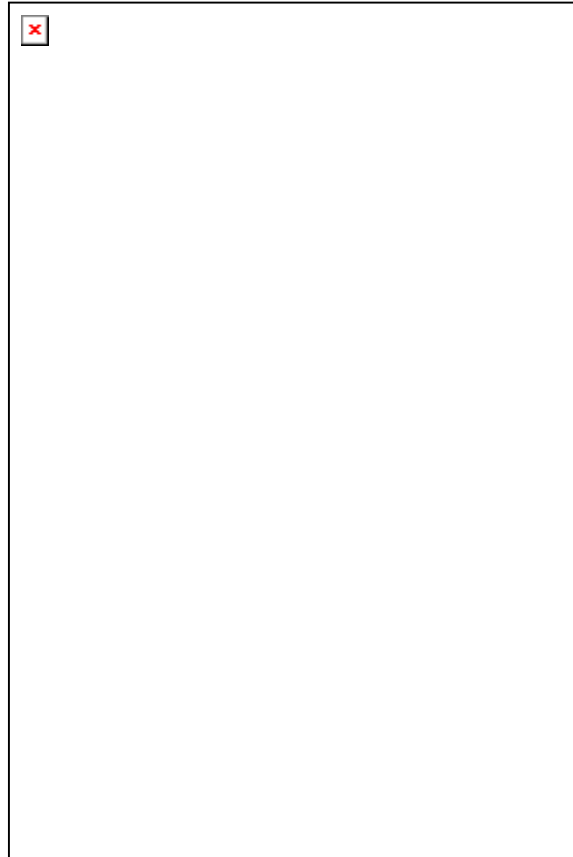




## Fiche de lecture de la Chaire D.S.O.



# Sommaire

<b>PREFACE</b>	<b>4</b>
<b>BIOGRAPHIE DE L'AUTEUR</b>	<b>5</b>
<b>ENSEIGNEMENT</b>	<b>5</b>
<b>RECHERCHE</b>	<b>5</b>
<b>CONSEIL</b>	<b>5</b>
<b>PUBLICIATIONS</b>	<b>6</b>
BOOKS	6
ARTICLES	6
<b>POSTULATS</b>	<b>8</b>
<b>HYPOTHESES &amp; DEMONSTRATIONS</b>	<b>9</b>
<b>HYPOTHESE 1</b>	<b>9</b>
IL EST NORMAL QUE DE NOMBREUSES ACQUISITIONS SE TERMINENT PAR UN ECHEC	9
<b>HYPOTHESE 2</b>	<b>9</b>
MIXER OBJECTIFS STRATEGIQUES ET OBJECTIFS PERSONNELS EST POSSIBLE... A CONDITION QUE LES SECONDS NE PRIMENT PAS ... AU DETRIMENT DES PREMIERS.	9
<b>HYPOTHESE 3</b>	<b>9</b>
LA REUSSITE D'UN PROJET D'ACQUISITION DEPEND DE NOMBREUX FACTEURS DONT LE CHOIX DU PILOTE ET DES EQUIPIERS.	9
<b>HYPOTHESE 4</b>	<b>10</b>
ANTICIPATION ET VIGILANCE SONT DEUX DES SECRETS DE LA REUSSITE D'UNE FUSION.	10
<b>HYPOTHESE 5</b>	<b>10</b>
IL NE FAUT PAS MELANGER « RESISTANCE « ET « CHOCS DES CULTURES »	10
<b>HYPOTHESE 6</b>	<b>10</b>
L'EXPERIENCE DES ACQUISITIONS PAIE...	10
<b>HYPOTHESE 7</b>	<b>10</b>
L'INTEGRATION EST UNE SUCCESSION D'ARBITRAGES	10
<b>RESUME DE L'OUVRAGE</b>	<b>11</b>
<b>INTRODUCTION</b>	<b>11</b>
<b>I RECIT VOL NA3365 POUR MORKOUSK</b>	<b>11</b>
LE TAUX D'ECHEC ASSOCIE AUX ACQUISITIONS	11
PROBLEMES APPARENTS COMMUNEMENT ASSOCIES A L'ECHEC	11
LES VERITABLES RAISONS DE L'ECHEC	12
<b>II RECIT : A LA CONQUETE DU MONDE</b>	<b>13</b>
CONJUGUEZ ÉGO ET GEO	13
OU IL EST QUESTION DE DYSLEXIE...	14
INTERET PERSONNEL ET INTERET COLLECTIF	14
VARIETE DES OBJECTIFS GEOSTRATEGIQUES	14
LE ROLE DU GEOSTRATEGE	15

ÉGO, GEO ET... JEU DE GO	15
<b>III RECIT LA PEPITE D'OR</b>	<b>15</b>
Y'A-T-IL UN PILOTE DANS L'ACQUISITION	15
PILOTER L'ESPERANCE	16
CHOISIR LE PILOTE DE L'ESPERANCE	16
LES PILOTES DE LA REALISATION	16
L'EQUIPE DE LA REALISATION	17
COMMENT LES PILOTES TRAVAILLENT	17
PREPARER L'ORGANISATION AU CHANGEMENT	18
<b>IV RECIT LE CADEAU DE NOËL</b>	<b>18</b>
ÉTOILES ET TEMPETES	18
MAIS OU EST PASSEE NOTRE STRATEGIE ?	18
DIFFICULTES MAJEURES PENDANT LA PHASE DES REALISATIONS	19
LE DEPART VOLONTAIRE DE TALENTS	19
LES AMBIGUÏTES ET INCERTITUDES INDIVIDUELLES	20
LES JEUX DE POUVOIRS ET TACTIQUES POLITIQUES	20
LES RESISTANCES CULTURELLES	20
LA PERTE DE CLIENTS	20
LA COMBINAISON DES SYTEMES D'INFORMATION	20
OCCURRENCE DES PROBLEMES	21
<b>V DESTINS CROISES</b>	<b>22</b>
LES CULTURES	22
LE FAMEUX « CHOC » DES CULTURES ORGANISATIONNELLES	23
LES PARE-CHOC	23
LA NATURE DES RESISTANCES COLLECTIVES	24
HOSTILITE INITIALE ET RESISTANCE AU CHANGEMENT DE PROPRIETAIRE	24
DIFFERENCES CULTURELLES ENTRE ORGANISATIONS ET RESISTANCES AU CHANGEMENT INTERNE	24
DIFFICULTES CULTURELLES NATIONALES ET INCOMPREHENSION MUTUELLE	25
INTERNATIONAL : LE PARADOXE DE LA DISTANCE PSYCHIQUE	25
<b>VI LE COCKTAIL DE MELETEV</b>	<b>25</b>
APPRENTISSAGE ET VALORISATION DE L'EXPERIENCE	25
CAPITALISER INTELLIGEMENT	25
L'EXPERIENCE DES ACQUISITIONS PAIE-T-ELLE ?	26
AUTRES TYPES D'EXPERIENCE	26
EXPERIENCE DE L'INDUSTRIE	27
EXPERIENCE DU PAYS	27
EXPERIENCE INTERNATIONALE	27
VIGILANCE ET ATTENTION	27
<b>VII DE L'INFINIMENT GRAND A L'INFINIMENT PETIT</b>	<b>28</b>
CHOISIR UN MODE D'INTEGRATION	28
CONDUIRE LE CHANGEMENT AU NIVEAU DES UNITES ORGANISATIONNELLES	29
VITE FAIT, BIEN FAIT ?	29
GERER L'INTEGRATION, C'EST SAVOIR ARBITRER	29
CONCLUSION	30
<b>DISCUSSION ET CRITIQUES</b>	<b>31</b>
<b>ACTUALITE DE LA QUESTION</b>	<b>32</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>33</b>

## Préface

Des fusions et des hommes de Philippe VERY est un livre mi-roman, mi-ouvrage qui s'adresse en premier lieu aux "dirigeants acquéreurs" (par son aspect : traitement des questions de management).

La fiche de lecture ci-après ne reprendra pas toutes les parties romancées qui servent d'illustrations aux théories abordées et développées dans l'ouvrage ; il sera cependant repris en annexe une histoire à titre d'exemple.

L'œuvre de Philippe VERY est complétée par un site internet : [www.verymerging.fr](http://www.verymerging.fr) où nous retrouvons :

- ✓ "La suite du livre" car l'énigme de la dernière histoire n'est pas élucidée : la fin est mise en ligne sur le site.
- ✓ "Écrivez votre histoire" : comment créer/romancer son expérience d'une fusion/acquisition.
- ✓ "Participez à nos recherches" : participer/intégrer un groupe de travail.
- ✓ "Vous recherchez des infos..." : toutes sortes d'informations sont mises à disposition sur le thème du processus d'acquisition.
- ✓ "L'auteur et le livre"

## Biographie de l'auteur

Extraite du site [www.verymerging.fr](http://www.verymerging.fr) présentation de l'auteur par l'auteur...

