son marché fournisseur. Le service achats est voué à scruter l'environnement afin d'anticiper les changements de technologie à terme mais également à capter les ressources et les compétences de ses fournisseurs.

Les notions abordées précédemment doivent être comprises et intégrées par l'acheteur afin qu'il puisse être à son tour proactif au sein de son organisation.

L'avantage concurrentiel d'une entreprise peut être issu de la capacité de son service achats à savoir interagir avec son environnement de manière efficiente pour inventer le marché de demain et non plus seulement s'adapter aux changements. Les achats jouent un rôle crucial dans la détermination de la création d'avantage concurrentiel.

De ce fait, il semble intéressant de se questionner sur la capacité organisationnelle d'une entreprise, puis plus particulièrement de celle d'un service achats.

### 1.2.2. Vers une définition synthétique du concept de capacité organisationnelle

Selon Laurent RENARD et Gilles E.St-AMANT<sup>4</sup>, la capacité organisationnelle est :  
«L'habilité ou l'aptitude de l'organisation à réaliser ses activités productives de manière efficiente et efficace par le déploiement, la combinaison et la coordination de ses ressources et compétences à travers différents processus créateurs de valeur, selon les objectifs qu'elle avait définis précédemment, c'est-à-dire en prenant pour acquis que le résultat est conforme à l'intention initiale ou à tout changement dans cette intention.»

La réalisation d'un processus correspond d'une part à la mise en œuvre de la capacité organisationnelle et d'autre part à son expression.

Pour réaliser un processus correctement, il convient alors de :

- posséder des ressources en nombre et qualité suffisante (cf. choix entre faire ou faire - faire / arbitrage entre hiérarchie et recours au marché);
- disposer de savoir et de savoir-faire pour déployer, combiner et coordonner les ressources;
- optimiser la performance de l'entreprise en travaillant sur le management des ressources (idée de recherche des meilleurs procédés);
- développer des capacités dynamiques propres afin d'assurer l'adaptation permanente des processus de l'entreprise aux changements de son environnement. Ce dernier point est fondamental quant au sujet traité. En effet, dans le contexte de deux fusions successives, force est de comprendre que l'aptitude d'une organisation à s'adapter aux modifications de son environnement est à l'origine même de sa pérennité.

En perpétuelle évolution, la capacité organisationnelle fait référence à un *savoir agir* ; elle est constamment soumise à un processus d'apprentissage (cf. importance de l'apprentissage de l'organisation et des individus qui la composent). Il est donc intéressant de s'intéresser à la capacité dynamique des entreprises fusionnant.

---

<sup>4</sup> L.RENARD et G.E.St-AMAND ; Capacité, capacité organisationnelle et capacité dynamique : une proposition de définitions; extrait de Les CAHIERS DU MANAGEMENT TECHNOLOGIQUE ; Volume 13, n°1, janvier – avril 2003 ; p 47

### 1.2.3. La capacité dynamique

#### *1.2.3.1. Le rôle central de la connaissance*

Le **concept de connaissance** est central ici. En effet, l'organisation doit savoir appliquer ses connaissances afin de faire évoluer ses processus. La capacité organisationnelle fait appel à deux types de connaissance, à savoir :

- La connaissance des individus tacite ou explicite, elle se caractérise principalement par la récolte d'informations neutres et indépendantes de son propriétaire, par l'interprétation subjective de ces informations par l'individu, et enfin par les compétences propres à chaque individu ;
- La connaissance des organisations : elle renvoie à la coordination efficace et efficiente du processus via une action organisée des différentes ressources de l'entreprise (homme et capital).

#### *1.2.3.2. Vers une définition synthétique du concept de capacité dynamique*

Type particulier de capacité organisationnelle, la capacité dynamique est, selon METCALFE et ANDREW<sup>5</sup>,

« Tout processus qui permet la transformation des capacités organisationnelles de l'organisation ou la création de nouvelles capacités, à travers l'investissement dans les ressources, les compétences, les positions de marché et l'apprentissage de nouveau savoir agir et en corollaire de nouvelles connaissances organisationnelles. »

Selon EINSENHARDT et MARTIN<sup>6</sup>, il s'agit donc de manier « l'habilité de l'organisation à réaliser des formes nouvelles et innovatrices d'avantages concurrentiels en adaptant ses ressources, compétences et ses capacités organisationnelles soit en fonction des transformations de l'environnement soit en fonction d'intuitions qu'elle perçoit. »

---

<sup>5</sup> METCALFE S.J. et ANDREW A., Knowledge and Capabilities, In N.J.FOSS and P.L.ROBERTSON (Ed.), Resources, Technology and Strategy, London and New York Rutledge, p 31 - 52

<sup>6</sup> KATHLEEN M., EISENHARDT and JEFFREY A. MARTIN, DYNAMIC CAPABILITIES : WHAT ARE THEY?, extract from Strategic Management Journal, Strat.Mgmt.J., 21, p 1105-1121

▪ L'objectif de la capacité dynamique se définit comme l'adaptation aux conditions changeantes de l'environnement et/ou de l'innovation. Elle est une réponse à un double risque : subir une baisse de performance ou disparaître du marché.

▪ Trois caractéristiques majeures méritent d'être soulignées. Il s'agit d'un « processus qui est structuré et persistant ; d'un *processus qui se développe à partir de l'apprentissage de nouvelles connaissances organisationnelles, d'une méthode de gestion systématique.* »

En réponse à notre thématique de recherche, il est important d'ajouter que :

- son application est différente en fonction du degré de rapidité de l'évolution du marché sur lequel l'entreprise interagit.

- l'habilité d'apprendre de nouveaux processus est fonction de la firme. Il s'agit d'un processus propre à chaque firme. Une capacité dynamique forte d'ordre organisationnel et/ou stratégique conduira à l'évolution de l'ensemble des processus de l'entreprise.

- *ce processus est lui-même sujet à l'apprentissage. Il s'agit donc de la capacité des entreprises d'apprendre à apprendre.*

#### 1.2.4. Dans le cadre de deux fusions successives, quel rôle pour la capacité dynamique ?

Comme nous venons de le voir précédemment et dans un cadre général, la capacité dynamique se définit comme une *faculté d'apprendre à apprendre*. Cette capacité se doit d'être transversale aux divers processus de l'entreprise pour garantir une réussite optimale.

En ce qui concerne plus particulièrement le cadre de notre étude à savoir deux fusions successives, le processus d'adaptation est mis en relief à deux niveaux :

⇒ Lors de la première fusion, il s'agit de la capacité dynamique de création d'une nouvelle organisation. Largement étudiée, cette étape est relativement bien connue aussi bien de manière pratique que théorique.

⇒ Lors de la seconde fusion, il s'agit de la capacité dynamique d'apprendre de la fusion précédente pour créer à nouveau une nouvelle organisation.

Grâce à la capacité dynamique, l'entreprise va être apte à créer une nouvelle organisation tout en s'adaptant à son environnement. En effet, les entreprises et la fonction achats ont compris les points critiques à verrouiller lors d'une fusion. Toutefois, sont-elles capables d'assurer une nouvelle organisation dans le cadre d'une nouvelle fusion ?

Afin de mieux appréhender ces questions, nous allons nous intéresser au Knowledge Management.

### **1.3. Le Knowledge Management appliqué aux achats : Comment gérer et générer la connaissance ?**

#### 1.3.1. Définition du concept

Aujourd'hui ce qui crée de la richesse pour les entreprises est le savoir qui remplace l'énergie qui elle-même avait remplacé la terre au début du 20<sup>ème</sup> siècle.

Le Knowledge Management (KM) est la capacité à créer, capitaliser et rendre les savoirs individuels accessibles à tous. Cela consiste alors à déterminer les ressources intellectuelles d'une organisation qu'elles soient tacites ou explicites afin d'établir une connexion entre elles. Ce concept se développe d'autant plus de par l'innovation et la concurrence accrue et se révèle être un levier de compétitivité.

Le KM apporte alors aux entreprises divers avantages :

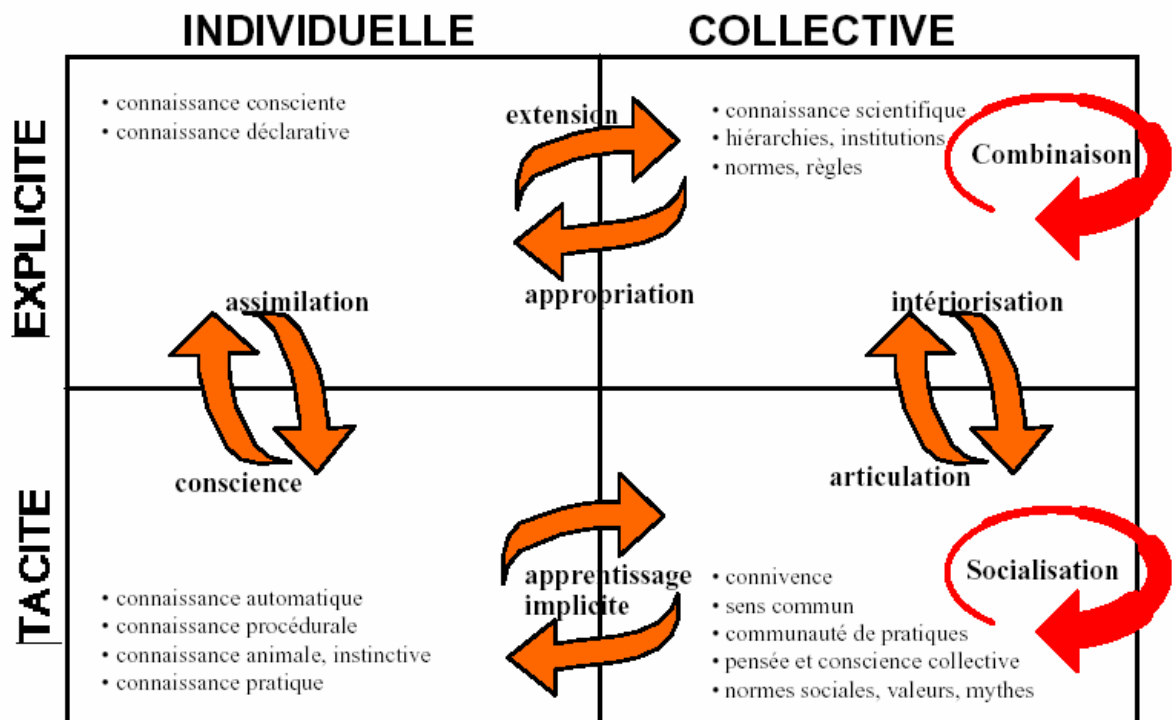
- Meilleure efficacité commerciale,
- Acquisition et développement de nouvelles compétences accélérées
- Développement d'une culture de partage avec le capital humain très important.

