

Les fusions d'entreprises

Points d'attention
retenus par le Conseil d'administration

- Quels ont été les mobiles de la fusion ?
- Quel temps d'approche a été pris pour que les deux cultures d'entreprise se comprennent ?
- Quel temps pour un travail de préparation en commun avant la fusion ? et avec qui ?
- La fusion a-t-elle été précédée dans l'une et l'autre entreprise d'une politique de formation du personnel permettant sa mobilité ?
- Comment s'est faite l'annonce de la fusion aux salariés ?
- Quel a été le rôle de la presse ?
- Quels ont été les objectifs annoncés et tenus ?
- Y a-t-il eu des licenciements après la fusion ?
- Quelles catégories de personnes ont été le plus concernées et pourquoi ?
- Comment les personnes licenciées ont-elles été accompagnées, reclassées ?
- Y a-t-il eu après la fusion :
 - élaboration d'un nouveau projet d'entreprise ?
 - création de nouveaux services ?
 - développement de l'emploi ?
 - augmentation globale de la production et de la valeur ajoutée ?
 - mieux-être pour l'ensemble des salariés et autres partenaires ?



11, rue de la Chaise · 75007 Paris · Tél. 01 45 49 39 30 · Fax 01 42 22 25 49

Merci d'affranchir
au tarif en vigueur

Association Ethique
et Investissement
11, rue de la Chaise
75007 Paris

La lettre

de l'Association Ethique et Investissement

1
octobre 1999

L'Association
Ethique et
Investissement
prend un nou-
veau départ !

Elle voudrait mieux
partager sa réflexion
avec ses adhérents, la
poursuivre avec vous.

Pour cela, elle se donne de
nouveaux moyens.

Voici son premier bulletin de liaison :
La lettre.

Il comportera un compte-rendu régulier
de ses assemblées semestrielles, les points
d'attention que le Conseil d'administration
tient à souligner pour que notre démarche
progressive et soit mieux communiquée.

Voici notre plaquette de présentation
qui s'est rajeunie, notre logo modernisé.

Pourquoi pas un site Internet ?

Ces initiatives vous plaisent-elles ? La
démarche de l'Association vous intéresse ?
Faites-la partager à vos amis.

Soyons nombreux à soutenir un investisse-
ment responsable et un monde économique
plus humain !

Sœur Nicole Reille
Présidente

Les fusions d'entreprises

Compte-rendu de l'assemblée semestrielle
du 26 mai 1999

Sœur Nicole Reille accueille les participants, tout
particulièrement les nouveaux adhérents et nous
invite à réfléchir sur le thème de la réunion de ce
jour : les fusions d'entreprises.

**« Que devons-nous en penser ? Est-ce une mode,
une concentration nécessaire ou la maladie du
gigantisme ? »**

Pour nous permettre d'appréhender ce sujet d'actua-
lité, trois experts d'horizons différents nous donnent
chacun leur point de vue :

• **Marc Favard**
Gestionnaire du FCP Actions Ethique

• **Père Antoine Kerhuel**
Jésuite, membre du Centre d'Etudes et de Recherche
d'Action Sociale (CERAS)

• **Nicolas Lépissier**
Secrétaire Général à la Financière Meeschaert

(lire pages suivantes)



Les fusions d'entreprises

Marc Favard, gestionnaire du FCP Actions Ethique

Nous assistons à une globalisation de l'économie mondiale où les fusions-acquisitions sont des opérations normales qui permettent d'acquérir des techniques et des hommes.

Les premières fusions datent de 1850 (dans les transports ferroviaires) et l'on peut remarquer que ces phénomènes ont lieu lors de périodes économiques fastes. En Europe où nous avons un certain retard par rapport aux Etats-Unis, le mouvement s'amplifie depuis les années 90.

Quelques éléments d'explications économiques :

- l'avènement de l'euro,
- les économies d'échelle qui consistent à réduire les coûts,
- les regroupements nécessaires face aux mastodontes américains,
- les privatisations et les déréglementations (Télécommunications, Défense),
- la forte rentabilité demandée par les investisseurs, surtout les gérants des fonds de pensions américains.

Par une fusion, une entreprise recherche à étendre son réseau, accroître sa compétitivité, réduire ses coûts,...

Pour autant, fusion-acquisition rime-t-elle toujours avec suppression de postes ? Quelques chiffres : BP-Amoco : 6 000 suppressions, Exxon-Mobil : 9 000 suppressions, UBS-SBS : 13 000 suppressions,

Glaxo-Wellcom : 7 500 suppressions, Ciba-Sandoz (devenu Novartis) : 10 000 suppressions.

Aux Etats-Unis, ces chiffres sont le plus souvent compensés par ceux des créations d'emplois dans d'autres secteurs, ce qui n'est pas le cas en Europe. De surcroît, une fois sur deux, la fusion ne crée pas de valeur ajoutée, c'est à dire de la richesse.

Alors pourquoi les résultats des fusions-acquisitions ne sont-ils pas à la hauteur des espérances économiques ?