*Philippe Very est professeur au groupe EDHEC (au département management & stratégie) et domicilié sur le campus de Nice. Il exerce des activités d'enseignement, recherche et conseil. Il est actuellement responsable délégué du département "Management et Stratégie".*

*Ne descendant pas d'un Roi de France, je ne vais pas continuer à écrire ce texte à la 3ème personne du singulier: "il fait ci, il fait ça ...".*

### Enseignement

*J'interviens dans les différents programmes de formation du groupe EDHEC, qu'il s'agisse de formation initiale, de formation continue ou de coaching de dirigeant. Mes thèmes de cours concernent le processus de formulation de la stratégie, les choix d'orientations (diversification, internationalisation) et le management des fusions et acquisitions.*

*J'enseigne indifféremment en Français ou en Anglais. Je suis régulièrement invité à professer dans des institutions étrangères.*

*En plus des traditionnelles études de cas, j'utilise les histoires telles celles publiées dans "Des Fusions et des Hommes". J'organise aussi des simulations de mission de conseil, demandant aux participants de structurer une méthode, puis de l'appliquer en utilisant toute source d'information disponible dont Internet.*

### Recherche

*Mes recherches portent principalement sur le management des fusions et acquisitions (si vous ne l'avez pas déjà deviné ...), et particulièrement sur les manœuvres transfrontalières. Je poursuis aussi des recherches sur les pratiques de gouvernement d'entreprise et de stratégie d'entreprise. Mes travaux s'inscrivent dans le pôle d'excellence "Transformations, Ruptures et Crises", axe de compétence de l'EDHEC.*

*Mes travaux, souvent entrepris au sein d'équipes multinationales, ont été publiés dans des revues telles Strategic Management Journal, Organization Science, Organization Studies, Journal of International Business Studies, Human Relations, Revue Française de Gestion, Harvard l'Expansion Review. J'ai été appelé à exercer la fonction d'éditeur invité (guest editor), avec l'un de mes collègues américains, pour un numéro spécial de la revue Journal of World Business (Printemps 2001) consacré aux fusions et acquisitions internationales.*

*Depuis la parution de mon premier livre intitulé "stratégies de diversification" (Ed. Liaisons, 1991), j'ai écrit divers chapitres d'ouvrages en Français ou Anglais, fut coéditeur de "Perspectives en Management Stratégique, Tome III (Ed. Economica, 1994).*

*Je participe régulièrement à différentes conférences internationales, siège au Conseil d'Administration de l'Association Internationale de Management Stratégique, fais partie du bureau éditorial des revues M@n@gement et Journal of World Business et relis de nombreux articles pour d'autres revues.*

### Conseil

*J'effectue des missions de conseil en stratégie pour le compte de grandes entreprises et de PME, françaises ou internationales. Je suis aussi invité à diffuser mes résultats de recherche auprès des dirigeants, dans le cadre de conférences en entreprise.*

## Publications

(extrait du CV de Philippe VERY disponible sur le site de l'EDHEC : <http://professoral.edhec.com/management/cv> ; mis en annexe 1)

### Books

- VERY, P. (2002), « *Des Fusions et Des Hommes* », Paris, Editions d'Organisation. **Winner of Manpower Prize of the best 2002 book in HR Management => conférer annexe 2** (Note that a website entitled [www.verymerging.com](http://www.verymerging.com) has been created in conjunction with the book)
- NOEL A., P. VERY & M. WISSLER (1995), *Perspectives en Management Stratégique, Tome III : 1994 / 95*, Ed. Economica, Paris.
- VERY, P. (1991), "*Stratégies de Diversification - Nouvelles Perspectives*", Ed. Liaisons, Paris.

### Articles

- ARREGLE, J-L, DURAND, R. & VERY, P. (2003) « Origines du Capital Social et Avantages Concurrentiels des Firmes Familiales », *M@n@gement*, 7(2): 13-36.
- GATES, S. & P. VERY (2003). "Measuring Performance During M&A Integration", *Long Range Planning*, 36(2), p. 167-185.
- GATES, S. & P. VERY (2002). "How Acquirers Measure Performance During M&A Integration", *Management*, VII (26), p. 4-13.
- ARREGLE, J-L. & P. VERY (2002). « Dessine-Moi un Conglomérat Profitable », *L'Expansion Management Review*, No 105, June, p. 54-60.
- D.SCHWEIGER & P. VERY (2001). "Editor's Note – International Mergers and Acquisitions Special Issue", *Journal of World Business*, 36(1), p. 1-2.
- VERY, P. & D. SCHWEIGER (2001). "The Acquisition Process as a Learning Process : Evidence from a Study of Critical Problems and Solutions in Domestic and Cross-Border Deals", *Journal of World Business*, 36(1), p. 11-31.
- VEIGA, J.F., M. LUBATKIN, R. CALORI & P. VERY (2000) "Measuring Organizational Culture Clashes : A Two-Nation Post-Hoc Analysis of a Cultural Compatibility Index", *Human Relations*, 53 (3), p.
- VEIGA, J.F., M. LUBATKIN, R. CALORI, P. VERY & Y.A. TUNG (2000). "Using Neural Network Analysis to Uncover the Trace Effects of National Culture", *Journal of International Business Studies*, 31 (2), p. 223-238.
- VERY, P. (1999), "Ce Que Ne Disent Pas Les Chiffres", *L'Expansion Management Review*, Vol 93, p. 70-74.
- VERY, P. (1999), " La Création de Valeur dans le Cadre Particulier d'une Acquisition d'Entreprise", *La Revue du Financier*, No 120, p. 55-61.
- CALORI, R., M. LUBATKIN, P. VERY & J. VEIGA (1998), "Managing Mergers Across Borders : a Two Nation exploration of a Nationally Bound Administrative Heritage", *Organization Science*, Vol 9 (6), p. 670-684.
- CALORI, R., P. VERY & J-L. ARREGLE (1997), « Les PMI face à la Planification Stratégique », *Revue Française de Gestion*, No 112, Janvier-Février, p.11-23.
- VERY, P., M. LUBATKIN, R. CALORI & J. VEIGA (1997), "Relative Standing and the Performance of Recently Acquired European Firms", *Strategic Management Journal*, Vol 18 (8), p.593-614.
- CALORI, R., M. LUBATKIN, P. VERY & J. VEIGA (1997), "Modelling the Origins of Nationally-Bound Administrative Heritages : A Historical Institutional Analysis of French and British Firms ", *Organization Science*, Vol 8 (6), p. 681-696.
- CALORI, R., M. LUBATKIN & P. VERY (1996), « Une Etude Empirique des Formes et Déterminants de l'Intégration Post-Acquisition », *Management International*, Vol 1 (1), p.41-54.
- VERY, P., M. LUBATKIN & R. CALORI (1996), "A Cross-National Assessment of Acculturative Stress in Recent European Mergers », *International Studies of Management and Organization*, Vol 26 (1), p.59-88.
- CALORI, R., M. LUBATKIN & P. VERY (1994), "Control Mechanisms in Cross-Border Acquisitions : an International Comparison", *Organization Studies*, Vol 15 (3), p. 361-380.

- VERY, P.(1993), "Les Logiques Industrielles du Développement de l'Entreprise", *Revue Française de Gestion*, Sept / Oct, p.5-13.
- VERY, P.(1993), "Success in Diversification : Building on Core Competences", *Long Range Planning*, Vol 26(5), p.80-92.
- VERY, P., R. CALORI & M. LUBATKIN (1993), "Acquisitions en Europe : Cultures Nationales, Cultures d'Entreprises et Performance", *Actes CERAG*, 93-19, CERAG-ESA Grenoble, p.34-50

## Postulats

Comme indiqué dans son introduction, Ph VERY a choisi de rédiger son ouvrage en utilisant la méthode inductive. Son raisonnement va du particulier (ses histoires romancées, basées sur des faits réels) au général (la partie plus académique qui complète et analyse chaque nouvelle). Il n'y a pas à proprement parler de postulat – principe dont l'admission est nécessaire pour établir une démonstration - car l'auteur laisse, par sa méthode, au lecteur, la possibilité de tirer lui-même ses propres conclusions.

A la lecture de cet ouvrage, un postulat s'est cependant dégagé parmi de nombreux conseils et autres recommandations : **chaque fusion, acquisition est UNIQUE.**

J'en ai également retenu que :

- il est important voire primordial de bien analyser les tenants et aboutissants avant de se lancer dans une fusion ;
- le dirigeant peut satisfaire son ambition personnelle au travers d'une acquisition mais il ne doit pas oublier pour autant la stratégie de l'entreprise ;
- le choix d'un pilote (interne ou externe) puis des équipiers est important pour la suite de la fusion, pour la bonne marche du processus d'acquisition et des actions qui en découleront ;
- fusion = changement = résistances ;
- des facteurs sont à prendre en compte lors de la fusion entre sociétés de pays différents : choc des cultures ;
- on peut utiliser les expériences passées à l'approche d'une nouvelle acquisition mais il est indispensable de prendre du recul car chaque cas est unique ;
- le projet stratégique voit sa mise en place jalonné d'arbitrages.



# Hypothèses & Démonstrations

Vont suivre des propositions initiales (hypothèses) à partir desquelles vont se construire un raisonnement (démonstration) par lequel il sera établi la vérité d'une proposition.

## Hypothèse 1

### **Il est normal que de nombreuses acquisitions se terminent par un échec**

5 raisons sont principalement retenues pour justifier l'important taux d'échec des fusions :

- ✓ Un prix d'achat trop élevé - dans le sens où l'acquéreur ne peut pas rentabiliser son investissement car il n'a pas respecté les conseils/estimations de ses experts financiers
- ✓ "cadavres dans les placards" l'acquéreur peut avoir de mauvaises surprises une fois l'acquisition effectuée
- ✓ si les hommes sur lesquels reposait la valeur de l'entreprise acquise *quittent le navire...*
- ✓ la résistance au changement (ou réactions collectives internes)
- ✓ les évolutions externes
  - ✓ qui ont des répercussions sur la stratégie de l'entreprise
  - ✓ qui peuvent modifier l'environnement de l'entreprise après fusion

il faut donc piloter efficacement le processus de fusion où rien n'est figé, sûr à 100% et ne pas oublier que chaque cas est différent.

## Hypothèse 2

**Mixer objectifs stratégiques et objectifs personnels est possible...** à condition que les seconds ne priment pas ... au détriment des premiers.

En, effet, lors d'une fusion il est important que le dirigeant – tout en respectant ses objectifs personnels – veille à rester dans les projets stratégiques de l'entreprise, il ne doit pas perdre de vue les intérêts de cette dernière.

## Hypothèse 3

**La réussite d'un projet d'acquisition dépend de nombreux facteurs dont le choix du pilote et des équipiers.**

La conduite du processus d'acquisition est facilitée par cette première étape du choix des hommes : effectivement, dès la sélection du/des pilote(s) effectuée, l'acquéreur peut préparer et mettre en œuvre une nouvelle organisation (intégrant d'éventuels changements).

