



Fusions acquisitions : du "donnant - donnant" au "gagnant - gagnant"

Fusion Acquisition : du donnant-donnant au gagnant-gagnant

Une donne sociale de plus en plus "risquée"

Comment traduire win/win en français ? Si, dans la plupart des pays, la traduction correcte est « gagnant/gagnant », dans l'Hexagone, la traduction réaliste de cette formule à la mode serait plutôt « donnant/donnant ». Et ce, tout particulièrement en matière sociale. Alors que se multiplient les projets de fusions, c'est une donnée incontournable que doivent absolument intégrer tous les spécialistes des fusions/acquisitions car dans ce domaine le risque social a pris ces temps-ci une priorité élevée.

France : un cadre réglementaire très exigeant

« Fusions Acquisitions : les DRH ont aussi leur mot à dire », c'était voici peu le titre d'un article du quotidien économique « Les Echos » constatant qu'une étude du cabinet Hewitt auprès d'une soixantaine de dirigeants de grands groupes européens concluait que pour 70% d'entre eux, les risques liés au « facteur humain » venait en troisième position, juste après la non-conformité réglementaire et les risques opérationnels. Avec son délit d'entrave qui plane en permanence sur les dirigeants et son droit d'alerte qui peut geler pendant 6 mois un processus de fusion dans l'hypothèse d'une procédure engagée par le Comité d'Entreprise, la France présente un cadre juridique exigeant pour ces opérations de transformation. Les relations sociales sont, comme chacun le sait, un important facteur de risques. Le challenge consiste donc à transformer ce donnant/donnant en gagnant/gagnant.

L'intégration des hommes, une condition clé de la réussite

La problématique est claire : les grandes opérations de fusion/acquisition effectuées ces dernières années démontrent que la réussite de l'intégration des hommes est un élément clé de la réussite d'une fusion. Et aussi que cette réussite ne tient en rien au hasard : la préparation de l'intégration par un diagnostic stratégique préalable prenant en compte la dimension culturelle, la constitution d'une équipe dédiée, la définition d'un processus et d'un plan de fusion, la motivation des équipes de direction de l'intégrateur et de l'intégré sont autant de nécessités critiques qui doivent être maîtrisées et optimisées pour éviter que ne s'installe ce que les anglo-saxons désignent sous l'acronyme FUD (Fear, Uncertainty, Disorder : Peur, Incertitude, Désordre) qui sonne généralement le commencement de la fin. Une communication efficace destinée autant à indiquer le sens de la marche et à donner de la visibilité sur le changement qu'à rassurer les équipes sur leur futur s'impose dans tous les cas.

(Voir <http://www.altairconseil.fr/Fusions.doc>).

Voici pourquoi les chances de succès de ces opérations peuvent être singulièrement augmentées par le recours à des équipes de professionnels expérimentés dans les bonnes pratiques de l'organisation, de la gestion des ressources humaines et de manière générale dans le déploiement des opérations de conduite du changement. Avec son expérience et son offre en matière de projets de fusion (voir [htm.Fusion/fr.altairconseil.www//.http](http://www.altairconseil.fr/htm.Fusion/fr.altairconseil.www//.http)) Altair Conseil est un partenaire expérimenté dans ce domaine au service des entreprises.

Jean Michel GOUREVITCH