

http://www

# Editorial

Une fusion sur deux se solde par un échec

Par Jean Michel GOUREVITCH

n ° 5 / Décembre 2006

Altaïr Conseil, 33, rue Vivienne, 75 002 Paris  
[www.altairconseil.fr](http://www.altairconseil.fr) - [contact@altairconseil.fr](mailto:contact@altairconseil.fr) - 01 47 33 03 12

## LES ENJEUX EN RÉSUMÉ

- 1** De nombreux exemples récents démontrent que nombre de rapprochements d'entreprises se sont soldés par un échec
- 2** Le montage juridique et financier comme les perspectives de développement ne sont pas gages de succès. Les facteurs humains et managériaux sont au moins aussi importants
- 3** Trois principes à respecter : donner du sens à l'opération, obtenir l'adhésion rapide des collaborateurs en donnant de la visibilité sur les changements, communiquer régulièrement

## Big is beautiful ?

La mode économique est au regroupement d'entreprises. La mondialisation des marchés, les coûts des matières premières, les nouvelles exigences de rentabilité : tout incite aux regroupements d'entreprises. « Big » est-il pour autant toujours synonyme de « Beautiful » ? Pas forcément. Il n'en est pour preuve que l'incroyable guerre des chefs au sommet de Safran, le groupe résultant de la fusion Snecma Sagem, qui va déboucher sur l'arrivée au sommet de l'ancien ministre Francis Mer, sur fond de présomptions d'irrégularités comptables...

C'est qu'en matière de fusions acquisitions, un plus un ne font pas toujours deux. Certaines fusions comme celles du japonais Bridgestone , rachetant l'américain Firestone sont devenues des cas d'école de fusion-catastrophe génératrice de pertes. En cause, le défaut d'une stratégie d'intégration, le maintien du management de Firestone et le retard de mise en place des synergies. La fusion entre Compaq et HP créait , sur le papier, le numéro un mondial de la micro informatique mais les cultures étaient tellement différentes entre la mentalité commando micro informatique des « Compaq classics » et celle beaucoup plus orientée « mini » des ingénieurs de HP qu'elle a eu pour principal résultat de « booster » l'outsider, Dell, devenu le vrai leader de la micro et il a fallu des années à HP pour digérer les conséquences de la fusion. Pour une fusion parfaitement réussie comme celle de Total et d'Elf, on recense de nombreuses entreprises dont le fonctionnement, l'activité et les résultats sont perturbés.

## Des rapprochements de métiers et de culture ... souvent éloignés !

C'est le cas de Safran, le nouvel ensemble qui a réuni Snecma et Sagem. Sur le papier, là encore, la fusion faisait sens : le spécialiste de la propulsion aéronautique et spatiale Snecma et l'électronicien Sagem avaient notamment de nombreux clients communs dans la Défense. Seulement les synergies entre Snecma, qui avait refusé un rapprochement avec Thalès, et Sagem, très porté sur la communication (et notamment mobile) n'étaient guère évidentes. Surtout, les deux entreprises étaient dotées d'une très forte culture d'entreprise. Pierre Faurre, un polytechnicien autocrate et génial brutalement décédé en 2001 avait ainsi marqué Sagem de son empreinte, créant un groupe diversifié dans des activités aussi variées que l'électronique automobile la télévision, la téléphonie ou la sécurité (un peu à l'image de ce que fut jadis Thomson). Alors que les activités du motoriste Snecma étaient plus classiquement tournées vers l'espace et l'aéronautique. Résultat : moins de deux ans après la fusion, la téléphonie mobile de l'ex Sagem est en pleine débâcle et l'état-major est en pleine crise.



**Pourquoi le mariage CCF-HSBC est un succès**  
**Fusion : Une préparation réfléchie, puis une**  
**implantation rapide : la recette a été appliquée à la**  
**lettre.**

#### LE PROBLEME

Le CCF, devenu trop petit et trop français par rapport à ses rivaux, a fusionné avec le géant anglo-saxon HSBC. De telles opérations réussissent rarement, en raison des différences de cultures.