## Hypothèse 4

### **Anticipation et vigilance sont deux des secrets de la réussite d'une fusion.**

Anticiper	Être vigilant
- les départs volontaires de personnes « rares », des « savoirs »	- ne pas perdre de vue les orientations stratégiques de l'entreprise
- les peurs, les incertitudes, les ambiguïtés des individus	- importance du choix de la cible : elle est un mélange d'activités qui intéressent (ou non) l'acquéreur
- les résistances (culturelles ou autres)	- être vigilant sur les jeux de pouvoirs, tactiques politiques

## Hypothèse 5

### **Il ne faut pas mélanger « résistance » et « chocs des cultures »**

La rencontre des cultures est un faux problème : il faut étudier chaque « choc » car ils nécessitent tous une solution adaptée et différente selon les situations.

## Hypothèse 6

### **L'expérience des acquisitions paie...**

... si les dirigeants savent prendre du recul par rapport à leurs expériences et ainsi prendre en considération que les apprentissages utiles.

## Hypothèse 7

### **L'intégration est une succession d'arbitrages**

La mise en œuvre du projet stratégique est un enchaînement d'arbitrages qui ont ou non des conséquences sur ledit plan stratégique.

# Résumé de l'ouvrage

## Introduction

Nombreux sont les enjeux humains, organisationnels et/ou opérationnels lors d'une fusion-acquisition. Ils requièrent toute l'attention du dirigeant/manager qui est énormément sollicité.

Cet ouvrage, des fusions et des hommes, met en évidence tout ce qu'il faut faire (ou ne pas faire) pendant la conduite d'un projet d'acquisition car *"de la qualité à gérer ce processus dépend en grande partie le succès d'une prise de contrôle"*

## I Récit Vol NA3365 pour Morkousk

Récit inspiré, entre autre, d'un accident survenu au Canada en 1989. Il s'agit du Vol 1363 d'Air Ontario décollant le 10 Mars 1989 de l'aéroport de Dryden.

cf. annexe 3

## Le taux d'échec associé aux acquisitions

Si on qualifie de "normal" (plus de la moitié) le taux d'échec quant à la création de valeur espérée par une acquisition, les entreprises continuent tout de même à vouloir fusionner, à vouloir faire des acquisitions.

En fait, ce sont les objectifs (fixés par les acquéreurs) qui sont difficiles à atteindre car ils dépendent :

- ✓ Du prix payé pour l'entreprise acquise (considéré comme un investissement, il est souvent supérieur à la valeur de l'entreprise car fondé sur la valeur perçue de cette dernière et non sur sa valeur réelle)
- ✓ Et de la potentielle création supplémentaire de valeur (supplément résultant du rapprochement des entreprises).

## Problèmes apparents communément associés à l'échec

5 types de problèmes peuvent être à l'origine de l'incapacité à atteindre des objectifs de création de valeur :

### 1. Prix d'achat trop élevé

L'acquéreur, lors de la préparation de son opération se fixe une fourchette de prix qu'il est prêt à négocier pour l'achat de l'entreprise ; or, souvent, il dépasse le maxima fixé et rencontre des difficultés à rentabiliser son investissement

*"Dicki, Michet et Shaked en 1987 parlent de malédiction du vainqueur => ils ont constatés que les taux d'échec sont importants chez les acquéreurs qui ont pris le contrôle d'une firme pour un prix ayant augmenté de 20% par rapport à l'offre initiale"*

### 2. Cadavres dans les placards

De mauvaises surprises peuvent nuire à la création de valeur ; par exemple certaines synergies se révèlent impossible une fois l'acquisition effectuée.

### 3. Réactions individuelles

Quand la valeur de l'entreprise dépend de la compétence, des savoirs de quelques hommes ; leur départ (plus éventuellement celui de leurs équipes) peut être fatal quant à l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

Cette situation étant envisageable aussi bien chez l'acquéreur qu'au sein de l'entreprise rachetée.

### 4. Réactions collectives internes

Face au changement, des résistances internes (politiques ou culturelles) peuvent naître (chez l'acquéreur mais également au sein de l'entreprise achetée). Ils peuvent contribuer à ralentir le potentiel de création de valeur.

### 5. Évolutions externes

- ✓ Modification de l'environnement économique&social : un changement peut aussi avoir un effet impactant pour les entreprises partenaires.
- ✓ L'acquisition entraîne un changement pour tous les acteurs de l'environnement de l'entreprise. En effet, certains acteurs peuvent fragiliser la position concurrentielle du nouvel ensemble (par exemple, certains clients multiplient leurs sources d'approvisionnement afin d'éviter leur dépendance au nouveau groupe) => les objectifs de création de valeur peuvent donc être plus difficiles à atteindre.

## **Les véritables raisons de l'échec**

La taille de l'enjeu, l'asymétrie d'information, la structure du processus, la pression du temps et la dimension humaine organisationnelle sont les cinq caractéristiques fondamentales de l'acquisition.

#### 1. Taille de l'enjeu

Une acquisition est souvent synonyme de fortes ressources financières ; cette mobilisation financière considérée comme une prise peut déséquilibrer le bilan de l'entreprise. Il est donc très important de bien réfléchir avant de prendre la décision d'acheter.

#### 2. Asymétrie d'information

Avant le rachat, l'acquéreur envisage différents scénarios de création de valeur, de rapprochement, de synergies etc etc tous basés sur des projections. Mais il y a souvent des écarts (négatifs et/ou positifs) non pas sur la partie chiffrée (qui est très proche de la réalité), mais sur la partie dite "humaine" (perceptions, jugements, intuitions...) l'acquéreur a bien plus de problèmes à connaître et à anticiper qu'à chiffrer.

#### 3. Structure du processus

Une acquisition se caractérise par 2 phases distinctes et très liées : prévision et réalisation. En effet, c'est sur des prévisions que l'acquéreur s'engage quant à la création de valeur mais c'est la réalisation qui déterminera si l'acquisition est un échec ou non.

#### 4. Pression du temps

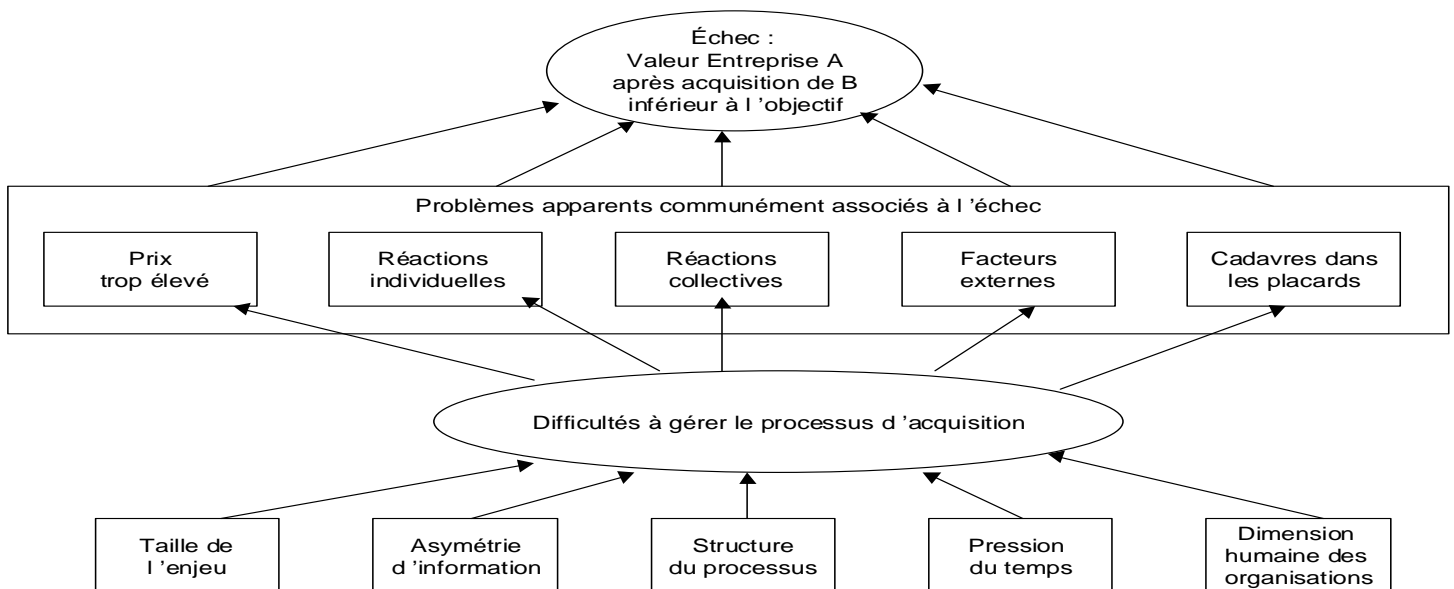
Le temps influence la création de la valeur, d'une part pendant le processus d'acquisition - car la valeur des différentes entreprises peut évoluer (tout comme l'environnement) et d'autre part le temps, il fait pression avant et après le rachat sur les dirigeants et leurs équipes (cf la notion de "racheter vite, avant le concurrent").

#### 5. Dimension humaine des organisations

Même si une fusion est le résultat d'une négociation sur un prix de vente, il reste une partie humaine importante à gérer. En effet, face aux changements (nés de l'acquisition) chacun réagit individuellement et différemment ; un mélange de peurs et d'incertitudes peut entraver le travail des équipes et il faut réagir vite car il est susceptible de freiner le bon déroulement de la fusion (fusion au sens large).

Ces 5 caractéristiques se combinent et peuvent être sources de l'échec d'une fusion.

### les germes de l'échec.



Le manager doit en plus d'anticiper tous les cas de figures susceptibles d'être rencontrés suite à une fusion, réagir à toute situation qui peut survenir (ou non).

Il est donc primordial que le manager/dirigeant gère les processus de la fusion au fil de l'eau, tout en étant prêt à réagir face aux réactions humaines (émotions, incertitudes) ou environnementales (comme les pressions externes).