Une des raisons de l'intérêt du KM est la taille des entreprises qui ne permet pas de répertorier facilement les experts, ce qui ne contribue pas à la capitalisation des savoirs

complexes. Ce manque de réactivité nuit à la performance des sociétés car toutes les expériences connues dans la société peuvent permettre de ne pas recommencer les mêmes erreurs.

En ce qui concerne le KM et les achats, 4 grandes théories se confrontent. Les deux premières considèrent la connaissance comme un objet et se recentrent sur celle-ci alors que les deux autres estiment que la connaissance se développe au sein des interactions sociales :

- Knowledge based view : la connaissance est une ressource stratégique qu'il faut acquérir, stocker, faire circuler, valoriser et protéger. (GRANT)<sup>7</sup>
- Dynamique de la création des connaissances : « dans une société où la certitude est l'incertitude, l'unique source d'avantages concurrentiels est le savoir ». on observe alors deux types de connaissances : tacite et explicite. C'est le changement de nature qui explique la dynamique de création de connaissances. (NONAKA)<sup>8</sup>



<sup>7</sup> The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge : The knowledge-based view of the firm. GRANT

<sup>8</sup> La connaissance créatrice: la dynamique de l'entreprise apprenante NONAKA

- Création de sens : l'organisation est un système d'interprétations et de mises en scène des connaissances. (WEICK)<sup>9</sup>.
- Communautés de pratique : les ressources de connaissances mobilisées dans la pratique forment le répertoire partagé (WENDER).

### 1.3.2. Connaissances individuelles (experts/ arbre de compétences) / connaissances collectives (capitaliser sur les savoir-faire, les procédures)

Dans une structure de type industrielle et plus généralement dans tous les types d'entreprises, certaines connaissances sont collectives c'est à dire détenues par l'ensemble des salariés et dans des domaines de type généraux.

Cependant, un autre type de connaissances est à prendre en compte. On trouve ainsi les connaissances individuelles qui sont détenues par les « experts » dans des domaines bien spécifiques.

L'enjeu majeur pour les entreprises est que ces informations soient capitalisées et consultables par l'ensemble des salariés de l'entreprise afin de résoudre les problèmes qu'ils peuvent rencontrer dans un domaine particulier.

Certains outils peuvent alors être mis en place afin que ces informations spécifiques soient disponibles par l'ensemble des non experts désirant consulter le savoir des experts pour pouvoir résoudre des problèmes rencontrés dans des domaines qu'ils ne connaissent pas.

- Un premier outil qui peut être utile au sein de l'entreprise consiste à mettre en place un arbre de compétences qui définit quelle personne est capable de répondre à telle ou telle question. En fait, cet outil répertorie l'ensemble des savoir-faire et compétences disponibles au sein de l'entreprise.

---

<sup>9</sup> Sensemaking in organisation WEICK

- Un autre outil très favorable à la diffusion des informations au sein des entreprises est les différents processus établis au sein de l'entreprise. Ces procédures peuvent alors être répertoriées par le service Qualité.
- La méthode AKM (Applicated Knowledge Management) : rassemble les connaissances, les évalue et les valide. On vérifie ainsi si l'on possède des connaissances valables.
- La cartographie de l'information : permet la recherche sur un réseau local des connaissances par mots clefs.
- Le système expert ou intelligence artificielle : le système expert facilite les raisonnements complexes et résout les problèmes types des utilisateurs. Les non experts peuvent alors accéder aux connaissances des experts. L'intelligence artificielle remplace ainsi, dans une certaine mesure, la réflexion de l'individu.
- L'Extranet : réseau externe qui permet de capitaliser de nouvelles connaissances et de les partager en annulant les contraintes géographiques et temporelles.

### 1.3.3. Les méthodes

On peut les répertorier comme suit, l'Intranet d'entreprise, les outils de veille, les outils de travail en collaboration, la gestion électronique des documents, les bases de connaissances thématiques, les portails, les forums, les outils de gestion des compétences, les outils de e-learning et les systèmes experts.

Plusieurs méthodes sont alors dédiées à la capitalisation des connaissances :

- La méthode Rex (retour d'expériences): formalise et consigne les connaissances et le savoir des experts dans des fiches ; ex : best practices ou historiques informatifs. Du point de vue des achats, on peut illustrer cela par un retour sur les performances d'un

achat ponctuel. Cela peut alors s'avérer utile pour mettre en place des contrats cadres. On cherche à améliorer les pratiques achats avant de les formaliser.

- La méthode Capex (capitalisation d'expériences): le savoir-faire est retranscrit sous forme de note de synthèse et enregistré sur une base de données.
- Merex (mise en règle de l'expérience): capitalisation d'expérience afin d'optimiser les facteurs qualité, coûts, délais avec la participation active des acteurs.
- La méthode MKSM (Methods For Knowledge Systems Management): permet de capitaliser les connaissances des experts qui quittent l'entreprise et l'intégration de savoir-faire dans les procédés industriels ainsi que la diffusion de ces connaissances. L'objectif est de partager, capitaliser et créer de la connaissance dans l'entreprise. La modélisation des connaissances ou la mise en place d'un répertoire se fait alors dans le livre des connaissances qui regroupe toutes les connaissances des experts et qui est diffusé par Intranet.
- La méthode de rédaction structurée: permet d'analyser, organiser, présenter et rédiger une information de façon pertinente afin de pouvoir la réutiliser. On formalise les différentes actions afin qu'elles soient réutilisées automatiquement.
- Groupware et workflow: le groupware regroupe les applications informatiques permettant de travailler à distance à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise. Le workflow, lui, est un gestionnaire de flux d'informations. C'est alors une capitalisation des informations via un système informatique en réseau.
- La gestion informatique de l'information et des documents existants: organise le système informatique de diffusion de l'information et simplifie la gestion et le stockage manuel de l'information papier.
- Le système de gestion de base de données: permet de croiser plusieurs bases de données afin de trouver des informations pertinentes pour répondre à une situation particulière.

Il n'y a pas de solution unique et de plus en plus d'entreprises utilisent plusieurs systèmes pour répondre à leurs besoins propres.

#### 1.3.4. Le processus type – réalisation d'un processus type (étapes, personnes, outils, informations)

Les connaissances du point de vue achat se situent à 4 niveaux différents :

- Le premier niveau de connaissances ne concerne que les acheteurs.

Dans ce premier niveau, il est important que certains éléments soient connus tels que la politique commerciale, les outils, les fonctions achats, les catalogues, les techniques d'achats afin que les pratiques exercées soient homogènes et que l'on puisse en développer d'autres.

- Le deuxième s'étend à l'ensemble de l'entreprise.

Dans ce second niveau, il est important de partager certaines informations avec l'ensemble de l'entreprise. Ainsi les procédures achats, le cycle de vie des produits, un peu de technique du métier et comprendre les contraintes mutuelles sont indispensables pour le bon fonctionnement de l'entreprise.

- Le troisième s'adresse aux fournisseurs.

Le troisième niveau touche les connaissances que l'entreprise partage avec ses fournisseurs, c'est à dire les contrats, les processus de qualité ainsi que les interlocuteurs. Il est alors primordial de connaître le retour d'expérience entre le fournisseur et le client interne.

- Le dernier considère les relations personnelles.

Ce dernier niveau englobe les connaissances personnelles et les expertises qui peuvent alors provenir du milieu personnel autant que professionnel. De part le partage des connaissances,

une comparaison des pratiques achats sur les différentes phases du processus achats sur tel ou tel segment peut être réalisée et ainsi une définition des best practices pour chaque famille.

Il peut aussi être judicieux d'énumérer l'ensemble des besoins de partage de connaissances selon le stade dans le processus achats. Nous allons alors reprendre les différentes phases du processus achats et énumérer les connaissances qui paraissent être importantes à partager.

