

SERIE RECHERCHE

**FUSIONS ET ACQUISITIONS :
RUPTURES OU CRISES ORGANISATIONNELLES ?**

Karine EVRARD-SAMUEL*

***Maître de Conférences - IUP Commerce et Vente - Université Pierre Mendès France,
Grenoble**

RESUME.

Fusions et acquisitions : ruptures ou crises organisationnelles ?

Dans un contexte de fusion ou d'acquisition, si l'objectif des dirigeants est d'obtenir des résultats rapides en termes de performance, gains de productivité au niveau industriel, puissance financière, avantage concurrentiel, etc., ils savent que pour y parvenir, de nombreux services, départements de chacune des deux sociétés vont devoir s'intégrer plus ou moins rapidement pour, à terme, ne plus en former qu'un seul. Le processus d'intégration est donc, à ce titre, très ambigu car d'une part, il vise à l'amélioration des performances et à l'unification, et d'autre part, il ne peut être conduit sans entraîner un élagage de tout ce qui est superflu, tant au niveau des produits ou des activités qu'au niveau des ressources humaines.

L'objectif de cet article est d'évaluer dans quelle mesure les logiques de réponse rattachées à la gestion de crise peuvent permettre de mieux gérer cette ambiguïté, afin de proposer une série d'actions qui vont permettre de surmonter cette période de troubles qui fait suite à l'annonce d'une fusion ou d'une acquisition.

Mots-clefs : Fusions – Acquisitions – Gestion de crise – Intégration

ABSTRACT.

Mergers and acquisitions : break or organizational crisis ?

In an international merger context fueled by increasing globalization of markets, firms attempt to obtain rapid results in terms of performance and industrial productivity, and improved competitiveness among their markets. To reach this goal, managers know that they have to integrate many departments of two firms who will become one in a very short term.

The integration process is therefore very ambiguous because on the one hand, it seeks to improve performance and to assure the unification of the firm, and on the other hand, it cannot be conducted without suppressing everything that is superfluous, both products and human resources.

This article tries to evaluate how the logics of crisis management can give answers that permit to better manage this ambiguity. Our aim is to propose some actions that will contribute to get over this troubled period that immediately follows the announce of a merger or an acquisition.

Key words : Mergers – Acquisitions – Crisis management – Integration

INTRODUCTION

« Depuis le 9 mars, Jacques D. ne dort plus. A 50 ans, ce chargé de clientèle à la Société Générale s'en ouvre même à ses habitués. Dans la petite ville où il travaille, comme dans des milliers d'autres communes en France, en face de son agence, il y a une BNP. La rivale de toujours qui vient de lancer un raid sur sa banque à lui (...) » (*extrait de Challenges n°135, avril 1999*). Plus de deux ans après, la fusion BNP/Société Générale est déjà un vieux souvenir. Pourtant nombreux sont les salariés de la Société Générale qui s'en souviennent comme d'un terrible cauchemar évité de justesse. Une autre fusion a eu lieu, celle de la BNP avec Paribas, présentée elle aussi comme de l'histoire ancienne par les dirigeants. Le discours officiel ne laisse pas de place au doute : BNP Paribas se porte bien. Pourtant, en interne, le climat a subtilement changé. Après quelques démissions attendues, d'autres se sont produites, massivement. Les syndicats parlent de quelques 400 démissions d'anciens Paribas en un an (*Enjeux-Les Echos, janvier 2001*).

Quoiqu'il arrive, une fusion ou une acquisition laisse des traces dans les esprits de ceux qui l'ont vécue. La fin du XX^{ème} siècle a été particulièrement marquée par des fusions record. A titre d'exemple, le montant des transactions relatives à des opérations de fusion/acquisition pour le premier semestre 2000 a été de 1882 milliards de dollars, soit 26% de plus qu'au premier semestre 1999¹. Non seulement le nombre d'opérations n'avait jamais été aussi élevé mais le montant de certaines d'entre elles a atteint des sommets inégalés.

Dans la plupart des cas, l'annonce d'une acquisition ou d'une fusion à la presse, aux milieux financiers, ou aux personnels se fait dans un climat de d'euphorie et de victoire. On évoque la « taille critique pour rester dans la course », comme les « performances de la recherche permettant de mettre sur le marché les produits les plus innovants », ainsi que « l'aptitude de la firme à faire face aux challenges du futur » ou encore la volonté de « continuer à satisfaire les clients, employés et actionnaires du monde entier ».

Cette perception très positive de l'opération est normale car elle se fonde sur des réalités financières et économiques. En outre, les aspects bénéfiques d'un regroupement sont voulus, recherchés et attendus dans chaque domaine d'activité de l'entreprise.

¹ *Le Monde*, 6 juillet 2000.

Officiellement donc, tout le monde y gagne. Pourtant, l'optimisme des dirigeants ne fait pas toujours l'unanimité. Chacun sait qu'après la période d'euphorie, la réalité reprend ses droits et qu'il faudra y faire face. De nombreux changements se profilent et avec eux les risques inhérents à toute période de déstabilisation, inévitable puisque toute acquisition ou fusion implique restructuration, réorganisation majeure et intégration, partielle ou complète.

Le processus d'intégration est donc bien la clef de voûte d'une fusion, même si il est perçu par les dirigeants comme étant difficile, incertain et générateur de risques importants pour les sociétés fusionnées. En effet, après une phase de préparation souvent secrète qui implique un nombre d'acteurs limité, l'annonce d'une fusion ou d'une acquisition est un instant où tout bascule de façon accélérée et irréversible. Elle marque le début d'une période éminemment perturbée, d'autant plus difficile à gérer que personne ne sait exactement combien de temps cette période de troubles va durer.