Illustration : les germes de l'échec (schéma extrait du livre p°41 ; Ph VERY, des fusions et des hommes)

#### Synthèse de l'auteur

*Non, l'échec n'est pas maths ! Et le véritable paradoxe rappelle une situation classique de gestion : il faut prévoir et mettre en œuvre sans tout savoir et dans le cadre d'une dynamique évolutive. Toutefois, moins classique est la résolution de ce paradoxe parce qu'il émane de caractéristiques spécifiques aux acquisitions. Ces manœuvres génèrent plus d'émotions qu'habituellement, plus d'incertitudes, plus de réactions inattendues. Ce surcroît d'intensité et de variabilité dans les perceptions et comportements, qu'ils soient individuels ou collectifs, requiert le choix d'un management approprié.*

*Finalement, face à cette complexité de la tâche managériale, il est "normal" que plus d'une manœuvre sur deux échoue.*

## II Récit : à la conquête du monde

### Conjuguez Égo et géo

Un des plus grands dangers dans la quête à des acquisitions est que le dirigeant fasse passer son ambition personnelle avant son entreprise ; ce qui est préjudiciable pour cette dernière, notamment par un endettement trop important.

### **Où il est question de dyslexie...**

Égo...géo... l'acquisition d'une firme étrangère rime souvent avec fortes synergies, bon positionnement sur un marché international... du moins au départ car le dirigeant enthousiaste par le projet peut en arriver à confondre la stratégie de l'entreprise et ses motivations personnelles.

### **Intérêt personnel et intérêt collectif**

Une acquisition réussie flatte toujours l'égo d'un dirigeant, c'est pourquoi l'attitude de ce dernier est très importante à étudier - son comportement est normalement fortement influencé par les actionnaires ; à moins que le dirigeant ne soit opportuniste...

De ce comportement est issu la théorie de l'enracinement du dirigeant. Charreaux (1996) différencie deux stratégies d'enracinement

- ✓ La stratégie d'enracinement interne : le dirigeant se rend indispensable vis à vis des actionnaires par des acquisitions/investissements idiosyncratiques ; en retour il peut négocier une hausse de ses revenus, il se rend indispensable au sein de l'entreprise
- ✓ La stratégie de carrière externe : le dirigeant par ses actes cherche à se valoriser sur le marché des dirigeants.

Les travaux d'Hirshleifer (1993) complètent cette dernière vision du dirigeant qui gère en parallèle sa carrière et l'entreprise par différentes manipulations de l'information. :

*" - privilégier les performances à court terme pour accroître sa réputation  
- communiquer dès que possible les informations favorables et retarder l'arrivée des informations défavorables  
- ou calquer son comportement sur celui de dirigeants réputés."*

On se pose alors la question : le fait que le dirigeant cumule intérêts personnels et intérêts collectifs, est-ce nuisible à l'entreprise ?

Contrairement à ce qu'on pourrait penser de cette combinaison intérêts personnels-intérêts collectifs, elle n'est pas négative pour l'entreprise ; bien au contraire, ces dits-intérêts sont liés et complémentaires, donc bénéfiques à l'entreprise.

### **Variété des objectifs géostratégiques**

D'un côté on parle de mondialisation, d'internationalisation avec donc un positionnement stratégique étendu (on parle alors de globalité), de l'autre il est également essentiel pour l'entreprise de savoir (et de le faire) s'adapter localement (pays, voire région) et avoir ainsi différentes stratégies selon les marchés, les pays.

On emploie alors le vocabulaire « d'industrie globale » ou mondiale, ou « industrie multidomestique ou multi-locale ».

On nomme « industrie transnationale ou mixte » une entreprise qui combine ces deux types de forces simultanément.

De ces choix stratégiques dépendront les futures acquisitions de l'entreprise.

## Géostratégie et processus d'acquisition

Stratégie Multi-locale	Objectif : conquérir nouveau pays Sélection de la cible : critères d'attrait au pays et entreprise Prix = fonction (valeur cible) Grande autonomie après rachat Deux organisations aux stratégies différentes
Stratégie Transnationale	
Stratégie globale	Objectif : améliorer position mondiale Sélection de la cible : critères de complémentarité au niveau mondial Prix = fonction (valeur cible + valeur synergies) Absorption après rachat Une seule stratégie, une seule organisation

Pour conclure, nous dirons « qu'il n'y a pas une stratégie internationale, il y a des géostratégies, c'est à dire des façons de déployer et analyser ses ressources sur la carte du monde en fonction de ses choix d'orientation et des caractéristiques géographiques »

### Le rôle du géostratège

Quand il est évoqué une fusion, on parle souvent de concentration (cf les télécoms), or ce n'est pas toujours le cas (cf le domaine de la pharmacie). Les rapprochements des entreprises pharmaceutiques de ces dernières années avaient pour objectif n'ont pas seulement et forcément l'augmentation de part de marché mais la préservation de ces-dits marchés.

Du fait de ces regroupements (concentration ou non, mais fusion ou acquisition de toute façon) l'équipe dirigeante voit ses missions, ses principes de gestion évoluer. Elle ne gère plus un individu mais des Business Units.

### Égo, géo et... jeu de go

Les objectifs personnels du dirigeant se doivent de converger avec un projet stratégique pour l'entreprise.

En effet, le souhaite d'acquérir s'inscrit dans un projet stratégique – réflexion géostratégique combinant des objectifs à court et long terme. A court terme par la création de valeur pour l'actionnaire (plus-value) à long terme par un potentiel de création de valeurs.

#### *Synthèse de l'auteur*

*Les acquisitions au-delà des frontières s'inscrivent dans des projets stratégiques divers, pour le bien être de l'entreprise et/ou de son dirigeant, conjuguant ainsi l'égo avec la géo. Élaborer un objectif clair demeure pourtant essentiel, parce que les directions choisies influencent le design du processus d'acquisition. La dyslexie, en définitive, n'est pas un problème... sauf pour ceux qui perdent de vue les intérêts de l'entreprise qui les emploie.*

## III Récit La pépite d'or

### Y'a-t-il un pilote dans l'acquisition

Un projet d'acquisition gagne à être envisagé comme un choix d'investissement présentant des alternatives : il ne faut surtout pas se focaliser sur la première possibilité qui vient à l'esprit.

Une fois la meilleure solution retenue, se demander *comment négocier le rachat d'une cible en étant en position de dépendance ?* (c'est à dire que cette acquisition est critique pour défendre la position stratégique de l'acquéreur). Il est donc capital que le pilote de l'acquisition conduise le processus de ladite acquisition avec le plus de recul possible, d'objectivité.

## **Piloter l'espérance**

La liste des intervenants internes ou externes de la cible et la négociation des conditions de rapprochement est importante. Il s'agit d'un travail d'équipe, qui fait appel à de nombreuses compétences diverses et variées.

Il est donc nécessaire qu'une personne encadre ce groupe de travail constitué d'experts, en effet il a été mis en évidence la difficulté pour l'acquéreur d'avoir une vision globale sur le projet d'acquisition (cf les recherches de Jemison & Sitkin, en 1987 : recherche sur la gestion de processus).

Gérer le processus dans sa continuité est donc la seconde raison qui nécessite de faire appel à un pilote. En effet, tout ce qui a lieu avant la signature aura une influence sur ce qui se passera après la signature (le pilote prépare la future intégration des organisations avant signature – dite phase des espérances par l'auteur Ph Very - et des conséquences positives et/ou négatives en découlent).

Le pilote a donc un rôle d'une extrême importance, car grâce à sa vision globale sur la fusion (données financières, stratégiques et organisationnelles) il peut présenter les grandes orientations d'un plan d'intégration et donc agir avant signature sur des conditions qui peuvent s'avérer néfastes par et pour la suite des événements.

## **Choisir le pilote de l'espérance**

Dans la phase d'étude de la cible, le pilote mène une équipe de spécialistes avec principalement trois objectifs :

- acquérir ou abandonner le projet ? les éléments fournis par le pilote permettront à la direction de faire un choix
- concrétiser le projet stratégique par l'apport et la préparation d'un plan d'intégration
- le lancement de la phase des réalisations (rapprochement des effectifs notamment)

Cette mission, selon le type de société incombe au dirigeant (dans le cas d'une PME) ou à un spécialiste des fusions/acquisitions pour les grands groupes ; plus rarement il est fait appel à un directeur d'activité. Ce dernier choix a pour avantage que ledit directeur sera également responsable de l'intégration de l'activité dans laquelle il travaille déjà (la continuité du processus est dans ce cas assuré) ; mais il présente aussi des inconvénients :

- s'il ne possède pas un « carnet relationnel » le directeur peut rencontrer des difficultés à constituer son équipe d'experts,
- il se retrouve avec une très importante charge de travail avec les effets néfastes que cela engendre.

En conclusion il est judicieux de mélanger ces différentes méthodes : faire appel à un spécialiste des fusions/acquisitions pour chapeauter la première phase et intégrer au sein de son équipe le futur dirigeant en charge de l'intégration.

## **Les pilotes de la réalisation**

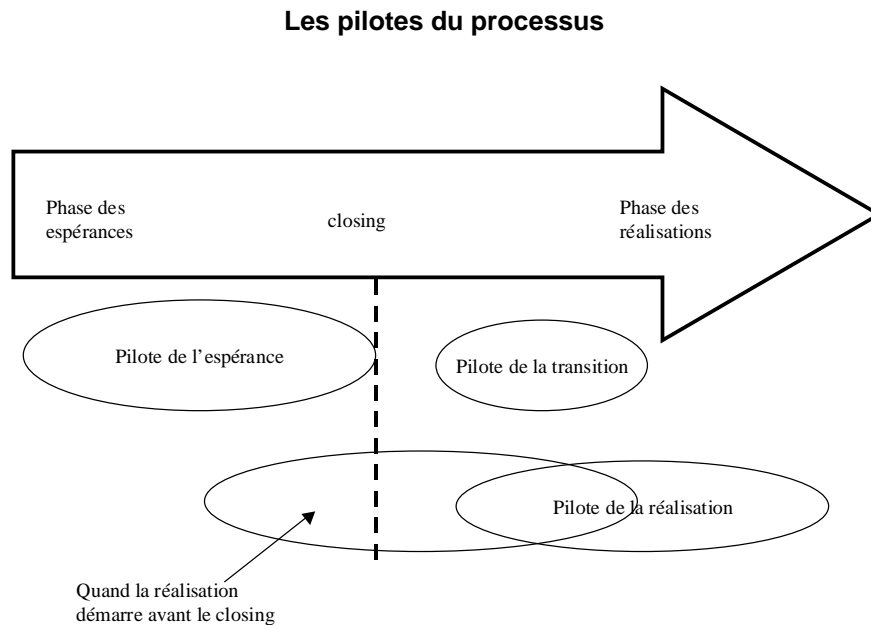
Une fois le contrôle acquis, l'acquéreur doit faire face à une double mission :

- mettre en œuvre les changements planifiés
- assurer la continuité efficace des affaires courantes.