➤ Clients internes

- La procédure achats a-t-elle été établie et appliquée?
- Les besoins des clients internes sont-ils bien communiqués afin que les achats puissent anticiper?
- Les connaissances sur les fournisseurs sont-elles bien partagées?
- Existe-t-il un système d'évaluation du service achats?
- La connaissance sur les nouveaux produits, nouvelles technologies, etc. est-elle bien partagée?
- La liste des fournisseurs qualifiés pour chaque type de famille d'achats est-elle diffusée?
- Le chiffre d'achats des différents sites sont-ils connus par fournisseur et/ou par famille?

➤ Définition du besoin

- Les évolutions des produits sont-elles bien communiquées?
- Les principaux critères définissant les familles sont-ils connus?
- Le format d'échange avec le client interne a-t-il été défini?
- Une revue détaillée du besoin est-elle mise en place?
- L'expression du besoin est-elle fonctionnelle?
- Si oui, existe-t-il une méthodologie particulière?
- Les variations de prix des différentes familles de produits sont-elles partagées?
- Quel est le chiffre d'achat par famille de produit?

➤ Sélection du fournisseur

- Existe-t-il de bonnes pratiques de sélection?
- Les motifs de non-sélection des fournisseurs sont-ils explicités?
- Les critères de sélections sont-ils partagés et capitalisés?
- Ces critères prennent-ils en compte le retour d'expérience?
- La cartographie du marché fournisseur est capitalisée et diffusée?
- Les fournisseurs sont-ils référencés par famille ou par site?

➤ Négociation et contractualisation

- Existe-t-il de bonnes pratiques de négociation?
- Si oui, font-elles l'objet de capitalisation?
- L'historique des négociations est-il disponible?
- Quelle est la pertinence de l'historique de prix?
- Les clauses des contrats sont-elles standardisées, uniformisées et réutilisées systématiquement?
- Les clauses des contrats sont-elles revues en fonction du retour d'expérience?
- Les contrats comprennent-ils des clauses de confidentialité, d'exclusivité, de garantie?
- Les contrats prévoient-ils des clauses d'incitation au partage des connaissances et à l'innovation?
- Les connaissances du marché et le pouvoir du client sont-ils capitalisés et diffusés?

➤ Approvisionnement

- Existe-t-il de bonnes pratiques d'approvisionnement?
- Si oui, font-elles l'objet de capitalisation?
- Les informations sur les fournisseurs sont-elles mises à jour en temps réel?
- Les connaissances sur les fournisseurs sont-elles partagées?

➤ Livraisons et évaluations

- La procédure de livraison a-t-elle été communiquée et respectée?
- Existe-t-il un tracking pour les livraisons?
- Quel est le niveau d'automatisation du déclenchement des approvisionnements?
- Quels sont les freins ou motivations pour la mise en place d'un tel système ?

➤ Suivi et évaluation

- La procédure achats a-t-elle été communiquée et respectée?
- Les résultats et les études de la veille sont-ils capitalisés et respectés?
- Y a-t-il des audits qualité?
- Y a-t-il un suivi des plans de progrès?
- Les informations sur nos concurrents à l'achat sont-elles transmises?
- Les innovations nous sont réservées ou sont-elles disponibles par tous?
- Quels sont les moyens mis en œuvre pour appréhender les indices du marché?
- Quel est notre chiffre d'affaires par fournisseur?
- Quelles sont les variations de prix par fournisseur sur les derniers mois/années?

D'après ces questions, nous avons pu répertorier les sources et ce qui constitue les connaissances achats. Nous avons pu établir une liste conséquente de ces connaissances à travers le processus achats. Il apparaît alors que les acteurs (acheteurs, clients internes, approvisionneurs et fournisseurs) sont détenteurs ou demandeurs de connaissances mais parfois ils peuvent être les deux.

Tous ces outils et ces différentes méthodes peuvent alors aussi s'avérer utiles dans le cadre de fusions successives entre entreprises. En effet, lors de la fusion, on va chercher à répertorier les différentes connaissances, savoir-faire ou encore les best practices disponibles dans chacune des entreprises. Il sera alors indispensable de définir les nouvelles pratiques achats en prenant en compte les connaissances et les best practices de chacune des sociétés. Si l'on réalise un retour d'expériences sur ces nouvelles pratiques mises en place (bonne maîtrise par

les acteurs, utilisation et compréhension par les acheteurs etc....), il sera alors possible de ne pas rééditer les mêmes erreurs en cas de nouvelle fusion.

Cette capitalisation des connaissances peut alors être appliquée à toutes les phases du processus achats de la définition du besoin jusqu'à la mesure de la performance et le suivi du fournisseur. Cela implique cependant qu'il y ait aussi une formalisation des pratiques achats ainsi qu'un REX sur l'ensemble des phases de l'acte d'achat.

Le Knowledge Management, dans une situation de fusions successives, peut alors s'avérer efficace pour définir les meilleures pratiques à mettre en place afin d'optimiser l'efficacité et la rentabilité du service achats.

## **1.4. Fusion et achats : vision d'un cabinet de conseil**

Le rôle des achats dans le processus de fusion reste un thème rarement traité dans la littérature. Les effets attendus des synergies achats sont quant à eux depuis longtemps soulignés.

T.L Chapman, J.J. Dempsey, G. Ramsdell, T.E. Bell, consultants chez Mc Kinsey, décrivent dans un article intitulé "Purchasing's big moment – after a merger" paru dans "The Mc Kinsey Quartely 1998 Number 1", un timing sur 30 jours et sur un an associé à des étapes à mettre en place pour obtenir les économies attendues, et quelques erreurs à éviter.

Les fusions représentent pour les entreprises une opportunité en or d'introduire des compétences en management des achats et de la supply chain qui permettront d'engendrer des économies importantes et peut être de créer à terme un avantage compétitif.

### 1.4.1. Les 30 premiers jours

La stratégie à mettre en place par le directeur ou l'équipe de management doit s'orienter sur deux fronts: premièrement identifier des économies facilement accessibles; et deuxièmement rechercher des bénéfices sur le long terme. Pour tirer pleinement avantage du contexte d'urgence et d'incertitude de l'après fusion, six étapes sont à respecter, idéalement durant le premier mois:

=> **Restaurer la stabilité** : bien que l'incertitude après une fusion puisse stimuler certains fournisseurs à être plus compétitifs, elle peut aussi paralyser la nouvelle entité si les employés sont anxieux à propos de leur futur. Les managers doivent rapidement apaiser leurs trois principales inquiétudes: objectif ("pourquoi fusionnons-nous?"); pouvoir ("qui a la responsabilité?"); et les personnes ("qu'est-ce qu'il va m'arriver?").

Restaurer la stabilité est une étape vitale: c'est seulement après que l'entreprise pourra focaliser toute son énergie à prendre des initiatives qui contribueront à améliorer sa performance. Pour le service achats, cela implique de capturer des économies substantielles sur les coûts (hors salaire).

La nouvelle que l'entreprise fusionnée est stable et se concentre désormais sur la création de valeur doit être communiquée aux fournisseurs, en parallèle avec le fait que des changements dans le panel fournisseur peuvent survenir. Ainsi, les fournisseurs pourront s'organiser et se préparer aux évènements futurs.

=> **Communiquer sur le rôle primordial du service achats** à récupérer la prime versée pour la fusion: dans encore de nombreuses entreprises, la fonction achats souffre d'une image assez médiocre et de faibles attentes. Elle est souvent considérée comme une simple fonction administrative, plus que comme une fonction capable de réaliser des améliorations continues pour l'entreprise.

Pour dissiper cette vision déformée, les entreprises doivent communiquer et transmettre un message clair à leurs employés quant au rôle critique que joue un service achats dans la réussite d'une fusion, sur l'affectation des coûts d'achats sur la performance globale et sur la rentabilité des actionnaires, et pourquoi les différents coûts doivent être analysés en collaboration avec le service achats.

=> **Etablir des objectifs ambitieux sur les savings à réaliser**: une cible ambitieuse mais réalisable serait de réaliser 10 à 15% d'économies durant les 12 premiers mois de la fusion.

La meilleure approche est de planifier les objectifs de savings avant que la fusion soit opérée, ainsi dès la fusion effective, le travail peut commencer immédiatement.

=> **Assigner un responsable confirmé au service achats**: étant donné les enjeux, les barrières organisationnelles, le faible statut des achats et la nécessité de faire des efforts cross fonctionnels, le service achats doit être sous la responsabilité d'un manager confirmé et

respecté. Les entreprises qui réussissent, choisissent généralement un responsable d'un autre département et lui assigne le titre de responsable achats. Le nouveau manager doit ensuite rapidement mettre au point son plan d'action et donner ses objectifs, ainsi que trouver les personnes expertes en management des portefeuilles, contrôle d'inventaire, analyse financière, achats de catégories... L'objectif est d'attaquer et de couvrir tous les achats de biens et de services de l'entreprise fusionnée.

Certaines entreprises recrutent un expert achats extérieur, mais l'expérience montre qu'importer une personne extérieure se révèle être une erreur. Dans un contexte d'urgence relatif aux fusions, un responsable interne qui a déjà la connaissance de l'une des entreprises fusionnée, sera plus efficace. De plus un expert achats avec les qualifications adéquates reste difficile à trouver.

=> ***Inciter les employés à adopter les nouvelles méthodes de travail.*** Dans la nouvelle organisation, il y a deux méthodes importantes à adopter qui sont essentielles pour capturer la plus-value du service achats.