Ce regroupement d'incertitude, d'angoisse et d'accélération s'apparente fortement aux phénomènes observés dans les situations d'exception générant des dynamiques de crise : enjeux considérables, implication d'un grand nombre d'acteurs, problèmes de communication, incertitude extrême, longue durée, etc. (Lagadec, 1996).

Globalement, une crise est un bouleversement, une épreuve, une rupture, mais également une opportunité. Edgard Morin, en 1976, la décrit en ces termes : « Crise signifie indécision : c'est le moment où, en même temps qu'une perturbation, surgissent les incertitudes ».

Dans un contexte de fusion ou d'acquisition, si l'objectif des dirigeants est d'obtenir des résultats rapides en termes de performance, gains de productivité au niveau industriel, puissance financière, avantage concurrentiel, etc., ils savent que pour y parvenir, de nombreux services, départements de chacune des deux sociétés vont devoir s'intégrer plus ou moins rapidement pour, à terme, ne plus en former qu'un seul. Le processus d'intégration est donc, à ce titre, très ambigu car d'une part, il vise à l'amélioration des performances et à l'unification, et d'autre part, il ne peut être conduit sans entraîner un élagage de tout ce qui est superflu, tant au niveau des produits ou des activités qu'au niveau des ressources humaines. Concrètement, cela se traduira inévitablement par des suppressions d'emplois ou des licenciements à court ou à moyen terme.

L'objectif de cet article est d'évaluer dans quelle mesure les logiques de réponse rattachées à la gestion de crise peuvent permettre de mieux gérer cette ambiguïté, afin de proposer une série d'actions qui vont permettre de surmonter cette période de troubles qui fait suite à l'annonce d'une fusion ou d'une acquisition.

Cette recherche trouve sa source à la fois dans une synthèse de la littérature sur les fusions/acquisitions et sur la gestion de crise, et dans l'expérience de l'auteur en matière de rapprochement d'entreprises. Les développements qui suivent se basent notamment sur l'étude empirique d'une fusion réalisée *in situ* et en temps réel sur la base d'une cinquantaine d'entretiens en profondeur avec différents types d'acteurs : cadres dirigeants, cadres fonctionnels et opérationnels, salariés, membres des organisations syndicales, retraités. Dans une première partie, le processus d'intégration sera examiné sous l'angle des dynamiques de crise, permettant ainsi de comprendre les conditions dans lesquelles l'opération de fusion ou d'acquisition peut s'apparenter à une telle situation. La deuxième partie illustrera ce processus à travers l'exemple du rapprochement de deux organisations commerciales réunies sous une même bannière au sein d'un grand groupe industriel français. Cet exemple nous servira de tremplin pour la troisième partie dans laquelle nous proposerons une démarche permettant le passage d'une phase d'affrontement à une phase, plus constructive, de gestion du changement.

1. MISE EN EVIDENCE ET CARACTERISTIQUES DE LA PHASE DE TURBULENCE ORGANISATIONNELLE

Le processus d'intégration est déterminant de l'issue d'une fusion. En effet, fusionner deux entreprises ne consiste pas seulement à additionner des chiffres d'affaires et des parts de marché, mais également à réunir des hommes, des méthodes de travail et des cultures². C'est seulement à cette condition que l'opération peut être créatrice de valeur à la fois pour les salariés et pour les actionnaires. Ainsi, une acquisition ou une fusion n'est jamais sans risques. Ce sont des opérations qui portent à leur paroxysme les problèmes opérationnels, organisationnels et humains auxquels sont confrontés les dirigeants.

² Il est nécessaire de préciser que nous nous intéressons aux opérations effectuées dans le but de concrétiser de réelles synergies organisationnelles. Les fusions ou les acquisitions obéissant à une logique strictement financière ne font donc pas partie de notre champ d'études.

1.1. LA PHASE DE TURBULENCE ORGANISATIONNELLE AU SEIN DU PROCESSUS D'INTEGRATION

P.C. Haspeslagh et D.B. Jemison (1991) définissent l'intégration comme étant « un processus graduel au cours duquel les individus de deux organisations apprennent à travailler ensemble et coopèrent afin de transférer leurs ressources stratégiques ». Ces auteurs entendent par « ressources stratégiques » l'ensemble des compétences opérationnelles, fonctionnelles et managériales ainsi que les différents avantages détenus par les deux sociétés qui font l'objet du rapprochement.

Jemison (1988) précise cependant que les difficultés à rencontrées lors du processus d'intégration ne portent pas seulement sur ce transfert, mais plutôt sur la façon dont les dirigeants vont parvenir à créer une atmosphère qui va favoriser ce transfert de ressources stratégiques. En effet, de nombreuses difficultés issues de l'interaction entre les deux firmes peuvent fortement entraver le processus d'intégration, voire le bloquer, compromettant ainsi les chances de succès de l'opération.

D'après ces deux auteurs, cinq conditions doivent être réunies pour que le transfert des ressources stratégiques s'effectue sans blocage :

- parvenir à une compréhension réciproque des cultures de chaque firme ;
- avoir la volonté de travailler ensemble ;
- disposer des compétences nécessaires pour transférer les ressources ;
- avoir des ressources flexibles ;
- s'assurer de la bonne compréhension par l'encadrement et les salariés des synergies attendues de la fusion.

Dès lors que ces conditions sont remplies, les échanges qui vont peu à peu s'opérer entre les membres des deux sociétés vont générer des phénomènes d'apprentissage tout à fait bénéfiques qui vont largement contribuer à faciliter l'intégration.

Cependant, il est bien évident que ces conditions ne peuvent être réunies dès l'annonce de la fusion, et que la nature des premières interactions entre les firmes fusionnées va largement influencer sur l'intensité des difficultés rencontrées au démarrage du processus d'intégration.

Ces interactions impliquent dès le départ de multiples acteurs à différents niveaux et provoquent brusquement un bouleversement des repères dont les conséquences ne sont pas toujours bien maîtrisées par les dirigeants à l'origine de la fusion.