CINQ ANS c'est le temps qu'il aura fallu pour accomplir la fusion. La réunion des cultures de deux banques aux origines opposées paraissait difficile. Mais le groupe britannique HSBC y est parvenu avec le CCF, qu'il a repris en 2000. D'ici à quelques mois, l'opération sera même consacrée au vu et au su du grand public, au fur et à mesure du changement des enseignes. La marque CCF disparaîtra, non par punition mais comme la phase finale d'une intégration réussie.

Si la fusion est un succès, c'est d'abord parce que les partenaires étaient complémentaires. Par exemple, sur le plan géographique. HSBC ne disposait que d'une seule succursale dans l'Hexagone, ce qui a immédiatement écarté le risque de « casse sociale ». Il n'y avait pas de doublons à supprimer. Au contraire, les effectifs ont recommencé à croître à partir de 2001.

En outre, HSBC est une fédération de banques, un ensemble lancé à Hongkong en 1865 qui a grandi ces dernières années très rapidement par croissance externe. HSBC est aujourd'hui la troisième banque mondiale, derrière Citigroup et Bank of America. Un géant qui possède 10 000 implantations dans 76 pays et revendique 110 millions de clients. « On ne pouvait pas trouver mieux et cela n'a pas été difficile de le vendre aux salariés », se réjouit le président du CCF, Charles-Henri Filippi.

Historiquement, en outre, le groupe a toujours laissé une grande autonomie à ses filiales.

(...)

#### LES SOLUTIONS

Plusieurs solutions ont été examinées avant ce mariage. Les deux institutions ont longuement vérifié que leurs méthodes étaient compatibles. Puis, tout est allé très vite.

#### LES RÉSULTATS

Cette fusion internationale, rare dans le monde bancaire, est saluée comme un succès. Progressivement, la marque HSBC va remplacer celle du CCF.

Source : Capucine GRABY, pour le Figaro  
 Entreprises, 22 mars 2005  
[http://www.figaroetudiant.com/cas\\_ecole\\_etudiant/20050322.FIG0982.html](http://www.figaroetudiant.com/cas_ecole_etudiant/20050322.FIG0982.html)

## Des principes à respecter des facteurs clés de succès

Il ne suffit pas de réaliser avec succès un montage financier complexe pour qu'une fusion soit une réussite. Bien loin de là. Et c'est même l'aspect humain de la fusion, l'évaluation des différentes cultures d'entreprises, la façon de gérer les différences culturelles et managériales qui seront déterminants pour réaliser véritablement les synergies d'une telle opération et faire en sorte qu'elle soit créatrice de valeur.

La vérité, c'est qu'il y a des étapes, des conditions et des procédures pour qu'une fusion soit vraiment une réussite. Elles sont de trois ordres : d'abord donner du sens et de l'ambition au nouvel ensemble au travers d'orientations claires (en définissant une ambition de développement assortie d'un calendrier), ensuite obtenir une adhésion rapide des collaborateurs et des actionnaires (au travers du leadership des dirigeants, de l'information des salariés autour des impacts sociaux et organisationnels et des objectifs de création de valeur), enfin communiquer à bon escient pour lever incertitudes et interrogations (avec un plan de communication volontariste associant les dirigeants et l'encadrement). L'intervention des praticiens de l'organisation avec leur expérience des bonnes pratiques et celle de la gestion des ressources humaines est un facteur décisif du succès d'une opération de fusion quelle que soit sa taille. La plupart des échecs récents auraient ainsi pu être évités si ces aspects avaient été anticipés et si on n'avait pas sacrifié au culte des egos. Quitte d'ailleurs à ne pas se lancer des opérations si elles s'avéraient trop improbables ou problématiques.



#### **Altaïr Conseil**

33, Rue Vivienne  
 75 002, Paris

Phone:  
 01.47.33.03.12

Fax:  
 01.47.33.03.12

E-mail:  
[contact@altairconseil.fr](mailto:contact@altairconseil.fr)