La première requiert d'étendre le champ d'action du service achats jusqu'à couvrir toutes les dépenses. Il n'est pas surprenant d'observer que les achats couvrent moins de la moitié des dépenses totales de l'entreprise. De nombreux achats restent gérés directement par d'autres services. Une telle disposition réduit le pouvoir de négociation de l'entreprise auprès de ses fournisseurs, l'empêche d'identifier et de qualifier de nouveaux fournisseurs et d'appliquer une politique générale achats.

La deuxième implique de baser les décisions achats, non plus seulement sur le prix unitaire de chaque article mais en prenant compte le coût global (cf.: notion du Total Cost of Ownership). Le TCO considère divers facteurs comme les coûts internes (liés aux coûts d'inventaires,...), les coûts de transactions (commande, facture, expédition, transport...).

Les entreprises qui se limitent à considérer la synergie de volume pour renégocier leurs contrats ignorent deux tiers des économies potentielles. L'approche TCO permet d'engendrer des économies en s'éloignant de la simple confrontation compétitive. En plus d'établir un prix objectif, il spécifie des paramètres tel que le poids, le volume, les exigences qualité et les coûts de cycle de vie qui ne sont en général pas couverts par un contrats standards.

Dans un tel contexte, le service achats ne se limite plus à réduire les coûts mais participe aussi à atteindre un avantage compétitif, particulièrement si les entreprises apprennent à travailler

avec les fournisseurs non plus sur des gains spots mais sur des améliorations continues en stimulant leur performance.

=> **Cibler de rapides succès.** Les entreprises qui réussissent leur fusion sont celles qui ont rapidement mis en place une base de données qui leur permet de traquer les vingt premiers plus importants biens et services. Ils déterminent le fournisseur de chaque article, son prix, des informations sur les stocks, les expéditions, les livraisons, les entrées automatiques dans le système et quand le dernier contrat a été négocié. Armé de ces informations, le nouveau service achats peut mobiliser l'équipe de sourcing cross fonctionnel, qui inclue souvent des fournisseurs, afin d'identifier et d'implanter des opportunités de réduction de coûts. Le but doit être de réduire le coût total (pas seulement le coût d'achat) de 10 à 15% en deux ans, et réaliser la moitié des économies durant les 6 à 12 premiers mois de la fusion.

Souvent, les meilleures économies peuvent être réalisées sur les articles où le marché fournisseur est sous pression d'améliorer ses performances à cause de surcapacité, de globalisation ou de changement technologique. Cela s'applique généralement aux achats hors production comme la télécommunication, l'intérim, la fourniture de bureau, l'informatique, ou encore les voyages.

#### 1.4.2. La première année et après

Parallèlement à la recherche de quick savings, la nouvelle entreprise fusionnée doit faire en sorte que le service achats développe un avantage compétitif sur le long terme. Pour atteindre cet objectif, trois étapes sont à réaliser:

=> **Mettre en place un système de mesure de la performance du service achats.** Plus de la moitié des économies à réaliser par le service achats peut passer au travers s'il n'y a pas de système qui permet d'assurer qu'elles soient converties en profits. Souvent, les économies réalisées sont dépensées ailleurs.

La plupart des systèmes de comptabilité sont conçus pour se focaliser sur les marchandises vendues (comme les matières premières), plutôt que de souligner des achats spécifiques comme les ordinateurs, les contrats de services, de maintenance.

Mais il faut faire attention, mettre en place un système d'information nécessite beaucoup de temps et pourrait ralentir la capture de savings. Les décisions concernant les SI peuvent être

déférées jusqu'à ce que la fusion soit terminée; sur le court terme, il est préférable d'élaborer une base de données des dépenses qui fournira rapidement les informations nécessaires.

Utilisé un SI avec un peu d'imagination peut aider à réduire les coûts de transaction, par exemple en utilisant un intranet qui permet aux employés de commander leurs fournitures de bureau directement. Ainsi, le service achats, déchargé de ses tâches routinières, peut consacrer plus de temps sur les actions à valeur ajoutée, comme le management des fournisseurs. Au lieu d'avoir une centaine de fournisseurs pour une même catégorie d'achats, il est préférable de développer un partenariat avec un fournisseur unique. Cela permettra en plus de bénéficier de l'effet volume, de pouvoir identifier les habitudes de consommation plus facilement.

=> ***se focaliser à implanter une organisation achats world-class.*** A la suite d'une fusion, une division achats a souvent besoin de nouveaux talents d'autres départements pour les aider à s'occuper des demandes inhabituelles et pour leur fournir les compétences pour attaquer toutes les dépenses de l'entreprise. Cela signifie de remplacer éventuellement au moins la moitié des effectifs. Cette action prenant du temps, il est conseillé de la réaliser après la fusion. Trouver et embaucher des professionnels achats compétents peut être dur, prendra probablement plus de temps et sera plus coûteux que ce que la direction pense.

=> ***Elever le statut hiérarchique du service achats:*** le service achats dans les organisations world-class travaille avec les principaux départements de l'entreprise et quelques départements comme la production et le service de développement de produit, afin de générer et d'implanter de nouvelles idées qui améliorent continuellement la productivité des coûts (hors salaires). En tant que tel, le service achats a le potentiel de contribuer substantiellement à la performance financière de l'entreprise.

#### 1.4.3. Les erreurs à éviter

Les auteurs terminent cet article en recommandant quelques erreurs à ne pas faire.

La contribution du service achats lors d'une fusion ne réside pas seulement dans les savings qu'il peut permettre, mais aussi dans la rapidité par laquelle il peut les réaliser afin de rendre rapide le retour sur investissement des actionnaires. Les responsables doivent cependant être conscients de cinq facteurs qui peuvent considérablement ralentir les progrès:

- **Trop de démocratie:** essayer de trouver un accord à travers une entreprise avant de prendre une décision peut ralentir considérablement les progrès. La mise en place d'un consensus est appropriée pour certains achats directs où la qualité du produit peut être affectée, mais souvent inutile pour les achats indirects. La meilleure décision est celle qui se base sur la meilleure méthode et non la résultante de "ta méthode" ou de "ma méthode".

- **De faible compétences:** si les services achats des deux entreprises avaient l'habitude de gérer des demandes achats plutôt que de poursuivre une réduction continue du TCO ou d'améliorer leurs relations avec les fournisseurs pour avoir un meilleur impact, alors les perspectives d'exploiter le potentiel de l'après fusion seront déferées. La solution est d'assigner des employés prometteurs qui rendront plus probable la capture de savings et de laisser l'opportunité de recruter de nouvelles personnes au service achats après que l'intégration des deux entreprises soit terminée.

- **Processus contradictoires :** les différences de méthodes et d'organisation entre les deux entités peuvent ralentir le processus de capture des savings.

Il est important que les deux organisations se focalisent à identifier les savings, plutôt que faire de la ré-engineerie des process. Le processus du nouveau service achats deviendra plus clair lorsque les équipes de sourcing auront fini de scruter les catégories achats pour identifier les économies en terme TCO.

- **Manque de faits :** une information inadéquate sur les achats des deux entreprises peut conduire les managers à poursuivre des améliorations moins attentivement qu'ils devraient, particulièrement quand le système d'information achats enregistre moins de la moitié du coût annuel total des biens et services. Si une entreprise s'empêche d'agir à cause de données incomplètes, les savings achats ne pourront jamais se matérialiser. Le succès se construit sur « on agit ».

- **Des ressources inadéquates :** Trop souvent, les entreprises prisent dans la frénésie de l'après fusion, n'accordent pas la priorité méritée au service achats, et pire encore ne complètent pas leur équipe de sourcing avec leurs meilleurs éléments. Cette erreur peut être très coûteuse : personnel inadéquat et programmes mal menés s'essoufflent rapidement et les

opportunités de capturer des savings se perdent. Des gens de haut niveau sont nécessaires pour faire le travail et aussi pour gagner en crédibilité par rapport au reste de l'organisation.

*Après avoir vu ce que la littérature avait à nous livrer comme information, nous allons voir ce qui se passe sur le terrain.*

## 2. L'ENQUÊTE SUR LE TERRAIN

### 2.1. Enquête – Méthodologie

#### 2.1.1. Echantillonnage

L'étude qui va suivre a été bâtie à partir d'une enquête réalisée auprès d'acheteurs ayant vécu une ou plusieurs expériences de fusion ou d'acquisition. Les regroupements de société font l'actualité depuis plusieurs années et il n'était pas difficile d'identifier les cibles potentielles pour cette enquête.

L'échantillon retenu a été choisi selon les critères suivants :

❖ Fusions ou Acquisitions ?

Même si le cas des fusions est plus intéressant à priori, quelques cas d'acquisition peuvent compléter notre enquête en particulier pour faire apparaître l'aspect « subi » de la situation.

⇒ Fusions et Acquisitions

❖ Intégrations verticales ou horizontales ?

L'existence de synergies organisationnelles est bien plus forte dans le cas des intégrations horizontales

⇒ Intégrations horizontales

❖ Une ou plusieurs expériences vécues ?

Etant donné notre problématique, l'idéal aurait été d'avoir un échantillon de personnes ayant déjà vécu plusieurs fusions ou acquisitions. Toutefois, cette contrainte n'était pas nécessaire puisque la capitalisation de l'expérience peut se faire dès la première.

⇒ Aucune restriction

❖ Grands groupes ou PME ?

Même si le phénomène de regroupement stratégique existe aussi pour les PME, c'est plutôt dans les grands groupes que nous avons des chances de rencontrer des services achats à maturité.

⇒ Grands groupes (dans certains cas étudiés, il y a eu acquisition d'une PME par un grand groupe).

