



## Conduite du changement

# Pacification

L'harmonisation culturelle avant la consolidation des comptes

Une fusion sur deux détruirait de la valeur. La raison n'est pas seulement à chercher dans des aspects financiers. Les différences culturelles entre les deux structures et la guerre des chefs et des employés est souvent à l'origine de ces désillusions. Pour éviter cet écueil, les entreprises en instance de mariage peuvent recourir à une solution encore trop souvent négligée : la conduite du changement. Celle-ci consiste à identifier en amont les différences culturelles entre les deux entités, et à accompagner le processus par une adaptation en douceur et dans la clarté.

Identifier les différences culturelles et managériales entre les deux structures est déterminant pour la réussite de la fusion. Cette dimension est pourtant encore souvent négligée

Par Antoine Pietri

# L

La réussite d'une de fusion ou d'une acquisition ne se limite pas aux simples enjeux financiers. Car derrière ceux-ci, les enjeux humains peuvent signer le succès ou l'échec de ce type d'opération. Ainsi, le fait d'identifier les différences culturelles et managériales entre les deux structures constitue un élément déterminant pour parvenir à accomplir les objectifs et générer de la valeur. Pourtant, cette dimension reste encore aujourd'hui souvent négligée ou reléguée au second plan.

## Quand la fusion détruit de la valeur

Développement de synergies, économies d'échelle, accès à de plus vastes marchés... De nombreuses raisons peuvent pousser les sociétés à se lancer dans des opérations de fusion ou des acquisitions importantes. Si l'industrie des M&A (merger and acquisition) a mécaniquement diminué ces dernières années sous l'impact de la crise financière, la mondialisation des marchés continue à pousser les moyennes et grandes entreprises à envisager de procéder à des fusions-acquisitions. Pourtant, ce type d'opération est loin d'être synonyme de réussite. Lorsqu'ils



ont annoncé leur projet de fusion le 29 octobre 2004 à la surprise générale, Sagem et Snecma n'avaient pas anticipé l'ampleur des problèmes qu'allait engendrer ce mariage. Réunis sous une même bannière, le spécialiste de la téléphonie mobile et de l'électronique de défense, et le motoriste aéronautique, ont donné naissance en mai 2005 à la société Safran. Enthousiastes, les deux partenaires attendaient alors d'importants bénéfices de ce rapprochement. Mais l'idylle a vite tourné au vinaigre, la presse se faisant l'écho de tensions croissantes à la tête du groupe, où les ex-Sagem et les ex-Snecma peinaient à travailler de concert. Au cœur du problème, les dissensions entre Jean-Paul Béchat, président du directoire, et Mario Colaiacovo, président du conseil de surveillance. La guerre des chefs qui a résulté de la fusion a duré plusieurs années, entraînant entre autres le départ ou le limogeage de plusieurs cadres du top management. En 2007, à l'occasion de la présentation de résultats semestriels du groupe, Jean-Paul Béchat déclarait publiquement regretter la fusion entre Sagem et Snecma.

Si la saga Safran a été l'un des épisodes les plus médiatisés de ces dernières années, les exemples de fusions chaotiques, voire franchement ratées, ne manquent pas. Plusieurs études sur le sujet concluent que près d'une fusion sur deux détruit plus de valeur qu'elle n'en crée, et que moins d'une fusion sur dix atteint les objectifs de valeur annoncés aux actionnaires. Parmi les raisons qui peuvent expliquer ces échecs, le manque de synergies ou une intention stratégique floue. Dans une grande partie des cas, le problème vient du manque d'efforts pour intégrer correctement l'entreprise au moment de la fusion ou du rachat. L'absence

d'un plan d'intégration est par exemple la raison qui a fait tourner à la catastrophe l'acquisition de l'Américain Firestone par le Japonais Bridgestone en 1988. Le fabricant nippon de pneumatiques n'a rien fait pour réduire les coûts ou améliorer les performances de sa récente acquisition. Quatre ans après l'opération, les pertes de Firestone atteignaient 1 milliard de dollars. Pour sortir de l'ornière, la société mère a dû déboursier 1,5 milliard de dollars afin de remettre les activités de Firestone à niveau.