- la différence de culture d'entreprise,
- le manque d'attention portée aux personnes qui affecte la rentabilité (démotivation des cadres, suspicion de licenciement),
- la difficulté de gérer une entreprise gigantesque,
- le rapport conflictuel entre le « gagnant » et le « perdant »,
- les intérêts divergents entre différentes activités,
- la fuite de clients (départ de 14 000 clients suite à la fusion UBS/SBS),
- le départ éventuel des meilleures équipes (Chrysler vers General Motors).

Ces divers éléments d'explication montrent combien une bonne gestion de la ressource humaine est importante dans de telles opérations. L'idée fait son chemin dans l'esprit des investisseurs et elle devra être prise en compte, au même titre que les critères stratégiques, économiques et financiers.

Père Antoine Kerhuel, jésuite, membre du Centre d'Etudes et de Recherche d'Action Sociale (CERAS)

Comment les salariés vivent-ils une fusion ? Bien qu'il soit difficile de généraliser et que les cultures d'entreprises coexisteront encore longtemps, les observations du CERAS laissent apparaître deux grands aspects :

1. Les salariés craignent pour l'emploi à court terme. C'est leur préoccupation majeure. Pour eux, la réduction des coûts recherchée par les nouveaux dirigeants, c'est d'abord la réduction du personnel et donc les licenciements. Est-ce la seule logique ?

2. A long terme, ils sont inquiets de l'avenir de l'entreprise. L'information étant loin d'être toujours transparente, ils s'interrogent sur la logique de la fusion de leur entreprise :

- est-ce pour la dépecer ?
- est-ce pour mettre la main sur la trésorerie ?
- ou au contraire pour sauver l'emploi en l'adossant à une plus grande entreprise ?

Les mariages de sociétés posent les difficultés particulières lorsque l'une d'entre elles a depuis longtemps tissé des liens affectifs forts avec ses salariés et l'environnement local (Peugeot/Sochaux ; Michelin/Clermont-Ferrand).

Quelques points d'attention au moment d'une fusion :

- Une entreprise, c'est une culture, un style de vie. Ce sont des hommes et des femmes qui se sont réunis pour faire quelque chose ensemble.

Que devient cette culture dans une opération de fusion ? Est-elle respectée ou écrasée ?

- Une entreprise c'est une histoire qui se vit depuis longtemps avec des salariés. Qu'est-ce que l'entreprise a fait au niveau de la formation de ses salariés pour les préparer à plus de flexibilité ? S'est-elle souciee de l'avenir de ce bassin d'emploi ?
- Notre rôle en tant qu'actionnaires minoritaires est de servir d'aiguillon pour :

- découvrir les objectifs réels de la fusion au-delà de ce que disent les médias,
- veiller au respect des engagements après l'opération de fusion. Par exemple, l'équipe dirigeante respectera-t-elle sa promesse de ne pas vendre l'entreprise par compartiments ?
- inciter les entreprises à expliciter leurs projets très précisément.

Nicolas Lépiessier, Secrétaire Général à la Financière Meeschaert

Les fusions-acquisitions nécessitent des suppressions de postes. Comment l'entreprise les gère-t-elle ?

De plus en plus, l'entreprise prévoit des mesures d'accompagnement comme le reclassement dit aussi *outplacement*. Arrivée en France dans les années 80, cette nouvelle méthode de traitement social du chômage nous vient des USA.

Elle a dû d'abord affronter en France le monopole de l'Etat (ANPE). Mais avec les plans de restructurations massifs notamment dans la sidérurgie, l'ANPE, face au nombre croissant de chômeurs, « ouvre le marché ». L'*outplacement* privé prend alors le relais.

Après une première période où les salariés quittaient généralement l'entreprise avec un chèque, il y eut l'appel au volontariat. Ouverte à tous, cette formule avait des effets pervers, d'une part celui « d'aveugler »

le salarié licencié par le montant proposé, l'empêchant dans les faits d'être en état de retrouver un emploi, d'autre part celui de voir partir les meilleurs éléments.

A la fin des années 90, on arrive à un volontariat sous condition.

L'*outplacement* permet aux salariés licenciés de faire le point sur leurs connaissances générales et techniques, les aide dans la recherche d'emplois (mise à jour de curriculum vitæ, simulation d'entretiens d'embauche).

Cette méthode montre aussi combien il est important d'être mobile, polyvalent dans l'entreprise. C'est pourquoi la formation en interne ne doit jamais être oubliée ni de l'entreprise, ni des salariés.

Le reclassement, fruit d'une logique économique, n'est pas de l'humanisme mais la contrepartie d'une logique d'évolution de l'entreprise.

Je souhaite adhérer à l'Association Ethique et Investissement (cotisation annuelle : 200 francs/30,49 euros).

Je souhaite recevoir une invitation à la prochaine assemblée semestrielle.

Veuillez envoyer un dossier de l'association à la personne suivante :

Nom Prénom

Adresse

Nom

Prénom

Adresse

Téléphone Fax

Je règle par chèque joint, émis à l'ordre de : Association Ethique et Investissement.

Fait à _____, le _____

Signature :