❖ Secteurs : industriels, services, grande distribution ou tous secteurs confondus ?

La majorité des regroupements stratégiques ont lieu dans le domaine industriel. D'autre part, la fonction achats de la grande distribution est tout à fait particulière et aucun d'entre nous n'en a l'expérience.

⇒ Secteur industriel

❖ Période à étudier : avant 1998 ou de 1998 à nos jours ?

Le phénomène des fusions acquisitions est relativement ancien, mais pour être sûr d'obtenir de nos interlocuteurs le plus d'informations possibles, nous avons préféré nous consacrer aux regroupements les plus récents.

⇒ De 1998 à nos jours.

A partir de ces critères, l'échantillon retenu nous a permis d'étudier 8 cas avec au total 12 personnes interviewées. La plupart de ces personnes nous ayant demandé de garder l'anonymat, ces cas seront identifiés par les lettres A à H.

### 2.1.2. L'enquête

Ces épisodes de fusions ou acquisitions sont très souvent vécus comme des minis tempêtes par tout le personnel des entreprises concernées. Les services achats font partie de ceux sur lesquels comptent les grands directeurs pour assurer en terme économique la réussite de l'opération et sont soumis à de très fortes tensions. La réalisation d'un questionnaire fermé nous a paru tout à fait inadéquat. Nous avons donc préféré l'interview en face à face avec guide d'entretien pour nous permettre de mieux sentir l'état d'esprit dans lequel les choses s'étaient passées. Ceci nous a permis de recueillir des informations qui ne nous auraient probablement pas été communiquées par écrit.

Ce guide d'entretien se trouve en Annexe I. Les principaux thèmes abordés ont été :

- ✓ Le contexte de la fusion acquisition
- ✓ La gestion des hommes
- ✓ La communication
- ✓ La préparation de la fusion et sa conduite

- ✓ Les actions court terme / long terme
- ✓ La capitalisation
- ✓ Le ressenti général

La conclusion de l'entretien devait conduire à répondre à la question suivante :

« Et si c'était à refaire ? »

## 2.2. Les résultats de l'enquête

Les résultats sont rassemblés dans un tableau donné en Annexe II. Pour chacun des thèmes abordés nous allons voir comment cela s'est passé dans les entreprises étudiées.

### 2.2.1. Le contexte de la fusion acquisition

Nous avons constaté que la raison principale des fusions ou acquisitions était d'atteindre la taille critique, réponse mentionnée dans 5 cas sur 8. Par ailleurs, dans les secteurs où l'innovation est un facteur clé de succès, l'optimisation des coûts de recherche est une justification au rapprochement stratégique. (cas G).

Dans le cas H la fusion a été motivée par la nécessité de combler une perte de compétence alors que pour les cas F et C une recherche de complémentarité est à l'initiative de la volonté de fusion.

Enfin le cas A s'avère atypique dans la mesure où l'une des entreprises a subi un désengagement de l'état qui était à la fois l'actionnaire majoritaire et le client principal. De ce fait, cette entreprise a donc cherché un nouvel acquéreur lui permettant de réorienter sa stratégie.

⇨ *Atteinte d'une taille critique*

### 2.2.2. La gestion des hommes

Il est intéressant de noter que dans tous les cas étudiés il n'y a pas de fuite du personnel pendant la période se situant entre l'annonce de la fusion et la fusion elle-même. En fait cette période est considérée comme une période d'attente. La fusion est généralement annoncée par les dirigeants comme une étape importante pendant laquelle des opportunités seront à saisir. Une fois la fusion mise en place, les postes sont généralement connus assez vite. Dans notre

échantillon, l'essentiel des départs peut être considéré comme volontaire, mais qui est en fait provoqué par le refus du poste proposé (cas B, C, E, G), ou des propositions de reclassement présentant très peu d'intérêt. Ainsi dans le cas B, 80% des acheteurs de l'entreprise absorbée sont partis car ils se sont vus confier des postes d'approvisionneurs, d'où un ressenti de régression alors que la fusion avait été annoncée comme pouvant apporter des possibilités d'évolution. Dans le cas C, le redéploiement géographique ne satisfaisant pas tout le monde, il y a eu des incitations au départ confortées par le manque de mobilité de certains salariés. Dans le cas G, les postes « clés » avaient été attribués lors de la clean room, et les intéressés connaissaient leur futures responsabilités trois mois avant l'annonce effective de la fusion, ce sont donc les « oubliés » qui sont partis car ils étaient à des postes de Direction Achats avant la fusion et ne voulaient pas « régresser », par contre au niveau des acheteurs opérationnels il y a eu très peu de fuite.

Un autre point à noter aussi est qu'il arrive qu'il y ait un mauvais équilibre des forces dans la distribution des postes à responsabilité et que seuls les acheteurs d'une des 2 sociétés se voient attribuer des postes importants (cas B, F et H).

⇒ *Aucun licenciement mais de nombreux départs volontaires motivés par le manque d'intérêt des postes proposés.*

### 2.2.3. La communication

#### En interne :

Chaque entreprise a adopté un mode de communication qui lui est propre.

Dans 2 cas seulement (B et E) cette annonce a été une vraie surprise et a donc eu un impact très négatif sur la gestion des ressources humaines. Dans les autres situations, les annonces ont fait suite à des rumeurs. La période entre l'annonce de la fusion et la date de fusion effective est d'une longueur très variable allant de quelques semaines (cas F) à un an (cas G).

La communication directe est largement préférée, que ce soit par une annonce orale ou l'utilisation d'un communiqué de presse interne (A). Dans le cas C, l'entreprise n'ayant pas d'impératif économique au rapprochement proposé a même mis en place un vote auprès de ses salariés pour vérifier leur adhésion à l'opération. L'histoire ne dit pas ce qui se serait passé s'ils s'étaient prononcés contre.

⇒ *Pas de grandes tendances sur le mode de communication.*

### En externe :

Une tendance générale se dessine très facilement en ce qui concerne la communication vers les fournisseurs. En effet, rien n'est mis en place pour les rassurer alors que ces périodes peuvent être très critiques pour certains d'entre eux. Dans un seul cas (A), un message leur expliquant la raison de l'opération leur a été communiqué. Sinon, les courriers envoyés avaient comme seul but de communiquer le nouveau nom de l'entreprise, ou au contraire de leur demander de considérer les deux entreprises comme indépendantes jusqu'à signature définitive de la fusion. Dans le cas E, les acheteurs n'ont eu comme action vers leurs principaux fournisseurs que de consolider des contrats pour qu'ils ne soient pas remis en cause lors du changement de périmètre. Pour la société G, il n'y a pas eu de communication directe et massive vers les fournisseurs, néanmoins les acheteurs avaient reçu, de leur service juridique, des directives très précises sur la manière de communiquer. Tant que la fusion n'était pas effective les acheteurs n'avaient pas par exemple, le droit de communiquer sur les prix qu'avaient chez le même fournisseur leurs « futurs » collègues.

Nous reviendrons plus loin sur ce manque évident de communication externe à une époque où tout le monde parle de partenariat et de plan de progrès fournisseur.

☞ *Pas ou très peu de politique de communication organisée.*

### 2.2.4. La préparation de la fusion

#### Les clean rooms

Il est très difficile d'obtenir des informations sur la constitution et le fonctionnement des clean rooms qui sont généralement mises en place en amont de la fusion. C'est d'ailleurs le propre même de ces équipes, rien ne doit filtrer. Bien souvent les directions achats ne sont intégrées dans ces groupes que quelques temps après le début des opérations. Pour ce qui est de la société G, les achats ont été intégrés dès le début dans les clean rooms, ces dernières étaient essentiellement formées de membres des deux sociétés et le cabinet de consultant n'a joué qu'un rôle de facilitateur. La plupart des membres des clean rooms sont devenus des « animateurs » des groupes d'intégration une fois la fusion faite. Dans le cas C, les participants à la clean room ont dû signer une lettre les engageant à démissionner dans le cas d'un échec de la fusion étant donné le caractère confidentiel des informations qui auront été échangées.

☞ *Originalité de la motivation à l'objectif dans le cas C*

### Les cabinets de conseil :

Dans six cas sur huit il y a eu intervention d'un cabinet de conseil. Les raisons du choix de ce cabinet ne sont généralement pas connues des interviewés sauf pour le cas F dans lequel le cabinet a été imposé par le dirigeant d'une des deux sociétés pour avoir déjà eu plusieurs actions avec ce même cabinet. Le rôle des consultants n'apparaît pas clairement. Dans le cas G, il a été présenté comme un facilitateur. Généralement, ces consultants sont mal perçus pour les raisons suivantes :

- méconnaissance du secteur d'activité (cas B)
- perception d'un rôle d'inquisiteur d'où freins au dialogue (cas F)
- peur de fuite d'informations confidentielles (cas G)
- sentiment de non prise en compte des compétences des salariés par le management (cas D).

⇒ *Mauvaise perception des cabinets de conseil*

### Les équipes d'intégration :

Des entités responsables de l'intégration ont été systématiquement mises en place dès l'annonce de la fusion selon des modalités différentes :

- trois membres de l'équipe de direction sans représentant achat (cas A et D)
- les responsables achats des sociétés sans communication sur les prix. Ceux-ci ne seront communiqués qu'après fusion (cas B et G)

Le principal objectif est le partage des portefeuilles et la détermination des savings potentiels. Les actions de ces équipes vont être détaillées dans le paragraphe suivant.