Cette dernière mission est souvent négligée, or elle fait partie intégrante de réussite du projet de fusion ; réussite développée par Csiszar et Schweiger (1994). Ils reprennent les deux composantes de la réussite du projet : génération du surcroît de valeur attendu et préservation de la valeur des entreprises

Comme il y a deux objectifs il peut y avoir deux pilotes (cas plus rares cependant) qui travaillent de concert.



En général le ou les pilotes sont choisis chez l'acquéreur, or selon une étude de David Schweiger publiée en 2001, les entreprises peuvent choisir un pilote de l'entreprise acquise lors d'une fusion qui correspond notamment avec l'entrée dans un pays nouveau.

### **L'équipe de la réalisation**

« aucune équipe ne peut rendre performant un mauvais rachat, mais une mauvaise équipe peut faire rater une opération prometteuse » Aiello and Watkin 2000

Procéder à la fusion de deux sociétés est plus ou moins compliqué selon la nature et l'ampleur des changements à apporter. C'est pourquoi, il est souvent nécessaire d'avoir recours à des équipes pour la préparation et la mise en œuvre des changements - le tout étant coordonné par un pilote de réalisation. Cette coordination par un pilote est indispensable car les travaux de certaines équipes ont des répercussions sur d'autres.

Autre mission du pilote : choisir les hommes qui composent ces équipes.

### **Comment les pilotes travaillent**

Aujourd'hui il est de plus en plus fréquent d'avoir recours aux méthodes de management de projet ; en effet, de l'idée initiale de fusion naissent différents projets majeurs qui s'enchainent et qui sont eux-mêmes composés de sous-projets.

L'objectif final est d'atteindre les objectifs stratégiques et de créer de la valeur (quantité et délai fixés préalablement).

## **Préparer l'organisation au changement**

Une opportunité n'attend pas : c'est pourquoi une stratégie de développement par acquisition requiert une organisation préparée à saisir ladite opportunité. Il est donc indispensable de pouvoir mobiliser les hommes rapidement et avoir ainsi une capacité de réaction vive.

La construction d'une organisation propice aux acquisitions tient également compte :

- de l'accueil des futures sociétés acquises,
- d'un retour au poste des personnes détachées, souvent à temps plein sur les projets stratégiques.

Les RH ont ainsi différents rôles à assumer. En plus de l'affectation des personnes en fin de projet, elles doivent aussi :

- détecter les potentiels internes
- les former (soit au management de projet, soit à la prise de responsabilité)
- gérer les effectifs.

### *Synthèse de l'auteur*

*Le choix des pilotes et des équipiers représente une tâche délicate, mais essentielle pour la réussite du projet d'acquisition. Plus tôt seront choisis les hommes, plus vite pourra-t-on instaurer les changements. Quand de surcroît l'acquéreur s'est préparé à saisir les opportunités et à accueillir les cibles, il facilite la conduite du processus d'acquisition depuis les premières analyses jusqu'à l'intégration.*

## **IV Récit Le cadeau de Noël**

### **Étoiles et tempêtes**

Cette nouvelle est également consacrée au management de la phase des espérances avec pour différence qu'il s'agit là d'une vente aux enchères. Cette histoire met en évidence la stratégie d'acquisition et sa mise en œuvre. Une partie sera consacrée au lien entre stratégie et manœuvre de rachat, une autre mettra en avant les difficultés liées à la mise en œuvre de cette stratégie et à la création de valeur.

### **Mais où est passée notre stratégie ?**

Il a été dit à de nombreuses reprises que les acquisitions devraient s'insérer dans un projet stratégique clair, or cette nouvelle montre que l'engouement et l'investissement sur un projet font parfois perdre de vue les orientations stratégiques choisies au préalable.

#### L'idéal existe, mais n'est pas à vendre

Quand l'idéal stratégique existe, il faut alors l'acquérir convenablement, c'est à dire ne pas le payer au prix fort.

#### L'idéal existe et est à vendre

Il faut là être prudent car la cible sélectionnée pour sa position stratégique peut contenir des faiblesses (technologiques ou organisationnelles) importantes.

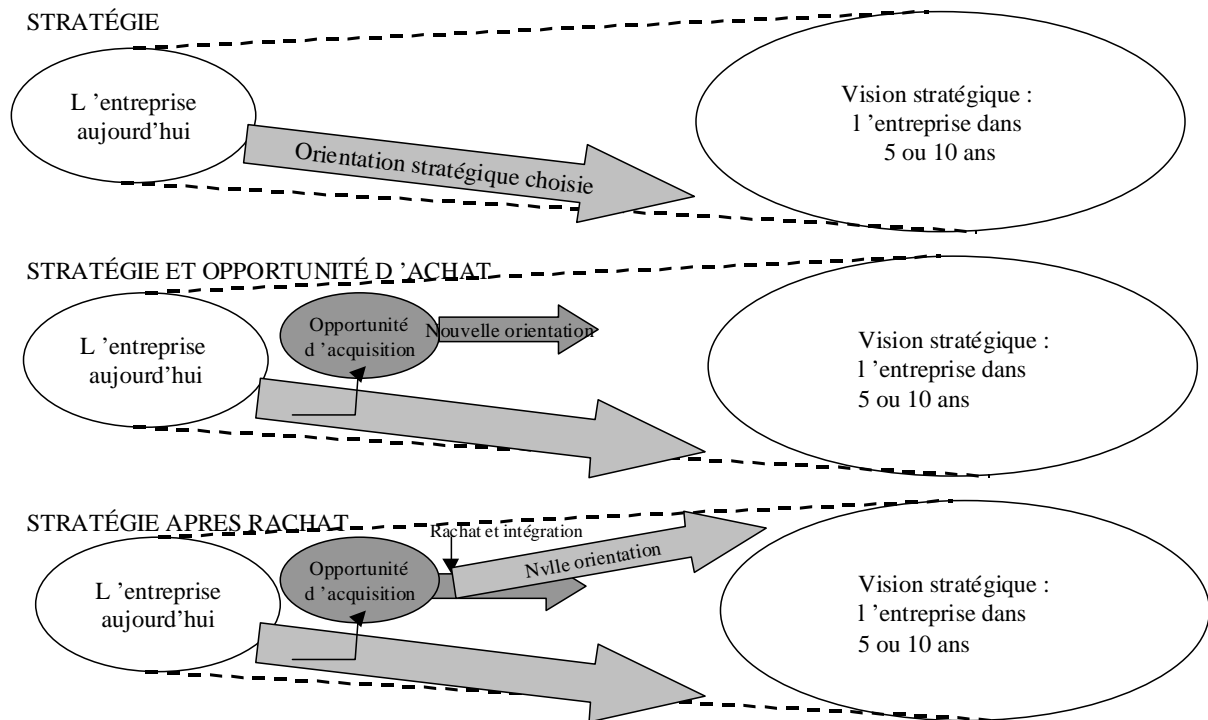
Le rachat d'une cible a priori idéale ne permet pas pour autant d'atteindre les objectifs stratégiques et économiques fixés.

#### L'idéal n'existe pas

Le cas le plus courant est qu'aucune cible identifiée ne correspond précisément à l'idéal stratégique. L'étude des différentes cibles sera alors envisagée dans une vision stratégique, mais à long terme.

En conclusion, la cible idéale n'existe que rarement, elle est plutôt un mélange d'activités qui intéresse l'acquéreur et d'autres qui ne font pas partie de ses plans initiaux.

## Acquisition et orientation stratégique



Afin d'éviter des fusions/acquisitions néfastes à l'entreprise, cette dernière fait appel à des « deal killers » c'est à dire qu'elle a recours à des garde-fous lui permettant d'éliminer toute fusion susceptible de lui porter préjudice.

### Difficultés majeures pendant la phase des réalisations

Il a été vu précédemment que le choix de la cible et l'adaptation du plan d'intégration ont des conséquences sur la stratégie et sur la santé économique des entreprises – et donc sur la création effective de la valeur.

Il faut donc anticiper ces conséquences autant que possible. Ainsi les acquéreurs ont recours aux procédures de « due diligence ». Ces procédures visent à auditer certaines fonctions ou pratiques de la cible et à identifier d'éventuels problèmes, faiblesses ou forces cachées. Cependant, selon l'auteur, ces procédures de « dure diligence », si elles sont bien utilisées pour conforter l'évaluation de la source, elles ne le sont que trop rarement pour préparer l'intégration de cette dernière.

### Le départ volontaire de talents

Les « talents » sont ceux qui représentent/détiennent une part importante de la valeur d'une des deux sociétés ou qui ont un rôle majeur à jouer dans le processus de création de valeur espérée. Il est donc primordial de les retenir et de les motiver après rachat car avec leur départ, ce peut être le départ de clients importants, la fin de bonnes relations avec certains fournisseurs, un savoir et/ou savoir-faire qui disparaît etc.

## **Les ambiguïtés et incertitudes individuelles**

Le changement de propriétaire fait naître des incertitudes qui peuvent être préjudiciables à la productivité car même s'il ne s'inquiète pas pour la sauvegarde de son emploi, l'employé s'interroge sur les perspectives de carrière, de salaires, ses avantages, les conditions de travail...

Cette période est souvent synonyme de baisse de productivité ; c'est une phase dite des « 100 premiers jours » pour l'acquéreur car il doit agir immédiatement après l'acquisition en multipliant notamment ses efforts de communication et d'information.