Pour éviter de suivre cet exemple, les spécialistes soulignent l'importance de ne pas négliger la conduite du changement. *“Les fusions-acquisitions se font en général sur des enjeux financiers, mais rarement au regard des dynamiques des deux sociétés”*, remarque Jean-Michel Moutot, auteur de l'ouvrage *Méthode de conduite du changement* (Dunod, 2010). Stephan Paolini, en charge de l'entité People & performance chez Capgemini Consulting, confirme cette tendance: *“Trop souvent, les opérations de rachat et de fusion sont évaluées par ce seul angle. On regarde la valeur financière qui va être créée, en oubliant la valeur humaine, qui est aussi la valeur talent”*. Une fois l'opération décidée, les efforts se concentrent en général sur des processus, comme la due diligence ou la réali-

sation de montages financiers complexes, souvent au détriment de l'aspect humain. Pourtant, souligne Stephan Paolini, ce sont des hommes et des femmes qui vont faire que l'opération sera une réussite: *“Ce sont ces personnes qui vont traduire le mode de travail dans la réalité. Faute de quoi, ça ne marche pas”*.

## Un choc culturel...

Principal écueil à éviter, le non-alignement des dynamiques humaines et sociales des entreprises en question. En effet, lorsque deux organisations fusionnent, elles exercent en général leur activité dans le même secteur. Il est alors fréquent que les deux

sociétés se différencient fortement par leur culture d'entreprise. *“Souvent, au moment de la fusion, on s'aperçoit que l'autre était vu comme le concurrent, comme l'ennemi, souligne Jean-Michel Moutot. Le risque principal est d'avoir deux entités qui gardent leur opposition, ou que l'une des deux manifeste une supériorité.”* Une problématique étroitement liée à la singularité

identitaire des organisations.

Ainsi n'est-il pas rare de voir les employés de deux entreprises fraîchement fusionnées partager les mêmes bureaux, mais s'avérer incapables de travailler ensemble. *“Les employés ont un fort sentiment d'appartenance à leur ancienne entreprise. Ils vont dire qu'il y a, par exemple, les rouges et les jaunes, en fonction des couleurs des logos”*, récapitule David Autissier, co-auteur de *Méthode de conduite du changement*. Une situation qui peut gripper les relations entre employés, voire nuire aux rapports avec les clients et les fournisseurs. Sébastien Durand, directeur général adjoint du cabinet de conseil en management Logica Business Consulting, rappelle l'exemple de BNP Paribas: *“Même si l'organisation post-fusion a été intégrée très vite, on a pu voir que les managers ex-Paribas s'identifiaient toujours comme appartenant à Paribas, et que la même chose s'est produite pour BNP. On a eu une perte de valeur et de référé-*



rentiel à l'intérieur de l'entreprise". Et le même de poursuivre : "C'est ce qui arrive quand chacun vient avec sa valeur. Vous avez des cas où l'une des entreprises a comme objectif le respect du budget, tandis que la valeur maîtresse de l'autre est le chiffre d'affaires généré. Le jour où les deux équipes se retrouvent dans la même organisation, c'est le clash. Personne ne fait un pas vers l'autre, et chacun pense avoir raison".

### ...Qui s'anticipe

Pour éviter ce type de scénario, la première étape consiste à procéder à un travail d'analyse culturelle. "Il faut trouver sur quoi repose la dynamique culturelle et sociale de l'entreprise qu'on va racheter ou fusionner, explique Jean-Michel Moutot. Il faut savoir quel est l'état d'esprit des employés : sont-ils motivés par le projet de l'entreprise ? Sont-ils fascinés par l'aura du patron ? Viennent-ils simplement chercher leur paye ?" Une fois ce travail effectué, il faudra également estimer en amont s'il risque d'y avoir opposition ou non entre les deux entreprises, et déterminer quels seront les rapports entre ces deux entités : "Si les deux sociétés sont de farouches compétiteurs qui se sont opposés pendant des années, la tâche sera plus difficile", observe



"On a tendance à oublier la valeur humaine, qui est aussi la valeur talent." Stephan Paolini, Cap Gemini.

ainsi David Autissier. À l'issue de cette phase, il est parfois nécessaire d'apprendre aux employés à travailler ensemble. "Souvent, on va tenter de mettre en place avant la fusion un projet phare sur lequel on fait travailler les gens. On mobilise ainsi les employés sur le projet, et pas pour l'ancienne entité" explique l'auteur.