C'est pourquoi cette période de transition qui intervient immédiatement après l'annonce de l'opération peut revêtir les contours d'une situation de crise pour ceux qui la vivent. Nous la qualifions de **période de turbulence organisationnelle**.

Cette période marque le début du processus d'intégration dans la mesure où la fusion est subitement révélée au grand jour et plus ou moins médiatisée. Les dirigeants doivent dès lors amorcer le processus en informant, en confirmant ou infirmant des rumeurs, tout en restant crédibles vis-à-vis des salariés et des actionnaires et en gardant le contrôle de ce qu'il se passe à l'intérieur de l'entreprise.

Durant cette période, une société doit rassembler toutes ses ressources et toutes ses forces vives pour s'en sortir victorieusement. Rappelons que la crise est, à l'origine, un concept hippocratique : en médecine, la « crise » est considérée comme un changement aussi bien maléfique (aggravation) que bénéfique (guérison). Elle est ainsi définie comme « un paroxysme d'incertitude et d'angoisse où tout est en suspens (...) dans l'attente d'une résolution prochaine de la maladie »³.

Lors d'une fusion, les changements sont nombreux et submergent les organisations comme les individus. C'est pourquoi les dirigeants qui sont à l'origine de l'opération ont besoin de tous leurs moyens et en priorité des cadres-clés qui font les résultats et génèrent les profits. Il est donc essentiel que ceux-ci restent dans l'entreprise mais surtout participent et adhèrent pleinement au processus d'intégration qui se met progressivement en place. Leur rôle durant la période de turbulence organisationnelle est d'autant plus important que cette période doit être la plus courte possible pour que la nouvelle société retrouve rapidement une certaine solidité vis-à-vis de ses salariés, mais aussi de ses clients, fournisseurs, banquiers et actionnaires (Feldman & Spratt, 2000).

Cette dynamique de déstabilisation et de turbulence qui peut aller jusqu'à submerger les décideurs rappelle fortement les problèmes, réels ou perçus, qui caractérisent les crises : difficultés quantitatives et qualitatives, dynamiques de boule de neige, procédures obsolètes, incertitude, longue durée, irruption d'un nombre important d'acteurs et d'institutions, problèmes critiques de communication, enjeux considérables, etc.

De la même façon que la crise entraîne des sentiments de peur qui se traduisent par une inertie considérable, l'annonce d'une fusion, qui peut être considérée sous le vocable de crise comme

« l'événement déclencheur » de l'intégration, provoque des changements soudains dans le mental comme dans le comportement des salariés et des cadres. Ils se mettent à bâtir des scénarios dans lesquels ils sont vainqueurs ou vaincus, gagnants ou perdants selon le côté où ils se trouvent (ou croient se trouver).

1.2. LES DIFFICULTES INHERENTES A LA PERIODE DE TURBULENCE ORGANISATIONNELLE

La phase de turbulence organisationnelle est d'abord une période de prise de conscience. Dans un premier temps, rien ne change en apparence : les structures des deux sociétés demeurent intactes, chacun est au même poste et accomplit les mêmes tâches qu'auparavant, tout en réalisant qu'il a, dans la structure d'à côté, un homologue.

Peu à peu, les homologues sont amenés à se rencontrer et commencent alors à percevoir les différences qui existent entre les deux sociétés. Ces différences sont souvent nombreuses et concernent aussi bien les méthodes de travail et les procédures que les salaires, les avantages en nature, ou encore les langages et les façons d'agir.

La mise en commun des différences peut être à l'origine de difficultés passagères au cours du processus d'intégration mais n'est en aucun cas insurmontable. Les principaux problèmes se posent surtout lorsque le rapprochement des structures devient effectif et qu'il faut qu'à chaque échelon hiérarchique où se trouvent deux responsables, l'un soit choisi pour diriger la nouvelle division, le nouveau département ou le nouveau service.

Cette période engendre un ensemble de problèmes de différentes natures qui ont fait l'objet de nombreux développements dans la littérature (Cartwright et Cooper, 1992 ; Schweiger et Weber, 1989 ; Buono et Bowditch, 1989).

Nous les avons regroupés en cinq catégories :

- les problèmes liés aux difficultés de communication, d'information ;
- les problèmes liés aux comportements individuels ;
- les problèmes liés aux dirigeants, à la répartition des pouvoirs ;
- les problèmes organisationnels, liés aux modifications des structures ;
- les problèmes culturels, identitaires.

³ A. Bolzinger, Le concept clinique de crise, Bulletin de psychologie, t. XXXV, N° 355.

Le tableau 1 ci-après reprend chacune de ces catégories pour proposer une synthèse des différentes perturbations identifiées lors de la période de turbulence organisationnelle.

Tableau 1 : Les perturbations occasionnées par la période de turbulence organisationnelle

Communication, information	<ul style="list-style-type: none"> • Manque d'informations => bruits de couloirs, rumeurs • Systèmes de communication absents ou défectueux => frein des décisions quotidiennes
Comportements individuels	<ul style="list-style-type: none"> • Peur du changement liée à l'instabilité de la situation • Départ des cadres-clés, turnover élevé • Sentiments d'incertitude, d'anxiété, d'insécurité => stress + démotivation
Direction, répartition des pouvoirs	<ul style="list-style-type: none"> • Modification de l'autorité et des relations hiérarchiques • Ambiguïté dans les attentes des dirigeants quant à la façon de procéder à l'intégration • Changement de dirigeants => manque de loyauté et de confiance envers les nouveaux patrons
Organisation, structure	<ul style="list-style-type: none"> • Changement de taille de l'organisation => complexité de la nouvelle structure • Centres de décisions cachés ou mal connus • Degré de centralisation différent dans les deux entités
Culture, identité	<ul style="list-style-type: none"> • Sentiment de perte d'identité • Confrontation des cultures d'entreprise => choc culturel