Un autre problème guette l'acquéreur : l'ambiguïté. Larson et Risberg (1998) ont démontré que l'ambiguïté apparaît chez l'individu quand lui parviennent des informations contradictoires. L'ambiguïté est dangereuse car elle déconcerte et rend méfiant. Il est difficile de lutter contre l'ambiguïté, car souvent liée aux rumeurs.

## **Les jeux de pouvoirs et tactiques politiques**

Hambirck et Cannella (1993) ont étudié le phénomène de la carte de pouvoir : les employés comparent leur statut avec celui de leurs homologues évoluant dans un environnement social similaire. Les changements radicaux qu'entraîne une fusion bouleversent donc cette carte de pouvoir (au minimum dans l'entreprise acquise), par exemple les responsables de postes hiérarchiques dits « élevés » perçoivent l'acquisition comme une perte de « standing relatif ».

Les réorganisations et réaffectations entraînent également un jeu politique : l'organisation devient le théâtre de tactiques nuisibles comme la rétention d'information, la création de boucs émissaires, la manipulation ou la construction de réseaux interpersonnels souterrains (Pferre, 1980).

## **Les résistances culturelles**

Elles mettent le doigt sur la réaction collective manifestée par le personnel d'une entreprise contre la perte de son identité, des valeurs & normes de comportement caractérisant son organisation => le groupe s'oppose à la mise en œuvre du nouveau projet stratégique et menace la réussite de l'acquisition.

## **La perte de clients**

L'acquisition touche de nombreuses personnes internes ou externes à l'entreprise : clients, fournisseurs, partenaires... tous ressentent ce rapprochement de façon différente, c'est pourquoi il faut garder à l'esprit que la perte de clients importants détruit également la valeur.

## **La combinaison des systèmes d'information**

Les SI des deux sociétés qui fusionnent sont rarement compatibles car elles sont chacune calquées sur l'organisation de chaque entreprise qui fusionne.

Merali et McKiernan (1993) ont démontré que les différences de SI, les changements à apporter et les coûts qui leurs sont inhérents sont peu fréquemment évalués pendant la phase des espérances. Or, ce rapprochement des SI (par un choix d'un SI existant ou l'adoption ou non d'un nouveau) fait appel à des spécialistes.

Gates&Very (2001) ont mis en avant l'importance pour les dirigeants d'avoir accès à différents niveaux de reporting avant et après fusions, pour évaluer le chemin parcouru dans la phase des réalisations et mesurer les incidents économiques.

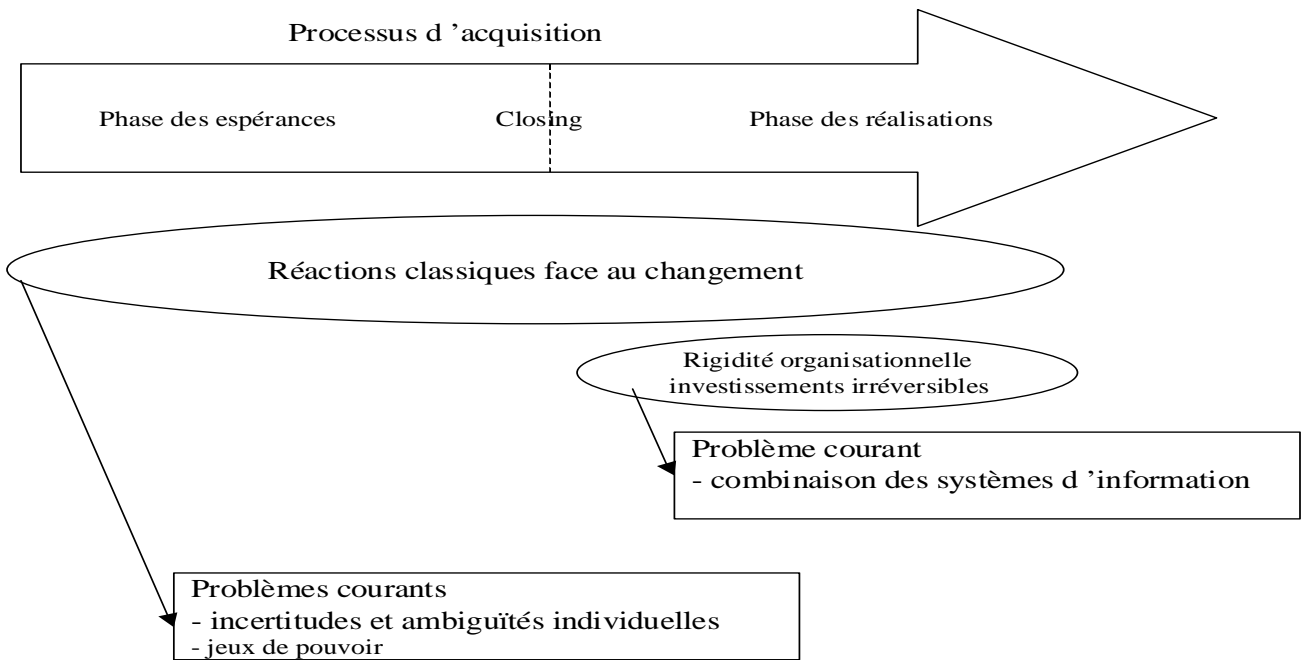
Le rôle des SI est donc important, pourtant les dirigeants admettent que les difficultés liées aux coûts et le temps nécessaire à la mise en œuvre des changements de ces derniers sont sous-estimés.

## Occurrence des problèmes

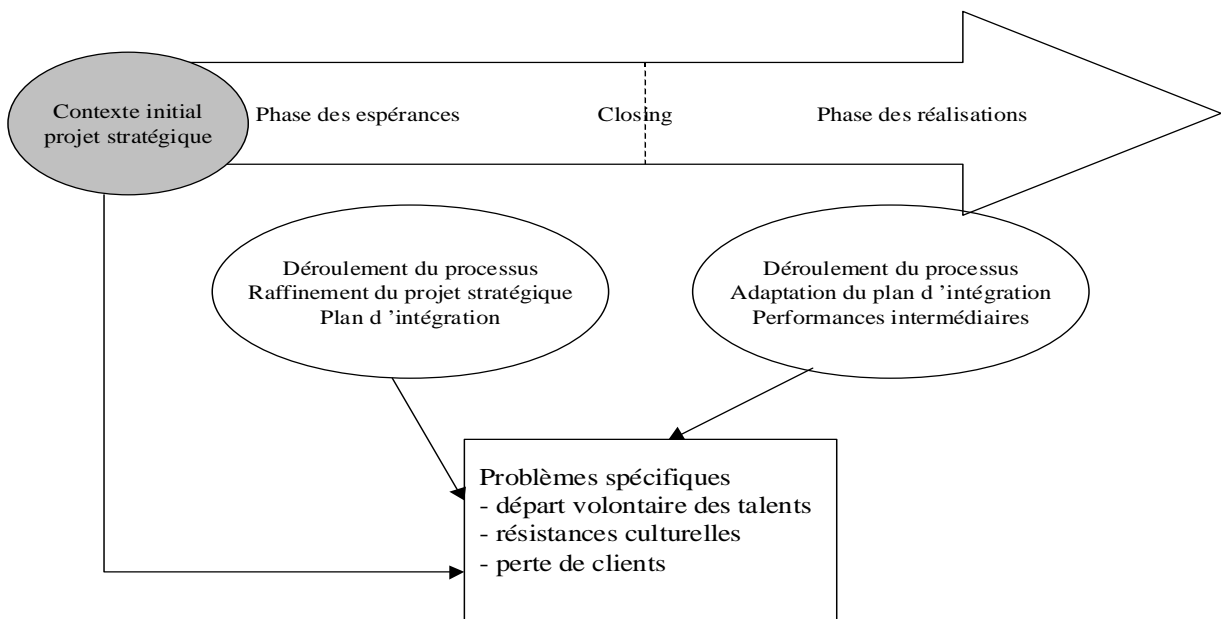
Même s'il est important de tout prévoir, certains problèmes dus à une acquisition peuvent être anticipés ; trois sont quasiment systématiques :

- les ambiguïtés et incertitudes individuelles
  - les enjeux de pouvoir
  - combinaison des SI
- } Pas spécifique aux acquisitions mais à tout changement radical d'organisation

### les difficultés couramment rencontrées



### les difficultés parfois rencontrées



Les conditions de départ, l'évolution des relations entre partenaires et les décisions prises par l'acquéreur se combinent pour faire éventuellement émerger des problèmes au sein des organisations. On peut dès lors les anticiper dans la phase dite des espérances.

Le tableau suivant a pour objectif de proposer une voie à suivre ; il est un guide à la préparation d'une éventuelle fusion (il est bien plus détaillé en situation réelle).

**Tableau comparatif**

	<b>Entreprise X</b>
<b>Variables de contexte</b>	
Taille relative de la (ou des) cible(s) par rapport à l'acquéreur	
Santé économique de (ou des) entreprise(s) acquise(s)	
Nationalité des entreprises	
Acquéreur côté ou non en Bourse	
<b>Variables liées à la conduite du processus pré-acquisition</b>	
Initiateur de l'opération : acquéreur ou vendeur	
Transaction amicale ou hostile	
Prix élevé	
Conditions négociées défavorables	
<b>Variables liées à la combinaison des entreprises</b>	
Stratégie : expansion ou diversification ou intégration verticale	
Importance des synergies à exploiter	
Type de combinaison privilégiée ; absorption de la firme acquise ou création d'une nouvelle organisation à partir des deux ou autonomie préservée à la firme acquise	

Avec cette analyse systématique, l'acquéreur possède ainsi une capacité d'action préventive.