⇒ *Pas de tendance générale sur la constitution des équipes*

#### 2.2.5. Les actions court terme / long terme

### Les organisations :

Dans ce domaine, chaque cas est unique. Généralement ces regroupements stratégiques sont l'occasion de mettre en place une nouvelle organisation. Dans le cas A, l'entreprise achetée n'avait pas d'organisation achats. Il y a eu centralisation dans le cas B et à l'inverse décentralisation dans le cas G, ou encore un mix (cas D). Puis on voit parfois une mise en place d'acheteurs corporate (cas F). C'est aussi l'occasion de faire remonter les achats sous la

direction générale (cas D). Dans tous les cas il y a redéfinition des postes et redistribution des portefeuilles faisant suite à une nouvelle segmentation, mais il est impossible au travers de cette enquête de faire apparaître les critères qui ont prévalu à ces choix. Parfois l'organisation se met en place suite à des interviews des acheteurs pour connaître leurs motivations (cas F).

A noter pour finir que dans le cas A, et ceci plus de trois ans après le regroupement, l'organisation n'est pas encore clairement définie, ceci conduisant à une forte instabilité et des conflits de personnes.

Enfin, on peut mentionner les difficultés liées aux différences culturelles et de culture d'entreprises.

#### Les actions :

La première mission des organisations achats est toujours la même. Il s'agit de tout mettre en oeuvre pour dégager rapidement des économies par globalisation, ayant en général comme objectifs de permettre aux Directeurs financiers de justifier le regroupement. Le facteur temps est souvent reconnu comme primordial non pas d'un point de vue de l'action stratégique mais pour accumuler des « savings » le plus tôt possible. C'est d'ailleurs un des rôles les plus importants des groupes d'intégrations qui préparent tous les tableaux comparatifs pour être prêt le jour J avec des rendez-vous avec les fournisseurs les jours qui suivent (Cas B et G). Les savings calculés sont annoncés et la plupart du temps suivis et c'est souvent l'occasion de mettre en place un nouveau reporting.

Lorsque les équipes d'intégrations ont eu suffisamment de temps pour travailler en amont de la fusion, les économies peuvent être générées également par des rationalisations notamment au niveau des achats hors production – (cas G).

Sur le long terme, on peut noter la mise en commun fréquemment citée des systèmes d'informations (cas A,B,E,G,H).

⇒ *Principale préoccupation : les économies rapides (quick savings)*

#### 2.2.6. La capitalisation

La capitalisation des connaissances ne semble pas avoir été la préoccupation majeure des huit sociétés interviewées.

En effet, cinq (A, C, E, F et H) reconnaissent ne pas avoir capitalisé. La société B pense que seul le cabinet de consultant a capitalisé sur l'expérience de cette fusion.

Pour D même si cela s'est fait de manière informelle, l'expérience de la première fusion a permis, au niveau achats, de mieux gérer l'acquisition qui a suivi (et qui constitue le cas E). Seule la société G, qui a déjà vécu plusieurs fusions, semble s'être engagée dans une démarche de capitalisation, dès la période d'intégration. Les données ont été collectées, analysées et exploitées pour en tirer des économies rapides (quick savings) mais également pour monter des bases de données qui sont régulièrement mises à jour et qui plus de quatre ans après la fusion vivent encore. Ainsi, les simples tableaux Excel du début, où les savings étaient suivis, sont devenus un an après la fusion, des systèmes beaucoup plus élaborés, qui se trouvent maintenant sur Intranet et permettent de suivre les économies achats de tous les acheteurs, de mettre en lumière ces derniers lorsqu'ils ont des initiatives qui engendrent des économies et qui peuvent être appliquées par d'autres collègues (partage d'expérience).

### 2.2.7. Le ressenti général

Globalement sur les huit cas étudiés, trois expériences peuvent être considérées comme réussies, deux comme négatives et les trois autres sont plutôt neutres :

<b>Ressenti général</b>	<b>Cas</b>
Réussie	C, D, G
Neutre	A, B, E
Négative	F, H

Sur les trois expériences réussies il est intéressant de noter que dans deux cas (C et G) les organisations achats étaient déjà matures avant le regroupement. Dans le cas D, il y a eu intégration d'une personne extérieure ayant déjà mis en place des structures achats. Dans les expériences négatives, deux regroupements (F et H) se sont faits avec un fort déséquilibre entre les deux parties, l'une imposant ses modes de fonctionnement à l'autre.

Sur les six regroupements dans lesquels il y a eu intervention de cabinet de conseil, la moitié des interviewés (B, D, F) met en doute l'utilité de leur intervention, reprochant le manque de place laissée aux hommes du terrain. Les consultants sont vus comme des inquisiteurs ou des profiteurs venant chercher des informations qui leur serviront à une autre occasion.

D'une manière générale, il est souvent regretté que les services achats ne soient pas impliqués plus tôt dans le processus d'intégration. De même, on compte beaucoup d'actions pour faire des économies mais peu pour mettre en place une démarche marketing ou une mise en avant des « best practices ».

Quelques mois voire quelques années après le regroupement, il persiste parfois des tensions entre acheteurs venant des deux bords qui continuent à considérer les autres comme des ennemis, et rien ne semble fait pour une meilleure intégration des équipes. Cette mauvaise intégration est d'autant plus grave qu'il y a une grande différence culturelle entre les hommes ou les entreprises. C'est un élément perturbateur qui n'est jamais pris correctement en compte. Les conférences multiculturelles parfois proposées ne suffisent pas et il n'est jamais question de cultures d'entreprises.

Enfin, la communication est toujours considérée comme insuffisante vis à vis des fournisseurs (sauf A) et pas toujours adéquate en interne.

#### 2.2.8. « Et si c'était à refaire ? »

A cette question les interviewés ont fait ressortir les propositions suivantes :

- Mieux définir la stratégie globale de l'entreprise et la communiquer en interne et en externe
- Obtenir le support hiérarchique adéquat
- Intégrer la direction achats le plus tôt possible dans la clean room
- Bien déterminer et délimiter le rôle du cabinet conseil
- Mieux prendre en compte les compétences des équipes actuelles

### **2.3. Conclusion de l'enquête**

Une des difficultés souvent soulevée vient de la fuite des compétences qui se fait naturellement à cause d'un manque d'intérêt des postes proposés.

La mise en place d'une équipe d'intégration, intervenant en complément de la clean room, et mettant en commun les équipes à tous les niveaux semble être une condition de réussite alors que le rôle des cabinets de conseil ne semble pas aussi primordial aux yeux des acheteurs que les dirigeants pourraient le croire. Il semble d'ailleurs important que leur rôle soit bien déterminé.

Le calcul des savings réalisés à l'occasion d'un regroupement est le point central des actions des services achats. Pourtant les modes de prévision de ces savings ne sont jamais clairement explicités aux acheteurs. Peut-être pourrions-nous imaginer une démarche de benchmarking sur ces méthodes de calculs, ainsi qu'une valorisation des savings réalisés par rapport aux prévisions annoncées.

Sur huit cas étudiés, il n'y a qu'une seule fusion qui est décrite comme très positive par les acheteurs (G). Les principales caractéristiques de ce cas peuvent être résumées ainsi :

- ✓ Déjà plusieurs fusions vécues par les 2 entreprises
- ✓ Des services achats matures
- ✓ Une période d'intégration longue permettant des rencontres entre les équipes à tous les niveaux
- ✓ Un cabinet de conseil n'intervenant que dans un rôle de coordinateur
- ✓ Un parfait suivi de toutes les actions entreprises
- ✓ La construction de quelque chose de nouveau pour tous

La capitalisation de l'expérience est donc tout à fait possible.

Si nous comparons maintenant ce que nous avons observé sur le terrain avec les préconisations du cabinet de conseil Mc Kinsey, nous pouvons observer des points communs mais aussi des divergences :

<b>Les préconisations des cabinets de conseil</b>	<b>L'observation sur le terrain</b>
Importance d'une bonne communication interne autant qu'externe	Communication interne désordonnée Manque total de communication envers les fournisseurs
Rapidité d'action pour générer des "quick savings"	Les quicks savings sont effectivement la priorité dans tous les cas étudiés
Nomination d'un responsable venant d'un autre département	Ne semble pas être nécessaire à la réussite
Introduire de nouveaux talents (remplacement de la moitié du personnel)	Les managers sont identifiés dès la phase d'intégration Fuite des compétences une fois la fusion effective Renouvellement du personnel non observé
Eviter l'excès de démocratie	Peu de concertation

La principale divergence que nous avons notée vient de la très faible communication qui est faite en particulier vis à vis des fournisseurs. A une époque où les directions achats se focalisent autour des thèmes de sous-traitance, partenariat ou encore impartition, ce manque de communication semble mettre ces bonnes intentions en porte à faux.

## **CONCLUSION : les apports de cette étude**

Cette étude a donc fait ressortir un certain nombre de points montrant que la réalité du terrain n'est pas toujours au plus près des recommandations des cabinets de conseil. Il nous faut voir maintenant si notre étude nous permet de répondre à notre problématique.

Le point de départ de cette enquête était donc de voir comment les services achats vivaient les périodes tendues que représentent les fusions-acquisitions et surtout s'il y avait une capitalisation de cette expérience. Les deux exemples cités E et G montrent bien que cette capitalisation est possible.