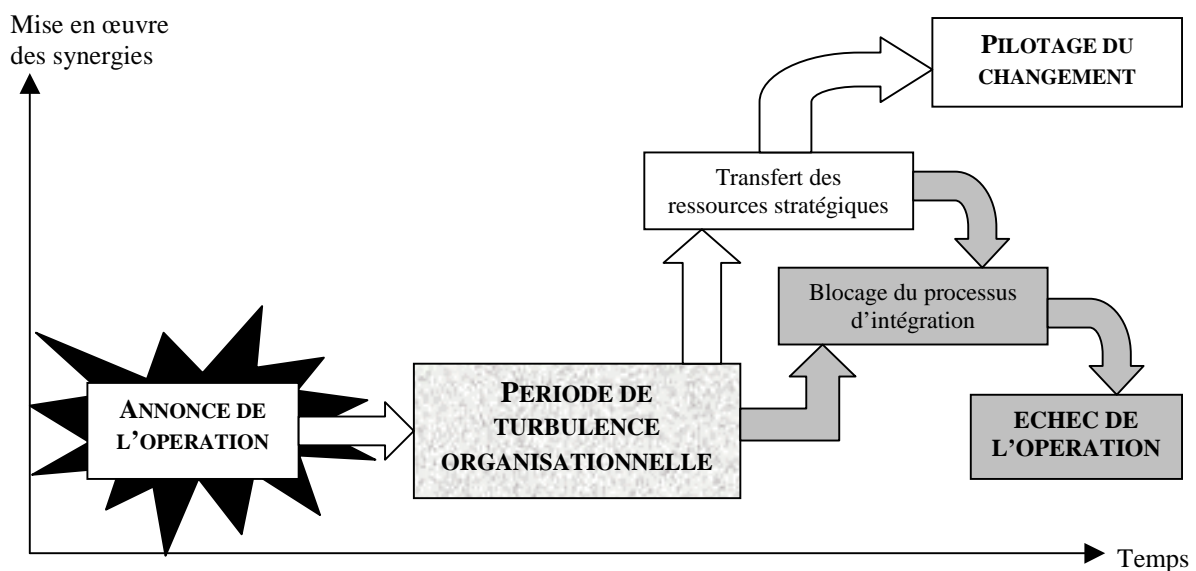
La façon dont ces différents problèmes vont être perçus, analysés puis gérés par les dirigeants va orienter le processus d'intégration vers deux issues possibles :

- ⇒ soit les dirigeants parviennent à mettre en place des actions qui vont permettre à l'entreprise de traverser la zone de turbulence en résolvant les difficultés précédemment évoquées pour conduire les changements indispensables à la concrétisation des synergies attendues de l'opération (= transfert des ressources stratégiques),
- ⇒ soit cette période de transition est mal contrôlée et l'on risque alors de basculer dans une situation de blocage du processus d'intégration qui menace à terme la viabilité de

l'opération. Rappelons que les statistiques s'accordent sur un taux d'échec des opérations de fusion/acquisition égal ou supérieur à 50%, ce qui signifie qu'une opération sur deux se trouve dans ce cas de figure.

Cette alternative nous permet de proposer une modélisation du processus d'intégration qui positionne la phase de turbulence organisationnelle précédemment identifiée et les conséquences de cette phase dans le temps, en fonction des différentes actions menées par les équipes qui pilotent la fusion (figure 1).

Figure 1 : Modélisation du processus d'intégration post-fusion/acquisition



P. Lagadec (2000) qualifie les crises de « ruptures subies », par opposition aux « ruptures créatrices », c'est-à-dire relevant d'une démarche volontaire. Dans le contexte des fusions/acquisitions, on peut s'interroger sur la nature de la rupture provoquée par l'annonce du rapprochement aux salariés. Certes, dans certains cas, l'effet de surprise provoqué par cette annonce tant au niveau du personnel qu'à celui des marchés financiers peut déclencher une succession d'événements précipitant l'opération dans une situation de crise. C'est le cas notamment des OPA hostiles (cf. cas BNP/Société Générale cité en introduction). Cependant, dans la majorité des cas, il sera possible d'élaborer et de mettre en œuvre des actions visant à canaliser les événements dès la phase de préparation de l'opération, soit en *amont* de l'annonce de l'opération. Sur la base des principes de la gestion de crise, il est donc possible

d'adopter une attitude préventive envers les évènements et de planifier des actions visant à résoudre les différents problèmes identifiés lors de la phase de turbulence organisationnelle.

A partir d'une situation complexe de rapprochement, nous allons à présent voir quelles actions ont été menées afin de conduire une transition qui marque une évolution majeure dans la vie des salariés concernés par cette réorganisation.

2. LE REGROUPEMENT DES AGENCES COMMERCIALES LORS DE LA FUSION MERLIN GERIN / TELEMECANIQUE

La fusion étudiée concerne les sociétés Merlin Gerin et Télémécanique. Cette fusion s'inscrit dans le cadre d'un recentrage des activités industrielles du groupe Schneider qui a commencé en 1981. L'opération, réalisée en mai 1994, était en fait, une restructuration interne au groupe, faisant suite à deux opérations de croissance externe majeures :

- la prise de contrôle de la société Merlin Gerin par le groupe Schneider a été progressive sur un laps de temps assez long (Schneider devient actionnaire majoritaire en 1988 puis prend le contrôle de Merlin Gerin à 100% en avril 1992) ;
- la société Télémécanique a fait l'objet d'une OPA hostile gagnée par Schneider en juin 1988.

Le mode de prise de contrôle a une importance non négligeable sur les hommes et sur les cultures. Il permet d'expliquer en partie l'important laps de temps (six années) qui s'est écoulé entre le rachat de Télémécanique et la décision de fusionner les deux entités⁴. Il est également important de préciser que le choix de rapprocher les cultures de Merlin Gerin et de Télémécanique résulte d'une volonté affirmée de la direction du groupe Schneider.