#### *Synthèse de l'auteur*

*Le management du processus d'acquisition s'inscrit dans une démarche dynamique où l'acquéreur doit veiller à la fois à créer la valeur espérée et à préserver la valeur initiale des deux sociétés. Toutes les analyses demandent à être actualisées en permanence : non seulement les évaluations financières, mais aussi celles concernant le projet stratégique ou l'identification des difficultés majeures susceptibles d'être rencontrées. Certains problèmes apparaissent très fréquemment et devraient être étudiés dès la phase des espérances. D'autres surgissent en fonction du contexte et du déroulement du projet : leur probabilité d'émergence mérite d'être appréciée au cours du temps, pour agir de façon préventive si nécessaire.*

*Néanmoins, ne pas oublier une caractéristique propre à l'acquisition : ces efforts d'anticipation sont tout à fait souhaitables, mais ne garantissent pas contre la découverte d'un « cadavre » ou l'occurrence d'un événement imprévu.*

## **V Destins croisés**

### **Les cultures**

« prix trop élevé et résistances culturelles sont certainement les raisons majoritairement avancées pour expliquer *a posteriori* les échecs ».

Le rapprochement des cultures peut donc apparaître comme un frein à la mise en œuvre du projet stratégique.

La culture d'entreprise désigne un ensemble de valeurs et de normes de comportements qui sont partagés par les employés et créent une identité propre à l'entreprise. Elle se forge avec le temps, en fonction de nombreux paramètres (histoire de l'organisation, personnalité des dirigeants...)

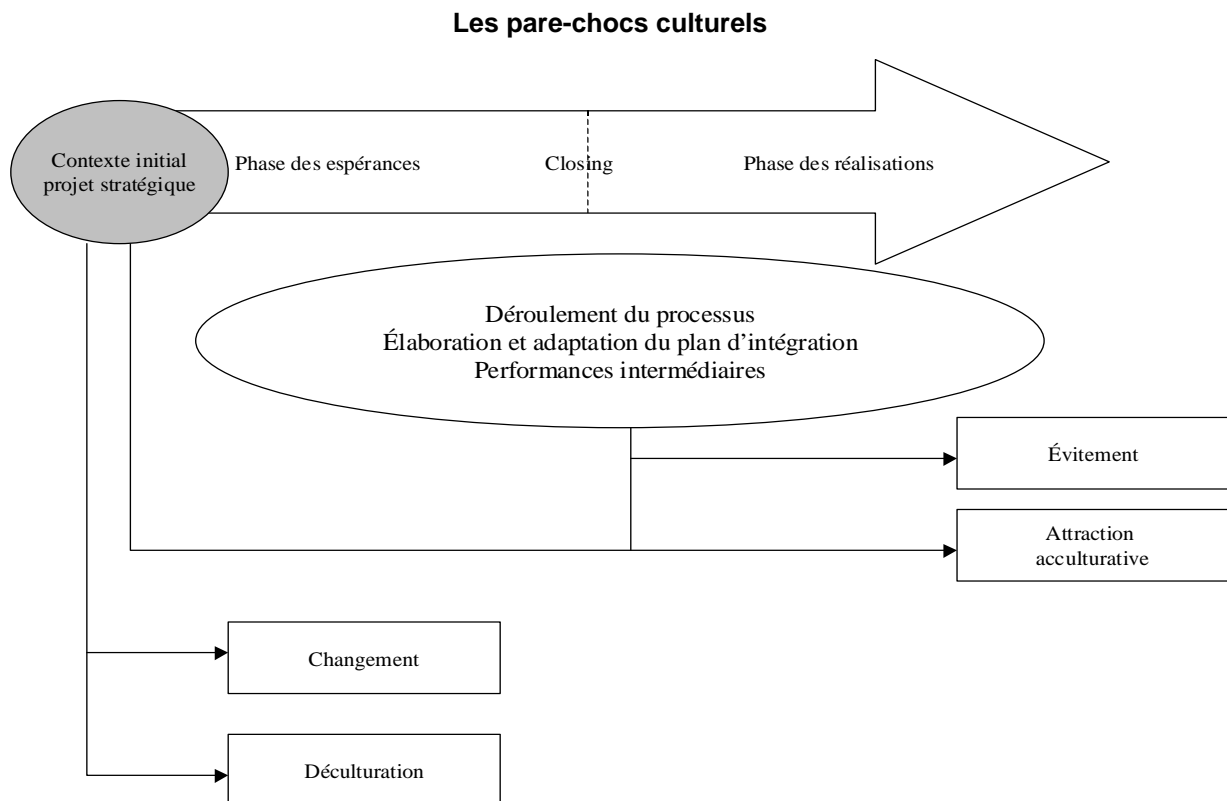
La culture nationale se développe, elle, sous l'influence des institutions du pays. Cette dernière influence la culture d'entreprise, qui elle-même influencera l'individu.

⇒ il y a 3 niveaux de superposition : l'individu, l'entreprise, la nation

Lors d'une fusion, il n'est pas rare de rencontrer des résistances culturelles, mais il y a souvent confusion de niveau. Il faut donc être prudent.

## Le fameux « choc » des cultures organisationnelles

Concernant la relation entre étendue des différences culturelles et performance d'une acquisition, les résultats sont mitigés voire contradictoires.



## Les pare-chocs

### 1<sup>er</sup> pare-chocs : l'évitement

pour qu'il y ait choc, il faut que les cultures se rencontrent, or, ce n'est pas toujours le cas.

### 2<sup>nd</sup> pare-chocs : le désir de changement

Quand deux entreprises, et donc deux cultures se rencontrent, il y a choc si chacun souhaite conserver sa culture. Là encore, ce n'est pas toujours le cas, il arrive que des employés aient envie/besoin d'une nouvelle culture.

### 3<sup>ème</sup> pare-chocs : l'acculturation

Pour comprendre ce phénomène de confrontation des cultures, des chercheurs ont emprunté à l'anthropologie la théorie des mouvements sociaux développée par Berry (1983), qui a étudié comment des peuples émigrés s'acclimataient au sein de leur pays d'accueil. Berry a introduit le concept d'acculturation pour décrire le processus d'acclimatation.

Cependant les anthropologues ont également identifié l'existence d'une attraction acculturative chez les migrants.

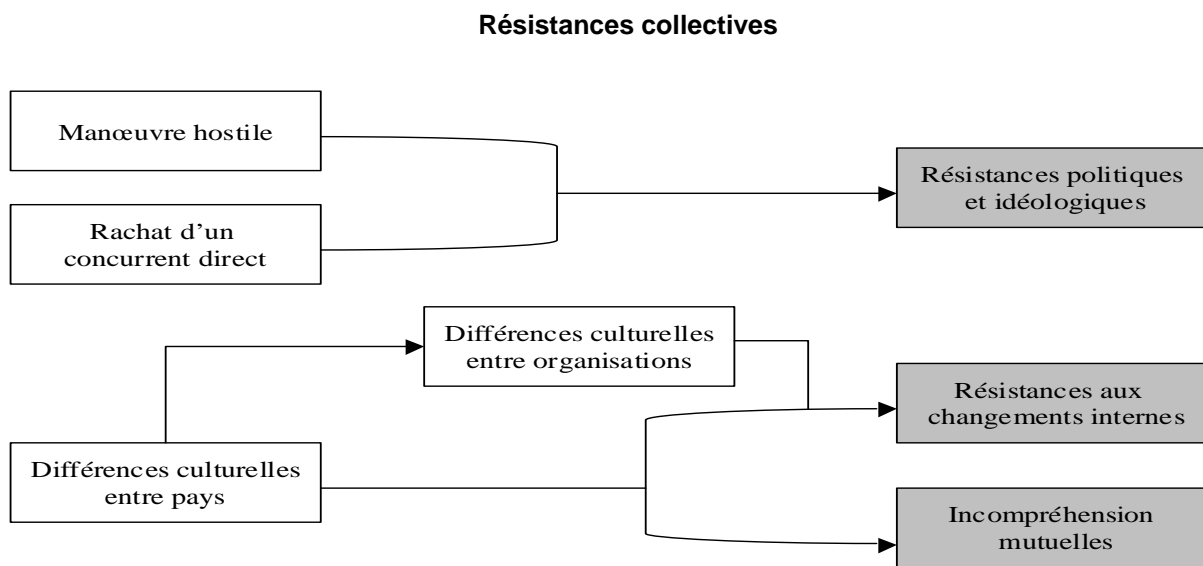
Sur les traces des pionniers Nahavandi & Malekzadeh (1988), Very and Al (1996) ont transposé ces notions au contexte des acquisitions internationales et trouvé que l'existence d'une attraction acculturative était liée à la performance post-acquisition.

Les changements importants sont porteurs de représentations ambivalentes (Pent 1996) confrontés à de nouvelles valeurs et comportements, les hommes ressentent à la fois du stress face à certains éléments culturels et de l'attraction vis à vis à d'autres.

#### 4<sup>ème</sup> pare-chocs : la déculturation

la multiplication de fusions/acquisitions dans certains secteurs d'activités peuvent faire effriter le concept de culture car les propriétaires « passent » sans vraiment s'arrêter ; il y a perte de repères pour les employés : on assiste à une déculturation.

### La nature des résistances collectives



### Hostilité initiale et résistance au changement de propriétaire

Toute résistance collective n'est pas de nature culturelle : une manœuvre hostile et des relents d'hostilité passée peuvent également dégrader les relations entre les effectifs (en faisant émerger des résistances politiques ou idéologiques par exemple).

Il convient donc d'identifier les causes de résistances collectives afin d'apporter une solution correspondante adaptée.

### Différences culturelles entre organisations et résistances au changement interne

Les différences culturelles peuvent générer des résistances : une telle conséquence apparaît quand la tension acculturative l'emporte sur l'attraction.

Les conflits comportent une dimension cognitive et une forte dimension affective ou émotionnelle ; ce qui aboutit à un résultat malheureux car si le conflit cognitif est bénéfique pour progresser, le conflit affectif nuit à l'efficacité du travail (Jehn 1997).

Les résistances évoluent au cours du temps en fonction des événements, des actes de l'acquéreur et des performances réalisées.