Plusieurs spécialistes évoquent la règle des 90 jours. Selon cette théorie, c'est pendant cette période cruciale que la mise sur rails de la nouvelle entité se joue, sur le plan de la symbolique et de la gouvernance. Il faut donc qu'au bout de trois mois de fusion, 90 % des problèmes potentiels soient réglés. "Cela concerne les points importants, comme le nom de l'entreprise ou les nominations, mais aussi les choses plus anecdotiques. Certains détails peuvent sembler insignifiants, mais ils ne le sont pas" estime Jean-Michel Moutot. Il évoque par

Si l'entreprise néglige l'harmonisation culturelle, elle court le risque de voir les talents quitter le navire en perdition

exemple la question des cartes de visite ou du papier à en-tête, qui doivent être changés durant cette période de trois mois. "En laissant les gens utiliser les signaux d'appartenance à leur ancienne structure, on légitime une résistance au changement."

Stephan Paolini observe de son côté que la culture d'entreprise est une résultante. "On n'adresse jamais la culture en direct, remarque-t-il. Des actions produisent des effets sur le long terme. C'est lent, mais cela finit par porter ses fruits. Le tout est de prendre le problème à bras-le-corps dès le démarrage pour faire bouger les lignes directrices, et parvenir à identifier les leviers culturels pertinents par rapport au projet de l'entreprise." Il est par ailleurs important, selon lui, d'éviter qu'une culture prenne le pas sur l'autre. "Il ne faut pas qu'il y ait un gagnant et un perdant. Il faut partir de la culture A et de la culture B pour parvenir à la culture C. Si on arrive à ce résultat, on n'a pas forcément gagné la partie, mais on va dans le bon sens", estime-t-il.

### Endiguer la fuite des talents

Si l'entreprise néglige cette phase d'harmonisation culturelle, elle court le risque de voir les talents quitter le navire en perdition. "Quand cela se produit, c'est une érosion épouvantable, c'est une perte à tous les niveaux. Il est impératif de sécuriser les hommes et les femmes clé", remarque Stephan Paolini. "Il



*y aura toujours des départs, c'est inévitable, mais le débat va se positionner sur les forces vives, confirme Jean-Michel Moutot. Une entreprise fonctionne grâce à un nombre restreint d'acteurs qui portent la dynamique. Si vous en perdez certains, vous perdez la dynamique.*" Il est donc essentiel d'identifier ces personnes et de les rassurer. "En leur promettant par exemple une promotion, en leur expliquant qu'ils ne seront pas relégués au second plan... Neuf fois sur dix, ils adhèrent si on les fait réellement participer au projet", explique Stephan Paolini. Pourtant, ce travail est souvent négligé. "Les raisons sont multiples : soit le directeur des ressources humaines ou les managers ne sont pas à la hauteur, soit personne n'a pris la décision de le faire, soit c'est une priorité qui passe après beaucoup d'autres et dont on finit par ne jamais s'occuper", observe Stephan Paolini.

