

L'audit de management et les performances post-acquisition

L'audit de management est un outil de gestion qui permet de concilier les dimensions économique et humaine de l'entreprise dans les moments délicats, qu'il s'agisse de fusions acquisitions ou de réorganisation liée à une nouvelle stratégie.

Thierry Raickman
Directeur associé

Christina Tezenas de Montcel
Vice-présidente

Roland de Malherbe
Directeur associé

H. Neumann International Paris

■ Banquiers, analystes, consultants savent aujourd'hui que les opérations d'acquisition-fusion ne créent pas par elles-mêmes de la valeur. La seule réalisation d'une telle opération n'améliore pas les performances du nouvel ensemble. Sous-estimer les difficultés de la période de post-acquisition entraîne un manque de focalisation, une mauvaise gestion des priorités, une présence insuffisante sur le terrain. Il peut en résulter une perte de qualité, de rentabilité, de clients et de talents humains. Selon une étude de Bain & Company, la création de valeur n'a été significative que dans le tiers des cas.

Gâcher l'opportunité du changement a également un coût que le gain de parts de marché et l'augmentation de puissance ne compensent pas. Les marchés ne trouvant pas la croissance de la *shareholder value* escomptée, la sanction boursière peut être assez rapide.

Pourtant, les opérations se poursuivront à une cadence vraisemblablement de plus en plus rapide. En effet, les cinq plus grandes banques de l'Euroland ne

représentent qu'environ 15 % de leur marché alors qu'aux Etats-Unis, ces cinq banques détiennent 30 % d'un marché encore jugé trop fragmenté. En outre les environnements financier, économique, technologique évoluent dans ce même sens. Certaines organisations connaîtront ainsi prochainement leur deuxième ou troisième génération de fusion. Les opérations vont en se complexifiant et concernent de plus en plus des ensembles hétérogènes, transfrontaliers et même transcontinentaux. La difficulté de générer de la valeur après la fusion des parties va ainsi en grandissant. En outre, le risque de pertes de talents humains se multiplie.

Les principales étapes de l'audit

Dans ce contexte, l'audit de management peut donc contribuer à améliorer les performances du management des entités fusionnées.

Son objectif est de donner une information globale et fiable sur les individus, la disponibilité des compétences, la dynamique des équipes de management, les cultures et les modèles d'organisation, les réseaux d'influence, les modes de prise de décision... et d'épauler les responsables de la superstructure dans l'ensemble des prises de décisions sur les individus, les structures, l'organisation au niveau de la direction de la nouvelle entité.

• **La première phase** est celle du prélèvement de la documentation de base. Une information complète et sincère sur les orientations et les enjeux stratégiques doit être donnée aux consultants par le plus haut niveau de l'entreprise qui a décidé l'audit et par les directions des entités auxquelles l'audit va s'appliquer.

L'audit se concentre sur la population des entités à fusionner qui correspond à la définition suivante : l'ensemble des individus dont les forces, les faiblesses et aussi les contraintes et les opportunités, personnelles ou d'équipe, vont déterminer la réussite par l'entreprise du challenge stratégique. La taille et le type des structures, le nombre et la complexité des métiers, les modalités organisationnelles, le caractère plus ou moins international des entités à fusionner sont les déterminants objectifs du nombre de participants.

• **La deuxième phase** de l'audit de management consiste en une suite d'entretiens individuels avec chacun des participants, au cours desquels les informations nécessaires sont recueillies. Chaque entretien individuel est conduit par deux consultants seniors qui en contrôlent le déroulement. Leur objectif est d'assurer avec chaque participant la couverture homogène et comparable des sujets – l'individu lui-même, les équipes, l'organisation, l'entreprise – et

«L'audit de management peut contribuer à améliorer les performances du management des entités fusionnées.»

des différents domaines d'investigation – personnalité, compétences techniques et managériales, attitude vis-à-vis du projet, potentiel d'évolution. Un rapport final est établi sur chaque entretien et sur chaque participant.

• **La troisième phase** est celle où l'ensemble des informations sont validées, croisées, analysées, synthétisées, traitées et au cours de laquelle les recommandations sont développées.

Les conclusions et les rapports individuels sont ensuite présentés. On peut distinguer deux niveaux :

• le premier est global et de nature stratégique. La présentation se fait à des cadres de la superstructure. On se concentre sur les résultats d'ensemble, sur les enseignements généraux, sur les recommandations stratégiques et politiques. On peut commencer à aborder la désignation des cadres de la haute direction de la nouvelle entité à ce moment ;

• le second se rapproche du niveau individuel : département, domaine de compétence, équipes, individus. L'accompagnement peut se faire jusqu'au niveau opérationnel mais les informations doivent être retravaillées et reformulées spécifiquement.

La dernière phase d'un projet est la restitution individuelle, c'est-à-dire la présentation à chaque participant lors d'un entretien, des impressions et de l'opinion générale des consultants qui l'ont rencontré.

Un élément de politique de ressources humaines

L'audit de management doit, en outre, être envisagé comme un élément d'une politique des ressources humaines des entreprises qui replace l'être humain dans les facteurs participant à la détermination de la stratégie et de sa mise en œuvre.

Cet exercice permet en effet dans certains cas de mettre en évidence les potentiels qui ne demandent qu'à être réveillés. L'adaptabilité, le potentiel d'évolution, la capacité managériale, le leadership, l'ouverture internationale peuvent être identifiés par l'audit de management même lorsque, du fait des circonstances et du temps, ces capacités ont été peu valorisées et utilisées par les individus. ●



Tous les mois un dossier d'actualité

1999

n° 156 Les marchés obligataires

1998

n° 155 Les places financières européennes

n° 154 Les crédits immobiliers aux particuliers

n° 153 Les virements de gros montants

n° 152 La banque de particuliers

n° 151 Marketing et distribution

n° 150 Les stratégies des banques à l'heure des grandes mutations

n° 149 La banque italienne

n° 148 Les nouveaux produits financiers

n° 147 L'assurance en mouvement

n° 146 Commerce électronique

n° 145 Les normes comptables : la réforme en cours

Un nouvel horizon pour les émetteurs et les investisseurs

Commandez les numéros de votre choix

Je souhaite recevoir les numéros...

(indiquez le nombre d'exemplaires désirés)

- 145, ; 146, ; 147, ;
 148, ; 149, ; 150, ;
 151, ; 152, ; 153, ;
 154, ; 155, ; 156, ;

Je joins mon règlement pour la somme totale

de francs par

chèque bancaire chèque postal

à l'ordre de **Revue Banque**.

310 francs ttc (47,26 euros) le numéro (TVA 2,10 %).

Export : 320 francs (48,78 euros).

carte bancaire* n°

Date de validité : mois ___ année ___

*Sauf American Express et Dinners Club.

Toute commande doit être obligatoirement jointe de son règlement.

Nom.....

prénom.....

Société.....

Service/fonction.....

Adresse.....

.....

Code postal/ville.....

Pays/ n° TVA (CEE).....

Téléphone & Télécopie.....

e mail.....

La Revue Banque, Ondine Franca

18 rue La Fayette 75009 Paris

☎ 01 48 00 54 54, fax 01 42 47 16 15

Date, signature