En effet, le cas E qui aurait pu être ressenti comme négatif dans la mesure où il s'agissait d'une acquisition mal vécue par ailleurs, est considéré en fait comme neutre. En effet, c'est l'expérience vécue dans la fusion précédente qui a permis aux acheteurs de l'entreprise rachetée de maintenir un niveau de décentralisation qui n'était pas à l'ordre du jour pour l'acquéreur.

Plus clairement encore dans le cas G, la perception positive des acheteurs qui ont vécu cette fusion, provient très probablement du fait que cette fusion n'était pas la première et que la capitalisation des expériences précédentes a parfaitement joué son rôle.

La capitalisation de l'expérience des fusions-acquisitions dans les services achats existe donc. Pourtant, elle n'apparaît claire que dans 2 cas sur les 8 étudiés. En fait, elle ne paraît présente que dans des cas pour lesquels les acheteurs ont vécu plusieurs expériences. C'est de toute évidence dans ces situations qu'elle est utile et qu'elle peut être révélée. Cela ne veut pas dire pour autant qu'une capitalisation même inconsciente ne se soit pas faite dans les autres cas. Ce qui est sûr, c'est que rien n'est formalisé par des documents. Il est alors primordial de ne pas laisser partir les personnes qui ont activement travaillé à cette fusion-acquisition car ils sont les seuls détenteurs de la connaissance acquise. C'est pourtant ce qui se passe bien souvent. Les entreprises ne semblent donc pas encore en mesure de profiter de la capacité dynamique de leurs organisations. Ce n'est peut-être pas surprenant quand on voit les stratégies court terme souvent mises en place pour la plus grande satisfaction des actionnaires... De même la notion de Knowledge Management ne semble pas pour l'instant

préoccuper les dirigeants d'entreprises. Ces connaissances acquises restent donc encore aujourd'hui dans le domaine du savoir tacite. La démarche volontaire des dirigeants ou responsables d'équipe pour le transformer en savoir explicite et collectif n'a pas encore vu le jour, tout au moins dans les services achats étudiés à l'occasion de cette enquête.

Pour finir, il nous semble intéressant de revenir sur une des problématiques soulevées lors de cette étude concernant la communication vers les fournisseurs ainsi que la communication en interne, qui sont reconnues par les interviewés comme très insuffisantes et devraient faire l'objet d'une attention particulière. Une étude plus approfondie sur ce sujet nous semble nécessaire...

# Bibliographie

## Issu CR lecture CAPACITE DYNAMIQUE

L.RENARD et G.E.St-AMAND ; CAPACITE, CAPACITE ORGANISATIONNELLE et CAPACITE DYNAMIQUE : UNE PROPOSITION DE DEFINITIONS ; extrait de LES CAHIERS DU MANAGEMENT TECHNOLOGIQUE ; Volume 13, n°1, janvier – avril 2003 ; p 43 - 55

KATHLEEN M., EISENHARDT and JEFFREY A. MARTIN, DYNAMIC CAPABILITIES : WHAT ARE THEY?, extract from Strategic Management Journal, Strat.Mgmt.J., 21, p 1105-1121

## Issu de la presse 14/11/2003

Wilf HATELEY, (directeur associé de DELTA SUPPLY CHAIN), The buyer of tomorrow,"Pre and immediately post merger, Medium term, Long term, Profession Achat, CDAF, n°10, p 44

Arnaud POCHEBONNE, Director WEBER SHANDWICK France, Restructuration : la communication, est-elle la clé du succès ? Magazine FUSIONS & ACQUISITIONS, Mars – Avril 2003, p 68

Samuel COULON, Air France et KLM dévoilent aujourd'hui leurs plans à leurs employés, Les Echos, 17/09/2003, p 31

Géraldine VIAL, Le marché bute sur les mobiles du mariage entre Air France et KLM, Les Echos, 3/11/2003, p 32

Note d'information Pechiney, Avis financier, Les Echos, 29/10/2003

Patrick LAMM, Les fusions, hirondelles du printemps économiques ? Les Echos, 29/10/2003, p 22

Les fusions portent les marchés, Les Echos, 29/10/2003, p 44

Laurent BATSCH, Professeur à l'université de Paris – Dauphine, La restructuration permanente ?, Analyse financière, n°9, Octobre - Décembre 2003, p 12

Les majors du disque lancent la course aux fusions, Les Echos, 7/11/2003, p 26

Antoine BOUDET, LEROY-MERLIN prend 50% du groupe DOMAXEL – Bricolage, Les Echos, 7/11/2003, p 27

Antoine BOUDET, 3 SUISSES International et Camif scellent une alliance, Les Echos, 7/11/2003, p 27

Marie-Laure CITTANOVA, British American Tobacco et RJ Reynolds s'allient sur le marché américain, Les Echos, 29/10/2003, p 27

Krystèle TACHDJIAN, Génériques : l'israélien Teva va acheter l'américain Sicor pour 3.4 mds de \$, Les Echos, 3/11/2003, p 21

Elsa CONESA, Fusions : les banques d'affaires américaines reprennent espoir, Les Echos, 3/11/2003, p 19  
Yves de KERDREL, Pechiney victime de la loi des privatisés, Les Echos, 15/09/2003, p 22

GRANT : The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge : The knowledge-based view of the firm.

NONAKA : La connaissance créatrice: la dynamique de l'entreprise apprenante

WEICK : Sensemaking in Organisation

***ANNEXE I :***  
***GUIDE D'ENTRETIEN***

## Guide d'entretien

### Présentation du cadre de notre recherche collective

#### Présentation de l'entreprise

Nom de l'Entreprise

Activité

	CA	Effectif
Total		
Achat		

#### Présentation de l'interviewé

Nom

Fonction

Expérience professionnelle

Ancienneté dans le poste

Mission lors de la fusion

#### Contexte de la fusion

Avec qui ?

Objectif / Enjeux (concentration...)

Date de la rumeur ? :

Annonce officielle de l'intention de fusionner (dans la presse)? :

Date de la fusion effective? :

#### Description du processus de fusion

Avant la fusion effective (phase de préparation)

Conséquences sur les organisations achats :

Les hommes :

Est-ce qu'il y a eu une fuite de personnel ?

Ont-ils fait quelque chose pour retenir les gens ou au contraire en ont-ils profité pour épurer ?

Qui sera en charge du service achats ?

Y a-t-il eu une rencontre entre les services achats et à quel niveau ?

Avez-vous eu recours à un cabinet de conseil ? oui/non

Comment s'est fait le choix

Rôle : quick savings ?

Avantages :

Archives de documents :

Diagnostic :

Capitalisation :

### Annnonce de la fusion – communication

*En interne :*

Comment avez-vous pris connaissance de la fusion :

Par la presse, par les rumeurs, par votre hiérarchie ?

Dans votre cas, y a-t-il eu des rumeurs de rapprochement dans la presse ?

*En externe:* vis à vis des fournisseurs

Avez-vous reçu des directives sur comment communiquer auprès des fournisseurs quand l'intention de la fusion a été connue du grand public ?

Est-ce pertinent d'informer les fournisseurs dès l'annonce de la fusion ?

Si oui, comment ? quand?

Quel discours ?

Dans quelle mesure ?

### Mesure des savings

Fixation des objectifs?

Moyens? ABC?

Autres?

Comment a été effectué le suivi? / mesure de la performance?

Reportings?

Les familles d'achats / attribution des portefeuilles ?

### Après la fusion

Court terme

Communication interne du service achats:

Quoi ?

Perception ?

Retour d'information de sa part (c'était bien, quelque chose a changé?)

Points à améliorer ?

Vers interne (Service achats et les autres services) :

Vers les fournisseurs

Organisation finale :

Communication ?

Moyens ? Choix ?

Période de mise en œuvre ?

Naturellement fluide ou mécanique ?

Comment avez-vous géré les doublons ?

Long terme

Révisions des segmentations :

Outils ERP :

Démarche marketing achats :

**Bilan équipe projet :**

Y a-t-il eu un suivi de la capitalisation ?

Savings réalisés par rapport aux prévisionnels

**Bilan de la fusion :**

Les attentes ont-elles été remplies ?

Points positifs - comment ont-ils été obtenus ?

- comment capitaliser ?

Points négatifs – oui / non

Facteurs explicatifs ?