## Réconcilier les chefs

À l'instar de Safran, beaucoup de sociétés fusionnées voient leur fonctionnement altéré par une guerre des chefs au moment d'un rapprochement. "Si ce type de situation survient, il est toujours très difficile de s'en sortir, juge David Autissier. Toute l'organisation va attendre de voir comment ça va se dessiner en haut, tout le monde campe sur ses positions." Pour ne pas entrer dans une telle dynamique, les spécialistes s'accordent à dire que la clarté est prépondérante dans les processus de nomination. "Il ne faut surtout pas que les gens aient l'impression que cela est fait dans l'opacité", explique Jean-Michel Moutot. Une nécessité particulièrement pressante lorsqu'il s'agit d'une fusion entre deux groupes de taille équivalente, où de nombreux doublons vont nécessairement apparaître au sein de l'organigramme. "Il faut établir clairement les règles, dire quels sont les délais pour les nominations. Je ne dis pas qu'il faut de la méritocratie ou de la démocratie partout, les salariés comprendront que le directeur général prenne une décision en chambre sans en référer au syndicat en ce qui concerne le top management. Ensuite, il faudra descendre dans la hiérarchie avec un processus ouvert et lisible, ajoute-t-il. C'est faisable, mais difficile, puisque les dirigeants qui doivent prendre les décisions se retrouvent parfois eux-mêmes sur la sellette."

La question de la taille des forces en présence est évidemment également à prendre en considération. Ainsi, l'intégration d'une petite PME par un grand groupe peut vite tourner au fiasco si l'enjeu humain est relégué au second plan. "Dans le cas d'une fusion entre deux grands groupes, si rien n'est fait en matière de conduite du changement, de grosses pertes peuvent survenir, mais sans tuer l'une ou l'autre entreprise. Par contre, si vous laissez faire la nature dans le rachat d'une petite société, il y a de grandes chances que cela se solde par un échec, observe Jean-Michel Moutot, puisque la grande entreprise va étouffer la petite, et que 60 à 80 % des employés seront perdus de façon quasi certaine."

Pour réussir l'intégration d'une petite structure dans un très grand groupe, certains conseillent un processus d'acculturation lente: "Cette stratégie a été beaucoup employée au début des années 2000, où les rachats de start-up étaient

*nombreux", rappelle Jean-Michel Moutot. En pratique, au lieu de transférer les bureaux de l'ensemble de l'entreprise à l'issue du rachat, ce procédé consiste à sélectionner un petit nombre d'employés et à les faire venir dans le grand groupe deux ou trois jours par semaine. Ils pourront ainsi observer et apprendre les méthodes de travail du groupe, puis les ramener dans leur société et former leurs collègues. "Le but du jeu consiste à les faire travailler sur divers projets, à les faire monter en puissance... au bout de deux ans, on pourra ramener l'ensemble des employés sans problème."*

Des situations atypiques se présentent parfois dans le cadre d'un rachat. "Il peut arriver dans certains cas qu'une très grosse entreprise rachète une petite pépite dont la culture va finir par s'imposer, remarque Stephan Paolini. J'ai connu le cas d'un très grand groupe qui a racheté une grosse PME de 500 personnes, qui avait une très forte culture d'entreprise. Quelques années plus tard, la culture du petit avait prévalu sur le gros, se souvient-il. C'est toujours la qualité culturelle qui prévaut, et non la taille." Un exemple qui n'est pas sans rappeler comment l'Empire romain a été conquis par la culture grecque au moment où il la vainquait politiquement. ■

## CHIFFRES RÉVÉLATEURS

### Les F&A font grise mine

Sur les neuf premiers mois de l'année 2012, les opérations de fusions et acquisitions ont reculé de 19,4 % à 1426,5 Md\$ par rapport à la même période en 2011. Les transactions ont connu un bref rebond au deuxième trimestre, avant de plonger de 20,2 % au troisième trimestre. En Europe, les transactions ont reculé de 23,2 % sur neuf mois, soit leur plus mauvaise performance depuis 2009.

Source: Mergermarket

### À lire également



N° et date de parution : 20121018 - 18/10/2012

Diffusion : 26312

Page : 22

Press index  
www.pressindex.com

Périodicité : Hebdomadaire

Taille : 27.79 %

LeNouvelEco\_20121018\_20\_12.pdf

1235 cm2

Site Web : <http://www.nouveleconomiste.com>

lenouveleconomiste.fr  
Ressources humaines > Management > Le  
changement, c'est maintenant > n° 1632 -  
4 octobre 2012

M&A (merger and acquisition) ; LBO  
(leverage buy-out) ; Afic (Association  
française des investisseurs en capital)