Notre recherche a pris la forme d'une étude clinique semi-longitudinale, réalisée en immersion dans l'entreprise pendant une période de six mois (octobre 1995 - mars 1996). L'analyse porte sur la période 1994-1996, pendant laquelle s'est progressivement installée la nouvelle organisation de la Division France.

Les méthodes d'analyse employées reposent sur une approche qualitative et se fondent sur la connaissance du vécu des acteurs. La technique des entretiens en profondeur a été privilégiée

pour recueillir des données permettant de comprendre les mécanismes qui régulent le processus d'intégration.

2.1. LE CONTEXTE DE LA FUSION DES AGENCES COMMERCIALES

Le rapprochement des organisations commerciales constituait l'un des points les plus délicats de la fusion. L'objectif était de doter, à court terme, les deux réseaux commerciaux d'une organisation commune. Ce regroupement, qui concernait environ 2500 personnes, s'est traduit par la création de 35 nouvelles agences à bannière unique introduisant donc un nouveau logo et portant le nom du groupe Schneider. Il est néanmoins important de préciser que les deux marques commerciales Merlin Gerin et Telemecanique étaient conservées au niveau des produits car elles constituaient un avantage concurrentiel fort pour la nouvelle entité et permettaient de garder le lien avec les clients des deux entreprises.

Les offres étant complémentaires, il s'agissait d'élargir les produits, services, équipements et systèmes sur chaque segment de clientèle. A travers les nouvelles agences Schneider, les équipes commerciales devaient donc devenir porteuses des deux marques, afin de mieux répondre aux besoins des différentes catégories de clients, en apportant des réponses techniques, fondées sur la synergie et la complémentarité des deux offres.

Il était également primordial que le rapprochement s'effectue sans répercussions néfastes sur la clientèle du groupe en France, afin de ne pas perturber la relation commerciale. L'intérêt d'une telle réorganisation devait donc être largement communiqué aux différents clients, afin qu'ils puissent en mesurer les aspects, en termes de service rendu enrichi. Le rapprochement des réseaux commerciaux devait se concrétiser par une augmentation du nombre de personnes sur le terrain et, donc, par une plus grande proximité avec les clients.

La préparation de la restructuration s'est effectuée en s'appuyant sur les principes suivants :

- ⇒ un client est face à un seul interlocuteur porteur des deux marques ;
- ⇒ la réduction du nombre des agences (de 65 à 35) ;
- ⇒ la création d'équipes de chargés de clientèle itinérants ;
- ⇒ la mise en place d'équipes spécialisées dans les agences ;

⁴La fusion concernait 16000 salariés appartenant à la Division France de la nouvelle

- ⇒ une structure d'accueil renforcée ;
- ⇒ une nouvelle convention avec les distributeurs.

Ces principes impliquaient une refonte complète de l'organisation des nouvelles agences. Cette reconfiguration a démarré avec la disparition des entités régionales au profit de quatre directions de clientèle et d'une direction des services. Cette première étape, qui marque le rapprochement des deux marques par catégories de clientèles, a précédé le passage de 65 agences territoriales Merlin Gerin et Télémécanique à 35 agences Schneider, géographiquement reconfigurées.

2.2. LES DIFFICULTES RENCONTREES

Une fois le périmètre des 35 nouvelles agences défini par la direction commerciale du groupe, toute l'organisation restait à mettre en place. Les nouveaux directeurs d'agence ont, peu à peu, été nommés pour remplir cette tâche. Leur nombre est également passé de 65 à 35, mais la plupart d'entre eux a retrouvé une place dans la nouvelle organisation de la direction commerciale.

Pendant une année, il n'y a donc qu'un seul directeur d'agence pour gérer les deux agences qui sont dans une même ville, mais dans des sites séparés. Cette situation a été à l'origine de quelques dysfonctionnements, dus notamment aux inquiétudes de la part des membres des équipes commerciales qui étaient en attente des changements qu'allait impliquer la nouvelle organisation.

Des réunions communes ont eu lieu afin que les deux équipes se rencontrent, les directeurs d'agence ont été formés aux produits de la gamme qu'ils ne connaissaient pas, puis les nouvelles équipes ont été constituées, avant même que la nouvelle agence ne soit dans ses locaux définitifs. Ces différents changements ont entraîné, pour les personnes concernées, une période de grande incertitude et de stress, de même qu'un surcroît de travail indéniable. L'anxiété et l'incertitude ont, en outre, été accrues lors de la reconfiguration géographique des agences qui a conduit une centaine de personnes à quitter la ville dans laquelle ils travaillaient pour aller s'installer ailleurs.

Cette réorganisation a en outre entraîné un effort de formation important. Ces actions de formation devaient permettre aux équipes en place dans les nouvelles agences de maîtriser le plus rapidement possible la totalité du catalogue représentant les deux marques commerciales Merlin Gerin et Telemecanique.

Dans un premier volet, différents outils pédagogiques (vidéos, transparents, guides d'animation, etc.) destinés à des séances de formation-information générales sur l'offre Schneider ont été utilisés, représentant au total 15000 heures de formation.

Dans un second volet, l'approfondissement des connaissances des chargés de clientèle, à travers différents modules de formation a été organisé, permettant aux personnes de se rencontrer et de créer ainsi leurs premiers liens.

Au moment de notre étude, nous avons noté un décalage temporel important entre les discours des responsables de l'organisation de la direction commerciale, et ceux des membres des agences que nous avons rencontrés. En effet, pour les premiers, l'année charnière était l'année pendant laquelle toute la réorganisation s'était mise en place progressivement. Les seconds n'ont constaté les changements qu'à partir du moment où les équipes ont été réunies sous le même toit, c'est-à-dire lorsque les individus ont commencé à vivre réellement les changements au quotidien, presque un an plus tard.