**En somme, si c'était à refaire, que préconiserez-vous ?**

## ***ANNEXE II : RESULTATS DE L'ENQUÊTE***

Cas	Contexte	Expérience préalable d'une autre fusion ou acquisition	Interviewé	Position de l'interviewé	Communication	RH avant la fusion (ou acq.) officielle
A	Volonté d'une entreprise d'être rachetée		1 acheteur ss traitance	Neutre	<p><u>Avant et Après</u></p> <p><u>En interne</u> Diffusion sur les médias internes</p> <p><u>En externe Vers fournisseurs</u></p> <p>Oui</p> <p>Justification stratégique et non économique</p>	HA : 0 R&D : fuite
B	Taille critique dans le secteur - Fusion	La 1ère fusion ratée a probablement servi d'expérience pour la 2ème Une 3ème en cours	1 Resp. HA Division flexible PROD	Mangeur	<p><u>Avant et après</u></p> <p><u>En interne</u></p> <p>1ère : pas de comm - echec =&gt; surprise</p> <p>2ème: rumeurs + très rapide</p> <p>3ème : pas de comm =&gt; OPA agressive</p> <p><u>En externe vers fournisseurs</u></p> <p>Aucune / rumeurs</p>	HA : 0
C	Taille critique + synergie nécessaire ? Nécessité de regroupement pour une des 2 - Fusion		2 acheteurs Prod 1 Resp. HA division Hors prod	Mangeur	<p><u>INTERNE</u></p> <p><u>Avant</u>: Pas de communication claire</p> <p><u>Après</u>: Communication</p> <p><u>EXTERNE</u></p> <p><u>Avant</u> : Pas de communication</p> <p><u>Après</u> : Communication</p> <p>NB : En Hors prod :</p> <p>Vote des collaborateurs pour accepter la fusion</p> <p>Société X : 51% oui</p> <p>Société Y : 90% oui</p>	Distinction Prod et Hors prod Prod : HA Départ volontaire / redéfinition des postes/ délocalisation géographique Hors prod Pas de fuite
D	taille critique - Fusion		1 acheteur Hors Prod	Neutre	<p><u>INTERNE</u> Avant par la direction</p> <p><u>EXTERNE</u> Communication fournisseur / service communication</p>	HA : Pas de fuite
E	taille critique - Acquisition	Déjà une fusion vécue par l'entreprise rachetée	1 acheteur corporate Hors Prod	Mangé	<p><u>En interne</u></p> <p>Annonce brutale via un email sur le recentrage de l'entreprise sur le secteur le plus rentable : autre secteur indépendant ou vendu?</p> <p>Période trouble de 6 mois pendant lesquels on ne sait pas laquelle des 2 solutions sera choisie - Puis annonce de la vente avec 3 repreneurs possibles...</p> <p>Puis annonce du repreneur</p> <p><u>En externe</u></p> <p>A l'annonce du recentrage, les achats ont cherché à sécuriser les gros contrats</p>	HA : Pas de fuite
F	complementarité - Fusion		1 acheteur Hors prod	Neutre	<p>Interne : Annonce faite aux cadres juste avant fusion + redéploiement hiérarchique</p> <p>Externe : Vers fournisseurs : aucune</p>	Pas de fuite
G	taille critique + optimiser les coûts de recherche - Fusion	Plusieurs fusions déjà vécues de part et d'autre Une autre à venir ?	1 acheteur corporate Prod MP et 1 DHA Prod	Neutre	<p><u>En interne</u></p> <p>1998 : annonce semi-officielle</p> <p>1999 : Annonce officielle</p> <p>Déc. 1999 : Fusion effective</p> <p><u>En externe</u></p> <p>Jusqu'en sept. 1999 : Fournisseur devait s'adresser à deux entités</p> <p>Dès oct. : Se préparer à une entité</p>	-
H	Comblent perte de compétence de l'entreprise acheteuse (X)		1 acheteur	Mangé	<p><u>En interne</u> : oui</p> <p><u>En externe</u> : oui</p> <p>au moment de la fusion</p>	-

Cas	RH après la fusion (ou acq.) officielle	Equipe projet	Cabinet de conseil	Organisation HA	STRATEGIE CT/LT (Savings)
A		menée par direction en direct ( particularité : pas d'organisation HA seulement DG)	NON	MKTG HA => Globalisation des Portefeuilles HA COnsolidation  2 services indépendants + Création "commodity manager" (lequel travaille sur segment HA commun)	CT : Consolidation sur HA lourd + suivi costs savings LT: révision segmentation + SAP, suivi des savings au niveau corporate
B	HA : 80 % fuite Car redéfinition des postes HA site en postes Approvisionneur	1ère : clean team : responsables HA 2ème : 3ème :	1ère :	redéfinition des postes + Centralisation des HA + Site = Approvisionnement Postes critiques : à l'acquéreur	CT : mise en concurrence / suivi savings LT : préparation pour la mise en place d'un SI commun
C	Distinction Prod et Hors prod Prod HA Départ volontaire Hors prod Pas de fuite	clean room 6 à 7 mois avant l'annonce de la fusion, des responsables achats ont été intégrés, mais pas dès le début	oui	redéfinition des postes de chacun	CT : savings, choix de fournisseur en fonction du prix / best practices ha LT : revoir marketing achat /
D	HA : Pas de fuite	Oui - Haute direction	Oui dès annonce	Nouvelle organisation HA : mix centralisation / décentralisation Achats remontés sous la DG	CT : effet volume sur les prix + outil d'évaluation synergies possible (savings réalisés très supérieurs à ceux prévus) LT : nouvelles équipes, suivi des dépenses au niveau corporate
E	Gd nombre cause : propositions de poste inadéquates	En fait, dès la fusion antérieure vécue par la société ici rachetée, les achats de cette société ont travaillé dans l'optique de la séparation qui était inévitable. Ce travail de fond a permis par la suite de négocier une organisation HA commune avec l'entreprise acheteuse : Il y a bien eu CAPITALISATION	Oui pendant la période ACS Non au moment du rachat	Création d'une nouvelle organisation : Conjointe Prépondérance de l'entreprise acheteuse ( car fuite RH des autres)	CT : savings annoncés mais pas de suivi / best practices LT : fusion des ERP (SAP)
F	Pas de fuite	Clean Room (Directions) avant car au moment de l'annonce, les grandes lignes sont déjà connues. C'est la direction achats d'une des 2 entreprises (X) qui a tiré les ficelles car les achats dans l'autre entreprise (Y) étaient plutôt organisés en appros	Oui a priori dès clean room	Mise en place acheteurs corporate sur les familles HA globalisable Postes critiques attribués aux acheteurs de l'entreprise X	CT : pas de véritables actions LT : mise en place de pratiques achats
G	Fuite dès mise en œuvre => opérationnelle	Oui - à plusieurs niveaux : pays / HA / industriel Haute direction	Un consultant en tant que coordonateur : FACILITATOR	Décentralisation Acheteurs corporate : rôle de coordinateur Site buyer :	CT : 80% des savings dans les 2 premiers mois / outil de capitalisation=fichier excel (syst ATS) avec prévisions des savings et réalisation (savings largement réalisés) LT : mise en place d'une organisation: avec lead buyer / marketing achat / nouvelle équipe suivi des dépenses au niveau corporate
H	Redéploiement Pas de départ volontaire mais écrémage par la DG Tous les postes stratégiques pour les acheteurs de l'entreprise X	NON Pas d'équipe projet et pas de cabinet de conseil Solution choisie : 1 directeur HA coordonnant la fusion HA : "MERGE MANAGER"	NON	Merge manager : DHA Segmentation puis globalisation des HA Poste critique : anciens de l'entreprise X	CT : partage des infos au niveau corporate / révisions des segmentations (celles de X imposées à Y) / mise en place d'un reporting mensuel LT : mise en place d'une démarche marketing achat / préparation de la mise en place de SAP (2005)

Cas	BILAN	Préconisation	Capitalisation	Bilan de l'expérience
A	organisation achat non finalisée / pas de capitalisation / faire face à de nombreuses barrières	mieux définir la stratégie globale de l'ent et la communiquer / frns: mieux démontrer la puissance globale , + de communication extérieure / effectuer une meilleure préparation et pas seulement au top management		côt nul au niveau achat
B	pas de capitalisation / pas de suivi de savings car pas de prévision / points négatifs: rétention d'information par le cabinet de conseil	importance du support hiérarchique pour imposer une nouvelle vision		gains
C	forts savings réalisés / de meilleures pratiques achats	intégrer la direction achat plus tôt dans la clean room / communiquer la nouvelle stratégie	non, pas vraiment	positif
D	pas vraiment de bilan car fusion courte 1an, rôle du cabinet de conseil mal perçu, pas de confiance dans les hommes, aurait préféré une participation des hommes internes	rôle du cabinet de conseil à revoir / sentiment de méfiance dans les hommes / intégrer les acheteurs dans l'entreprise	la mise en place d'une organisation achat forte à l'occasion de la fusion précédente a permis aux acheteurs de mieux résister par la suite	positif
E	établissement d'une organisation négociée / regret: bcp de fuite, donc l'expérience acquise a été perdue par les gens partis	établissement d'une organisation négociée / négatif: fuite d'acheteur et d'expérience	Non	neutre car beaucoup de choses imposées et départ des hommes mais les acheteurs de l'entreprise achetée ont réussi à faire passer quelques idées
F	Pas de bilan, car fusion de un an (puis défusion)/ pendant cette période, c'est allé trop vite, pas de comm ni interne ni externe. L'intervention du cabinet de conseil a été très mal vécue par les gens internes (considéré comme des inquisiteurs)	processus de fusion trop rapide sous étape / pas de communication , intervention cabinet de conseil mal vécu	Non	négatif
G	annonce claire= transparence de la fusion / les atouts des 2 stés ont été considérées et reprises. Le fait d'avoir pris un nouveau nom a permis une certaine neutralité appréciée /	positif: annonce très clair et très rapide / reprise des atouts de chaque entreprise / capitalisation par l'outil ATS négatif: perte de potentiel / objectif de savings largement atteints	capitalisation des données via le syst ATS qui devrait être utilisé pour la nvelle fusion: points-: fuite de certaines personnes qui n'ont pas accepté les nouveaux postes = perte de compétences	positif ++
H	+suivi des savings réalisés (du au reporting) - manque d'adhésion de certaines usines (sentiment d'injustice chez Y)	Effectuer un audit des best practices chez Y et non imposer celles de X . Allouer des moyens financier équitables aux deux entités (car même obj mais pas même moyens) = manque d'adhésion	pas de suivi de la capitalisation	négatif