

## LA CULTURE D'ENTREPRISE, UN FACTEUR CLÉ DES FUSIONS-ACQUISITIONS



### LES EXPERTS

Les fusions-acquisitions sont au cœur de la stratégie des entreprises désireuses d'accélérer leur croissance. En 2017, elles ont même fait un bond de 50% au sein des grands groupes. Cependant, réussir le pari de la croissance dans le cadre d'une fusion-acquisition implique d'accepter de se transformer ensemble dans le cadre d'un processus long, plutôt que d'espérer s'additionner en quelques mois. Cette mue donne forme à une nouvelle entreprise et à une nouvelle culture d'entreprise : facteur clé de la réussite de toute fusion-acquisition injustement négligé.

Deux à trois ans pour faire naître une nouvelle culture d'entreprise et (véritablement) finaliser sa fusion-acquisition

Deux à trois ans... ce n'est pas le délai pour finaliser le montage financier mais bien le délai à partir duquel on peut dire que, véritablement, une nouvelle entreprise avec sa propre culture est née. Ce processus n'est pas spontané, il doit être impulsé par la direction générale dans

une démarche stratégique absolument primordiale. La mise en œuvre doit se faire à tous les échelons de l'entreprise. Tout doit être revu (le management dans chacun de ses détails, les méthodes de prise de décision, l'innovation...) pour chaque fonction de l'entreprise.

Une transformation totale qui doit être entièrement tournée vers le collaborateur, et ce n'est pas peu dire. Lorsqu'on entre dans une entreprise, on choisit d'adhérer à ses valeurs et à sa culture, si ce n'est immédiatement ce sera sur la durée. S'allier à une autre entreprise, voire à un concurrent, peut être vécu comme une rupture du contrat moral entre l'entreprise et le collaborateur. Il est essentiel de faire adhérer ce dernier à la nouvelle culture d'entreprise.

Comment créer une nouvelle culture d'entreprise : mode d'emploi

Pour réussir une fusion-acquisition, une analyse des cultures des deux entités préexistantes s'impose afin de mettre en évidence, de synthétiser et de clarifier les points communs via un processus en trois temps.

En premier lieu, **l'analyse culturelle des deux entreprises** : pour chacune trois mots forts définissant la culture, déclinée en exemples pour chaque direction, implantation, service...

Deuxième temps, **la sélection des points communs de culture** en partant du terrain et du vécu des différentes structures. Ces éléments communs servent de terreau pour créer la culture de la nouvelle entreprise en lieu et place des précédentes. Par exemple, si on prend le cas de la fusion Thalès/Gemalto, bien que les entités n'avaient pas la même structure ou le même poids économique, on peut considérer qu'il y a une culture d'innovation commune. L'innovation devient alors l'un des mots-clés qui illustrent la continuité des savoirs et des valeurs.

Troisièmement, l'affirmation, par trois mots déclinés en exemples, de la **culture de la nouvelle entreprise** ainsi créée. Ce socle désormais commun permettra d'asseoir la nouvelle stratégie et la nouvelle ambition. Il est essentiel que ce mariage soit paritaire même si l'une des entreprises est plus faible que l'autre. Par exemple, la fusion entre Renault-Nissan, en matière d'image, ne s'est pas faite au détriment de l'entreprise japonaise. Carlos Ghosn n'est pas arrivé en conquérant lors du rachat de Nissan et a su analyser sa culture et en intégrer des éléments dans la nouvelle entité. Le nom « d'Alliance Renault-Nissan » n'est pas juste un mot, le déploiement des marques a été fait en fonction du « mieux implanté soutient le développement du partenaire ». Ainsi Nissan a été le fer de lance sur certains marchés et Renault l'est resté en Europe principalement. Cette logique a été appliquée aussi bien pour les industries, la recherche, le back office...

La démarche stratégique de diffusion de la culture d'entreprise passe elle par la création d'un plan d'information, de communication et de formation entièrement dirigé vers les collaborateurs et qui reprend les thèmes/termes communs. Un processus interne qui doit perdurer, bien après la négociation, le montage financier, les opérations de communication externe.

Tout au long de cet enchaînement, il faut porter une attention particulière à l'accompagnement afin que chaque niveau de l'entreprise adhère aux évolutions tout en comprenant parfaitement comment il s'inscrit dans la continuité.

L'adhésion et, donc, la réussite de la fusion-acquisition sont à ce prix.