

# Adigge

---

## FUSIONS-ACQUISITIONS : ACCOMPAGNER L'INTEGRATION DES EQUIPES

---

### **Prendre le temps d'en gagner**

Bien que les études aient amplement démontré que le succès des fusions-acquisitions se joue beaucoup sur la capacité à surmonter les différences d'identité et de culture, les processus d'intégration des entreprises en voie de fusion font encore peu de place à ces questions. Parce que la priorité est donnée aux questions de stratégie et d'organisation, mais peut-être aussi faute d'outils pour analyser et traiter ces éléments intangibles. Les nombreux comités et groupes de travail mixtes censés définir les modalités d'intégration sont alors soumis à une très forte contradiction entre d'un côté l'injonction de produire des résultats rapides, et de l'autre une faible capacité collective à travailler ensemble. Faute d'avoir pris le temps de s'accorder sur un objectif commun et de construire des relations interpersonnelles positives, la discussion vire rapidement au dialogue de sourds, sinon au conflit. Les risques ? Des groupes de travail qui se mettent en place dans un climat de méfiance et piétinent sans même arriver à s'accorder sur leur lettre de mission. Des débats tendus qui tournent à l'affrontement bloc contre bloc, ou au bras de fer entre alter ego. Avec pour premières conséquences visibles des dérapages de calendrier, et un climat de tension croissante.

Ne vaudrait-il pas mieux prendre du temps au démarrage pour faire évoluer les cadres de référence et développer la capacité à travailler ensemble ? Pour cela il faut travailler dans trois directions : reconnaître les différences culturelles, mobiliser autour de valeurs partagées, renforcer les compétences relationnelles.

### **Reconnaître les différences culturelles**

Les contextes de fusion renforcent naturellement le besoin d'affirmer son identité de part et d'autre, sans que l'on s'aperçoive à quel point le choix du cadre de référence façonne la perception que l'on a de la réalité. Il faut alors en priorité prendre conscience des différences culturelles (réelle ou supposées) qui risquent de conduire à l'incompréhension et au conflit : critères de jugement de la performance, formes de communication privilégiées, conception du fonctionnement hiérarchique et styles de management, mode de prise de décision, rapport au temps ?

Par exemple, comment de part et d'autre apprécie-t-on le rôle et le fonctionnement idéal d'un groupe de travail : lieu d'échange et de proposition, plutôt qu'instance d'information et de validation ? De même, selon quels critères apprécie-t-on l'efficacité d'une réunion : la rigueur du cadrage du débat plutôt que la richesse des échanges, l'absence de désaccord exprimé en réunion plutôt que l'adhésion durable aux conclusions ?

Ce faisant-on doit s'attacher à faire la part de la déformation des perceptions réciproques, et à déjouer les jugements implicites. Lorsqu'on propose à un groupe de membres d'une des organisations de se décrire à partir d'une liste-type de traits culturels, le portrait est systématiquement positif.

A partir de la même grille, celui que le groupe dresse de l'autre organisation est curieusement toujours plus négatif. Rien de tel pour montrer comment les préjugés inconscients et les anticipations négatives piègent d'entrée la relation.

Pour reconnaître les différences effectives, il faut également en comprendre l'ensemble des déterminants : l'empreinte des fondateurs et des dirigeants de l'entreprise, l'histoire et les traces laissées par certaines périodes marquantes de son évolution (âge d'or ou crise), l'influence des logiques de métier, celle des choix d'organisation (par exemple, autour des options de centralisation/décentralisation).

Un tel travail peut s'effectuer, avec des méthodologies adaptées, aussi bien au niveau d'une équipe de direction, d'un groupe de travail mixte, que de l'ensemble des deux organisations : diagnostic systémique, séminaire de sensibilisation au management interculturel, focus groups représentatifs de la diversité des métiers et des sites, enquêtes par questionnaire, etc. Au niveau d'une équipe de direction ou d'un groupe de travail, ce peut être aussi le premier temps d'un séminaire de team building. Dans tous les cas l'animation par un tiers extérieur de la démarche garantira l'expression la plus libre et la plus riche possible. Notamment en permettant la mise en évidence des points aveugles de l'organisation. La synthèse comparative des analyses et des propositions émanant des deux organisations, et les enseignements qu'en retient l'équipe de direction générale de la nouvelle entité, doivent faire l'objet d'une large restitution.