Malgré toutes les difficultés et les différences de fonctionnement qui existaient entre les agences commerciales Merlin Gerin et Télémécanique, on dénote certains principes de gestion de l'intégration mis en place par la direction commerciale qui ont permis d'éviter d'atteindre le point de rupture qui aurait fait basculer le processus dans une situation critique telle que nous l'avons décrite dans la première partie. Il s'agit notamment d'actions intensives de communication qui ont permis de tenir les individus concernés par le regroupement, informés en permanence des décisions qui étaient prises concernant leur avenir. Par ailleurs, l'effort important de formation qui a été fourni a permis aux différentes équipes d'apprendre à se connaître, et d'échanger leurs différentes expériences. Une grande prudence a également été gardée tout au long de la restructuration, dans la mesure où toute action qui aurait pu être perçue comme négative par les salariés a soigneusement été évitée. Le groupe n'a par exemple pratiqué aucun licenciement dans les structures commerciales malgré les lourdeurs réelles de la structure choisie pour la direction commerciale.

Ce regroupement a ainsi pu engendrer une grande dynamisation des équipes commerciales. Le travail en commun des individus et la volonté de réalisation rapide des synergies existant entre les deux sociétés ont largement contribué à accélérer le processus d'intégration. Le regroupement a également permis aux équipes commerciales de développer des qualités complémentaires qu'elles ont combinées afin de disposer de tous les moyens pour mieux répondre aux demandes des clients.

3. PROPOSITION D'UNE DEMARCHE D'ACCOMPAGNEMENT DE LA PHASE DE TURBULENCE ORGANISATIONNELLE

A partir des éléments concrets du cas que nous venons d'exposer et de la modélisation du processus d'intégration proposée précédemment, il est possible d'envisager la phase d'intégration post-fusion/acquisition au regard de cette nouvelle approche.

En matière de gestion de crise, on distingue dans la littérature quatre phases essentielles qui sont (1) une phase de prévention, (2) une phase de réaction, (3) une phase de récupération et (4) une phase d'apprentissage (Kovoor-Misra, 1995 ; Pauchant et Roux-Dufort, 1994).

La phase de prévention vise à réduire le potentiel de crise avant que celle-ci apparaisse et mette en péril le fonctionnement de l'organisation. Dans un contexte de fusion, cette phase prend naturellement sa place lors la phase de préparation. Les mesures qui peuvent alors être mises en place sont les suivantes : identification des scénarios de crise, c'est-à-dire des possibilités de blocages de l'intégration à différents niveaux, élaboration de plans de réponse pour maîtriser les risques et redémarrer l'activité, rédaction d'un plan d'urgence.

La phase de réaction doit empêcher l'amplification des événements à l'intérieur comme à l'extérieur de l'organisation. Elle correspond aux différentes caractéristiques de la période de turbulence organisationnelle telle que nous l'avons identifiée dans la première partie. Cette étape de confinement de la crise doit déboucher sur une étape de récupération durant laquelle des mesures destinées à poursuivre une activité normale seront mises en œuvre. Il s'agit de passer d'une phase de turbulences à une phase de pilotage du changement. Dans le cadre du regroupement des agences commerciales Merlin Gerin et Télémécanique, cette phase s'est concrétisée par la mise en place d'équipes de projet pour amorcer le processus d'intégration. Ces équipes avaient pour objectif de réfléchir sur les moyens de réaliser la fusion sans bouleverser le fonctionnement des agences et en maintenant les relations avec les clients.

Enfin, l'entreprise qui a vécu une crise doit réussir à apprendre de cette expérience. C'est une étape interactive qui dénote de la capacité de l'entreprise à modifier ses méthodes de gestion et son attitude par rapport à de nouvelles crises potentielles, par exemple pour mieux préparer l'organisation à prévenir d'autres crises du même type.

En matière de management de l'intégration post-fusion/acquisition, plusieurs logiques de réponse en liaison avec ces quatre phases de la gestion de crise peuvent être proposées.

3.1. LA MISE EN PLACE D'UNE COMMUNICATION DE CRISE

De nombreux auteurs ont montré l'importance de la communication dans les opérations de fusion et d'acquisition (Gosselin, 2001 ; Risberg, 1997 ; Schweiger et De Nisi, 1991 ; Kadlec, 1990 ; Bastien, 1987). Elle est aussi reconnue comme étant un facteur important dans la gestion préventive des crises (Roberts et Libuser, 1993) et, bien évidemment, pendant la crise (Ogrizek & Guillery, 1997 ; Barton, 1993 ; Tixier, 1990 ; Lagadec, 1995 et 1987). Les travaux réalisés dans cette perspective présentent la communication comme un moyen privilégié de gérer la symbolique des crises vis-à-vis des parties prenantes extérieures et de répondre à la pression médiatique qui peut parfois s'exercer et entraîner quelques effets pervers qui vont souvent compliquer la tâche des dirigeants qui conduisent la fusion.

Dans un contexte de fusion/acquisition, il est essentiel que la communication soit cohérente, afin de générer un sentiment de confiance chez les membres des sociétés fusionnées, et pertinente, afin de satisfaire les besoins d'informations importants qui existent chez les individus à différents niveaux de la hiérarchie. La communication doit permettre de répondre à toutes les questions que se pose le personnel sur le devenir de l'entreprise, sur les changements qui vont intervenir, sur les choix stratégiques qui vont être faits et sur les moyens à affecter.

Le manque d'informations entraîne la circulation de rumeurs qui peuvent entraver gravement le processus d'intégration en déstabilisant le personnel. L'annonce du rapprochement provoque une transformation des systèmes de communication caractérisée par un mauvais fonctionnement des systèmes formels au profit de systèmes plus informels. Cet état de fait a deux conséquences directes : un ralentissement de la circulation de l'information entraînant un frein des décisions quotidiennes, et une difficulté pour les dirigeants à identifier les centres de décision importants dans l'entreprise.

