



Publié sur *Le Cercle Les Echos* (<http://lecercle.lesechos.fr>)

---

## Fusions et acquisitions : le défi de l'intégration

**par Audrey Rouziès - Microsoft et Nokia, Publicis et Omnicom, Essilor et Transitions Optical... Les fusions et acquisitions se sont multipliées depuis quelques mois. Mais, séduisantes, créatrices de valeur sur le papier, on estime qu'en moyenne, la moitié de ce type d'opérations se soldent finalement par des échecs.**

Les synergies attendues ne se produisent pas. Les résultats se détériorent, et certaines sociétés sont finalement contraintes de rompre, comme ce fut le cas de Daimler-Benz et Chrysler en 2007, à l'issue d'un mariage aussi bref que décevant.

Ces échecs tiennent pour la plupart à une période d'intégration mal gérée. Faute d'un accompagnement adéquat dans les mois, voire les années, qui suivent la fusion ou l'acquisition, la « greffe » ne prend pas sur le plan humain. Classiquement, pour éviter ces errements, on recommandait aux entreprises nouvellement mariées d'aller vite, de consommer l'union, on préconisait de restructurer dans les cent jours au maximum pour relancer la machine. Mais les recherches récentes en sciences de gestion montrent que ces préceptes sont partiellement erronés. Certaines synergies sont réalisables rapidement après la signature de l'accord ; mais d'autres, plus complexes, touchant aux valeurs, aux processus, à la culture des partenaires, doivent être envisagées à un rythme moins soutenu, avec des vitesses adaptées aux différents projets en cours.

Le management de la « transition identitaire » nécessite un soin particulier. Les salariés ont travaillé pendant des années dans des

sociétés où ils se sont investis et auxquelles ils se sont progressivement identifiés. La fusion ou l'acquisition, même si elle ne provoque aucun licenciement, constitue pour eux un changement identitaire. Une ré-identification au nouveau groupe devient nécessaire. Et ne pas brusquer les choses est un choix gagnant. Pendant la phase d'intégration, des identifications multiples peuvent co-exister. Ainsi un salarié pourra s'identifier à la fois à son ancienne entreprise mais également au nouveau groupe en cours de création. Cette identification multiple favorise une perception de stabilité et de continuité pour le salarié. Dans le contexte d'intégration, on observe par ailleurs qu'une identité « métier » forte constitue un appui, car les salariés sont habitués à se définir à la fois comme membre de leur société mais aussi comme membre de leur profession, ce qui les aide à appréhender plus facilement le changement.

Pour assurer l'équité, en particulier s'il s'agit d'une fusion entre égaux, à l'image de la fusion Publicis-Omnicom, une multitude de détails, difficiles à anticiper, doivent aussi être pris en compte au moment de l'intégration. Tout a son importance. Les cartes de visite, qui ressembleront davantage aux cartes de telle ou telle ancienne entité, la répartition des bureaux dans le nouveau siège – une des deux entreprises sera-t-elle favorisée, avec davantage d'anciens salariés près des baies vitrées ou des machines à café ? Le lieu, bien sûr, de ce nouveau siège joue beaucoup. Omnicom et Publicis vont baser celui-ci aux Pays-Bas. Ni Washington, ni Paris. Amsterdam est plus neutre, et un choix fiscalement intéressant. Mais, au moins dans les premiers mois, le ballet ferroviaire et aérien des cadres sera incessant, avec des conséquences importantes en termes de fatigue, qui peuvent rendre très stressante pour les salariés cette phase d'intégration, pendant laquelle la gestion quotidienne ne peut s'interrompre.

Le caractère transnational des fusions constitue un défi spécifique. Imaginer pouvoir construire en quelques mois une identité commune à plusieurs dizaines de milliers de salariés, basés dans des pays aux cultures différentes, avec des histoires d'entreprises, des manières d'agir spécifiques, relève de la pensée magique. Lors de la fusion Air France - KLM, par exemple, l'écart entre les comportements professionnels en vigueur est vite apparu. Pour les salariés d'Air France, un quart d'heure de retard pour démarrer une réunion n'était pas un problème étant donné que les discussions étaient déjà entamées autour de la machine à café. Les Néerlandais de KLM, plus ponctuels, habitués à un ordre du jour précis, conjointement élaboré s'agaçaient de ce genre de situation.

Les sources d'incompréhension sont venues parfois de détails insignifiants, comme l'usage des mails. Là où le Français prenait son téléphone, son collègue néerlandais envoyait un mail très bref, réitérant l'envoi plusieurs fois si nécessaire jusqu'à obtention de la réponse, un comportement considéré comme irritant en France. De multiples ajustements ont donc été nécessaires. La fusion s'est faite en douceur, laissant le temps nécessaire pour que les deux compagnies apprennent à travailler ensemble, avec un rythme d'intégration différencié selon les projets et un management de la transition identitaire efficace. Un résultat positif in fine : en trois ans, le groupe a vu son trafic passager augmenter de 21%.

Un modèle pour les entreprises qui démarrent actuellement leurs processus d'intégration ? Le finlandais Nokia et le californien Microsoft auront certainement des difficultés à s'ajuster. Mais, paradoxalement, le processus d'intégration est plus efficace dans les opérations pour lesquelles la distance culturelle est importante. Car la fausse proximité est le plus grand danger.

Audrey Rouziès

**URL source:** <http://lecercle.lesechos.fr/entreprises-marches/management/organisation/221184116/fusions-et-acquisitions-defi-integration>