## **Mobiliser autour de valeurs partagées**

L'utilité de ce travail de confrontation des représentations est simultanément de découvrir les valeurs partagées sur lesquelles le travail d'intégration peut prendre appui : sens du client, valorisation des compétences métier, attachement à la qualité, envie d'apprendre ou d'entreprendre, ...

Il sert alors de base à une réflexion sur les éléments culturels qui peuvent à la fois légitimer le projet stratégique de la nouvelle entité, et mobiliser les équipes autour de son implémentation : sur quelles valeurs l'adosser, comment pour cela capitaliser le meilleur des cultures existantes, quels nouveaux progrès est-il possible d'accomplir à partir de ce socle ? Par exemple, s'il s'agit de développer une offre de services à forte valeur ajoutée, n'est-il pas possible de construire une nouvelle culture commerciale alliant la capacité d'innovation technique des uns et la réactivité des autres aux besoins des clients ?

La référence à une vision commune du futur, par son puissant effet fédérateur, va permettre plus facilement de s'affranchir du cadre de référence actuel, de trouver une longueur d'onde commune, et de s'accorder sur des critères de décision opérationnels. Elle permet ainsi de définir un code de comportement immédiatement applicable au processus d'intégration en cours, dont les effets positifs sur l'efficacité collective vont en retour rapidement valider la pertinence. Le cercle vertueux ainsi amorcé va contribuer à accélérer le processus de transformation. Pour être réellement mobilisatrice, cette démarche suppose l'implication des équipes dans l'analyse critique de la situation actuelle et la réflexion sur la situation cible. A nouveau la méthode de travail doit être choisie en fonction du but visé : séminaire de réflexion de l'équipe de direction, focus groups, forum interactif, etc. La communication classique n'intervient qu'en second lieu pour restituer les conclusions et faire partager la vision émergente de leur synthèse.

## **Renforcer les compétences relationnelles**

Cependant il ne suffit pas d'avoir pris conscience des différences culturelles et de partager une même vision du futur pour que les comportements changent du jour au lendemain. Surtout dans les situations de stress que génère inévitablement tout processus de rupture. Dans les échanges, chacun a alors naturellement tendance à se refermer et à durcir sa position, réduisant rapidement le jeu à l'alternative soumettre ou se soumettre. Surtout si l'on est soi-même encore peu assuré de sa place dans l'organisation future.

Il est par conséquent judicieux d'accompagner les acteurs des comités et des groupes de travail - individuellement et collectivement - pour les aider à développer leurs performances relationnelles : savoir créer un climat de travail efficace, développer leur capacité d'écoute et leur intelligence des situations, affirmer leurs idées sans confondre débat d'idées et affrontement interpersonnel, accepter de se remettre en question, gérer les situations conflictuelles sans briser la relation. Autant d'outils pour contribuer aux objectifs de production communs, tout en construisant d'emblée des relations de coopération efficaces et durables.

Un programme de préparation des futurs participants des groupes de travail peut ainsi combiner séminaires de sensibilisation, ateliers de training collectifs, ou coaching individuel. Ici aussi, au niveau d'une équipe, ce programme peut s'inscrire dans le cadre d'un séminaire de cohésion conçu en fonction du contexte et des enjeux de celle-ci : à partir de l'exploration et la reconnaissance des complémentarités réciproques, il permettra de souder les membres de l'équipe autour de son objectif de production commun, et de conclure sur un programme et des règles de travail concrets. Ceci permet de faire toute la différence entre un groupe de travail dans lequel chacun vient défendre les intérêts de son camp (ou les siens), et une équipe d'intégration focalisée vers la réussite commune.

En conclusion, développer les synergies entre les organisations, c'est d'abord rapprocher les hommes et les équipes. Afin de pouvoir aborder constructivement les " questions qui fâchent ", leur premier objectif devrait être de se connaître et d'apprendre à s'entendre. Mais comme c'est ici aussi la première impression qui compte, mieux vaut s'y préparer.

Serge Barzucchetti  
Consultant d'ADIGE Conseil  
25, bd de Sébastopol - 75001 Paris  
01.45.08.98.98  
[adige.conseil@adige-conseil.com](mailto:adige.conseil@adige-conseil.com)