Lorsque la communication est incohérente ou perçue comme telle par certains acteurs de la fusion (encadrement et salariés), elle va automatiquement générer un sentiment d'incertitude fort chez les membres de la nouvelle entité qui peut, à l'extrême, entraîner le rejet de toute information émanant de la Direction conduisant à un blocage des décisions si la situation est mal contrôlée.

Par ailleurs, les difficultés de communication se trouvent souvent accentuées par un problème de décalage entre ce qui est diffusé et ce que vivent réellement les individus, comme le montre très bien le cas que nous évoquons dans la deuxième partie. En effet, les difficultés d'intégration vécues par le personnel à un instant T sont en fait celles vécues par les dirigeants à T-6 mois, voire T-1 an. Le risque d'incohérence entre ce qui est annoncé à travers la communication d'entreprise émanant de la Direction, et ce que les gens vivent au quotidien est alors accentué et les messages sont perçus comme confus, peu clairs, empêchant toute vision à long terme du devenir de la société.

L'anticipation de ces difficultés doit permettre aux dirigeants de passer le plus rapidement possible d'une situation perturbée et problématique à une situation plus constructive, visant à mettre en commun les systèmes d'information et de communication des deux entités. Cela devra les amener à dégager des synergies permettant aux salariés de comprendre leur nouveau contexte de travail et ainsi de mieux s'identifier aux objectifs de l'entreprise.

3.2. L'ORGANISATION D'UNE CELLULE DE CRISE

Les conséquences des fusions et des acquisitions sur les individus ont été largement décrites dans la littérature, notamment par Marks et Mirvis (1985 et 1986), Buono et Bowditch (1989) et Cartwright et Cooper (1992). Les sentiments de frustration, d'anxiété et de désorientation ressentis et exprimés par les membres de chacune des organisations concernées par l'opération peuvent conduire à des difficultés psychologiques, des problèmes dans les couples et, dans les cas extrêmes, à des suicides. Lorsque la situation dégénère en crise, les dirigeants de la nouvelle organisation risquent de devoir faire face à une baisse de l'engagement des employés envers l'entreprise entraînant un accroissement de l'absentéisme qui va inévitablement provoquer une baisse de la productivité. La combinaison de ces différents problèmes peut être à l'origine de conflits de pouvoir parmi les dirigeants en place et, d'une manière générale, engendre des comportements néfastes envers le travail à tous les niveaux hiérarchiques qui peuvent conduire à l'échec total de l'opération dans les cas extrêmes. La peur du changement liée à l'instabilité de la situation est surtout provoquée par la peur des

licenciements et la réduction des acquis salariaux et sociaux. Elle risque de se transformer en véritable résistance au changement si aucune mesure n'est prise pour canaliser et tempérer ces craintes et pour accompagner psychologiquement les victimes du stress post-fusion (Mirvis et Marks, 1986).

Le degré élevé d'incertitude et de stress provoqué par l'opération peut également occasionner le départ d'individus-clés, comme certains cadres dirigeants dont la présence est pourtant indispensable pour faciliter le passage de la période de turbulence organisationnelle à une période de mise en place des changements. En tout état de cause, plus la période de stress occasionnée par l'opération dure dans le temps, plus le climat risque de se dégrader, entraînant chez les salariés un manque de confiance et de motivation qui peut altérer la bonne marche de l'entreprise et provoquer la faillite du processus d'intégration. L'objectif doit donc être, pour les dirigeants, de restaurer rapidement un climat de confiance propice au changement et permettant de réelles améliorations dans le travail et dans la vie des salariés.

La littérature sur la gestion de crise apporte sur ce point une série de mesures d'aide et d'appui physique et psychologique aux employés qui doit permettre aux individus de maîtriser ou de gérer l'anxiété générée par la crise (Lagadec, 1995 ; Kooor-Misra, 1995 ; Pauchant et Mitroff, 1992 ; Shrivastava, 1987). Il s'agit notamment de la création de cellules de crises mises en place par la direction afin de venir en appui aux managers confrontés aux problèmes qui sont à l'origine de la crise. Généralement, quatre grands rôles sont assignés à ces cellules :

- Assurer une cohérence globale de la réponse dans l'ensemble du groupe ;
- Dessiner des réponses de fond aux questions techniques et politiques posées par l'événement ;
- Assurer des liens de qualité avec tous les réseaux dans lesquels est insérée l'entreprise (acteurs internes et externes, administrations, etc.) ;
- Assurer une communication nationale (interne et externe) dépassant la simple information factuelle.

Une cellule de crise doit donc permettre de prendre des décisions ou d'adopter des dispositions susceptibles de gérer la crise. Généralement, elle se compose d'un noyau dur de responsables impliqués dans les actions à mener. Il est essentiel que ces responsables aient des aptitudes spécifiques leur permettant de conduire la crise : une capacité de leadership dans un univers déstructuré, une capacité à maîtriser la complexité et à identifier les situations d'urgence, et une capacité à tisser un lien informationnel, symbolique et humain. Il s'agira

également de préparer l'organisation pour faire face à tous les dysfonctionnements provoqués par la crise.

Ces différentes recommandations liées aux cellules de crise sont facilement transposables à un contexte de fusion et peuvent permettre de résoudre bon nombre de problèmes qui apparaissent lors de la phase d'intégration, et notamment lors de la période de turbulence organisationnelle. Ainsi, les dirigeants peuvent garder une meilleure maîtrise des processus de changement et réduire la probabilité d'échec de l'opération.

CONCLUSION

Lors de la phase de turbulence organisationnelle, nous avons pu observer le bouleversement de repères structurants pour le personnel. Lorsqu'elle n'est pas prise en considération, cette perte de repères peut se transformer en sentiments de perte d'identité particulièrement nuisibles au climat interne de la nouvelle entité.

La période de turbulence organisationnelle doit donc faire l'objet d'une attention particulière. La concentration sur les problèmes techniques de l'opération, c'est-à-dire les problèmes juridiques, fiscaux et financiers risque de faire perdre de vue les autres composantes sensibles de la phase d'intégration. Ce syndrome est assez fréquent dans toute situation de crise. La concentration sur les aspects techniques donne un sentiment de contrôle de la situation du fait des propriétés mécaniques et des marques tangibles de la dimension technique. Les aspects culturels, identitaires, structurels et humains font l'objet d'une attention moindre, et l'assurance procurée par la maîtrise technique de l'opération joue souvent le rôle de paravent au regard des autres aspects.

Cette représentation des difficultés observées suite à une fusion/acquisition montre bien que la situation peut rapidement se transformer en cercle vicieux, et donc en crise, si aucune mesure corrective n'est prise pour en sortir.

Il est bien évident qu'en fonction du contexte de la fusion, les dirigeants peuvent parvenir à résoudre certains problèmes mieux que d'autres et que la nouvelle organisation ne se trouvera pas systématiquement engagée dans une dynamique de crise. Cependant, la mise en place d'une gestion de crise peut aider les dirigeants à garder une certaine maîtrise du processus, notamment en anticipant ces difficultés et en évitant les pièges classiques : incapacité à utiliser comme support de communication un langage clair et concis, retour et mobilisation de

toutes les tendances culturelles internes, incapacité à comprendre le contexte dans lequel on se trouve, etc.

Ainsi, la cellule qui se met en place dès la phase de préparation de la fusion peut être assimilée à une véritable cellule de crise dans la mesure où, fonctionnant comme telle, elle suivra une démarche qui permettra à l'entreprise de ne pas « tourbillonner avec la crise » mais, au contraire, d'en sortir rapidement en agissant sur ses causes profondes.

BIBLIOGRAPHIE

Barton, L. (1993), *Crisis in organizations : managing and communicating in the heat of chaos*. Cincinnati, South-Western.

Bastien, D.T. (1987), Common patterns of behavior and communication in corporate mergers and acquisitions, *Human Resource Management*, 26, 1, 17-33.

Buono, A.F. et Bowditch, J.L. (1989), *The human side of mergers and acquisitions*. Jossey-Bass.

Cartwright, S. et Cooper, C.L. (1992), *Mergers and acquisitions : the human factor*. Butterworth-Heinemann.

Feldman, M. et Spratt, M. (2000), *Fusionner. Agir vite pour réussir les transactions*. Village Mondial, Paris.

Gosselin, A. (2001), Le rôle clé des communications dans les fusions : le cas Aventis Pharma, *Effectif*, avril-mai, 45-49.

Haspeslagh, P.C. et Jemison, D.B. (1991), *Managing acquisitions : creating value through corporate renewal*. The Free Press.

Jemison, D.B. (1988), Value creation and acquisition integration : the role of strategic capability transfer, In *Corporate restructuring through mergers, acquisitions, and leverage buyouts*, Greenwich, CT : Jai Press, 191-218.

Kadlec, R.E., (1990), Managing a successful merger, *Business Quarterly*, 55, 2, 9-13.

Kovoor-Misra, S. (1995), *Prescription versus reality : how organizations actually prepare for crisis*. Academy of Management Conference, Vancouver.

Lagadec, P. (2000), *Ruptures créatrices*. Paris, Les Editions d'Organisation.

- Lagadec, P.(1996), Un nouveau champ de responsabilité pour les dirigeants, *Revue Française de Gestion*, 108, 100-109.
- Lagadec, P. (1995), *Cellules de crise: les conditions d'une conduite efficace*. Paris, Les Editions d'Organisation.
- Lagadec, P. (1987), Communication strategies in crisis situations, *Industrial Crisis Quarterly*, 1, 19-26.
- Marks, M.L. et Mirvis P.H. (1985), Merger syndrome : stress and uncertainty (Part I), *Mergers and Acquisitions*, 50-55.
- Mirvis, P.H. et Marks, M.L. (1986), Merger syndrome : management by crisis (Part II), *Mergers and Acquisitions*, Jan-Feb., 70-76.
- Ogrizek, M. et Guillery, J.M. (1997), *La communication de crise*. Presses Universitaires de France, Paris.
- Pauchant, T.C. et Mitroff, I.I. (1992), *Transforming the crisis-prone organization. Preventing individual, organizational and environmental tragedies*. San Francisco, Jossey Bass Publishers.
- Pauchant, T.C. et Roux-Dufort, C. (1994), La gestion des crises et de la contre-production : votre entreprise est-elle apprenante ?, *Revue Internationale de Gestion*, 4, 19, 35-47.
- Risberg, A. (1997), *Communicating for meaning in organisational change*, 15th Standing Conference on Organisational Symbolism, Warsaw, Poland, 9-12 July.
- Roberts, K.H. et C. Libuser, C. (1993), « From Bophal to banking : organizational design can mitigate risk », *Organizational Dynamics*, 21, 15-26.
- Schweiger, D.M. et DeNisi, A.S. (1991), Communication with employees following a merger : a longitudinal experiment, *Academy of Management Journal*, 34, 1, 110-135.
- Schweiger, D.M. et Weber, Y. (1989), Strategies for managing human resources during mergers and acquisitions : an empirical investigation, *Human Resource Planning*, 12, 2, 69-86.
- Shrivastava, P. (1987), *Bhopal : anatomy of a crisis*, Ballinger, New-York.
- Tixier, M. (1990), *La communication de crise. Enjeux et stratégies*. Mc Graw-Hill, Paris.