Si on maîtrise de nombreux savoirs faire pour aplanir de nombreux différends, il est cependant difficile d'y parvenir en pratique. En effet, l'acquéreur agit en situation d'asymétrie de l'information, avec une



pression forte de temps pour atteindre des objectifs espérés de performance. De plus, il part avec un handicap d'information sur la culture de l'entreprise acquise. Il effectue donc des arbitrages entre qualité du processus et respect des délais fixés.

## **Difficultés culturelles nationales et incompréhension mutuelle**

Dans le cas d'acquisition à l'étranger, il est évident que chaque partie a pour bagages des pratiques de management et des modes d'organisation qui reflètent leurs racines institutionnelles. L'entrée par acquisition dans un nouveau pays confronte brutalement les hommes de l'acquéreur à une autre conception de la réalité (et inversement pour la personne de la cible). Il n'y a pas forcément de résistances mais il y a souvent des incompréhensions mutuelles. Ce problème représente une facette ennuyeuse : le temps. Tout projet demandera beaucoup de temps pour sa mise en œuvre. Il y a également un côté positif : l'enrichissement personnel.

## **International : le paradoxe de la distance psychique**

La proximité initialement perçue ne paraît pas associée au succès - O'Grady&Lane 1996 => « paradoxe de la distance psychique ». Un rachat dans un pays culturellement très différent invite à la prudence et à la vigilance ; certains dirigeants y voient même un atout supplémentaire.

### *Synthèse de l'auteur*

*Ces développements volontaires provocateurs visent à montrer que le problème culturel est souvent survolé. Le raccourci communément entendu, qui lie la rencontre de deux mondes différents à un choc néfaste, est en partie erroné. Quand il s'applique, il recouvre une grande variété de situations, chacune exigeant des solutions appropriées. Qu'il y ait résistance ou non, l'achat d'une entreprise dans un pays nouveau expose les hommes à des difficultés de compréhension et de communication. En conséquence, faire collaborer rapidement des hommes nés dans des environnements différents, habitués au fonctionnement de leur entreprise, demeure assurément un enjeu majeur.*

## **VI Le cocktail de Meletev**

### **Apprentissage et valorisation de l'expérience**

L'expérience est considérée depuis longtemps comme une résistance importante qui tend à expliquer les différences de performances entre concurrents engagés dans une même activité.

Dans le cadre de manœuvres stratégiques, en particulier des acquisitions, Very&Schweiger (2001) ont identifié deux processus distincts auxquels l'acquéreur est confronté :

- l'apprentissage de la cible => enrichissement au fil du temps
- l'utilisation des expériences passées => utiliser ou non ces expériences passées lors d'une nouvelle acquisition ( ?)

### **Capitaliser intelligemment**

Capitaliser intelligemment c'est tirer parti des leçons apprises sur des cas anciens et les utiliser pour gérer de façon plus efficace de nouveaux cas.

Lors d'acquisition de nombreuses personnes y participent et il est donc important que ces différents apprentissages individuels se transforment en un apprentissage organisationnel. Pour ce faire, plusieurs moyens sont utilisés.

Ces moyens dépendent de la nature de la connaissance : explicite ou tacite (Nonaka 1994)

- explicite : la connaissance explicite peut être articulée de façon précise, puis formalisée
- tacite : la connaissance tacite est dérivée de l'action, elle est difficile à articuler et intérioriser de façon plus ou moins consciente avant son utilisation.

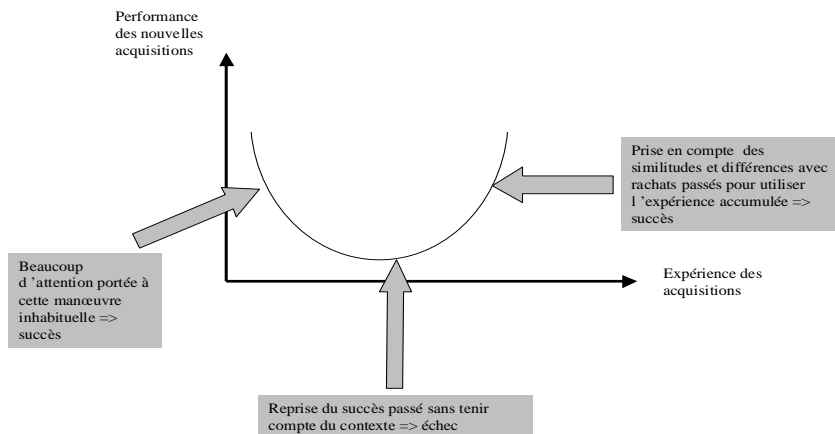
La connaissance explicite est codifiée, ainsi certains acquéreurs ont mis au point des « manuels d'acquisitions » qui contiennent notamment des cheks-list.

Les connaissances tacites sont partagées pendant des séminaires ou grâce à des systèmes de tutorat.

## L'expérience des acquisitions paie-t-elle ?

*Haleblian & Finkelstein (1999) ont trouvé que la relation entre l'expérience des acquisitions et la performance atteinte dans les nouvelles acquisitions suivait une courbe en forme de U. Les premières acquisitions sont statistiquement moins réussies ; enfin, l'acquéreur plus expérimenté retrouve des niveaux de performance élevés lors de ses rachats suivants.*

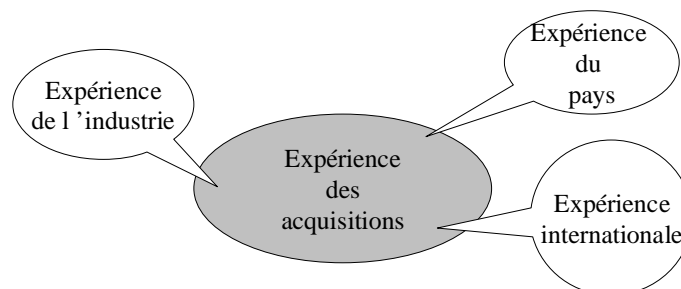
### Expérience des acquisitions et performance



## Autres types d'expérience

L'acquéreur peut valoriser d'autres savoirs accumulés : comme sa connaissance de l'individu ou du pays de la cible...

### Types d'expériences utilisables

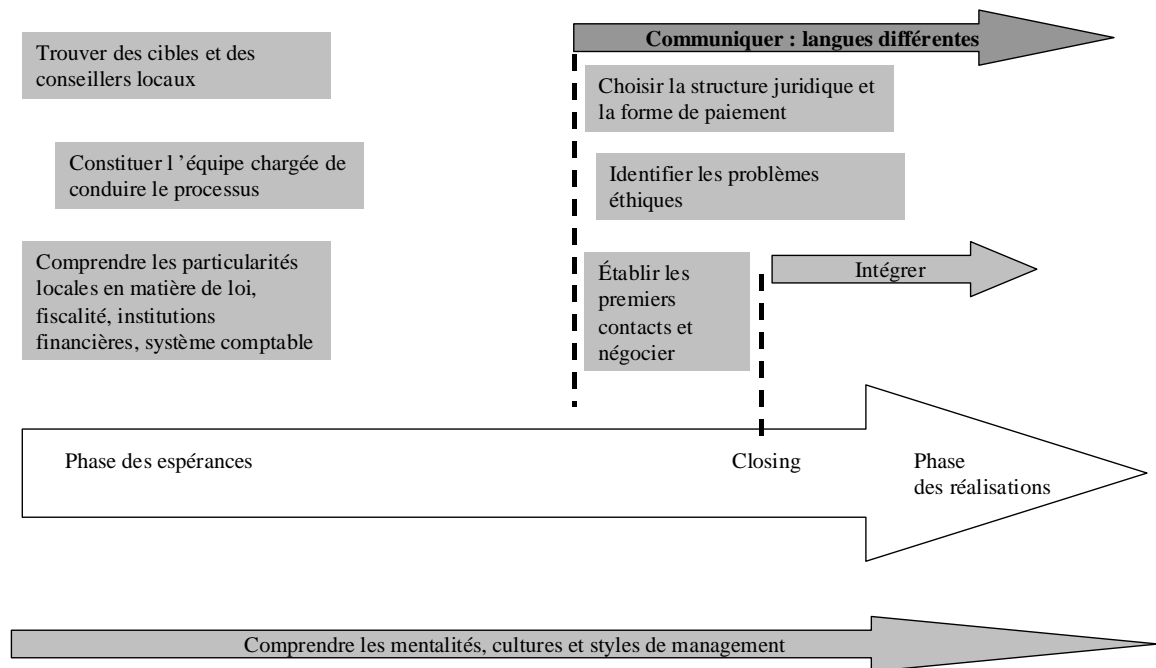


## Expérience de l'industrie

Dans les entreprises industrielles les dirigeants, très souvent, acquièrent un management spécifique qu'il est difficile d'adapter lors d'une fusion (type diversification) avec une entreprise (conférer Bettis et Prahalad 1996).

## Expérience du pays

### Difficultés soulevées par l'entrée dans un pays nouveau



## Expérience internationale

Une expérience internationale peut aider : ces hommes, ces experts, ont en effet appris à s'adapter, à écouter et à apprendre.

## Vigilance et attention

L'utilisation de l'expérience pour aider au bon déroulement d'une fusion-acquisition doit être utilisée avec beaucoup de vigilance et d'attention. En effet, il faut tempérer la relation « expérience=> performance » car chaque acquisition possède ses propres caractéristiques.

### Synthèse de l'auteur

*L'expérience paie-t-elle ? certainement, mais comment ? le lien entre expérience et performance paraît compliqué. L'expérience des acquisitions semble porter ses fruits lorsque l'acquéreur est capable de discerner quels apprentissages seront utiles et d'emploi approprié dans le cadre d'une nouvelle acquisition. Pour les autres types d'expérience, le lien avec la performance est mal identifié. Toutefois, la combinaison de l'expérience avec un niveau approprié de vigilance, c'est-à-dire la veille attentive, pourrait constituer la combinaison optimale pour atteindre un haut degré de performance. Dirigeants qui souhaitez valoriser votre expérience, ces réflexions vous invitent à agir en parallèle dans trois directions :*

- mettre en place un système d'accumulation et de transfert, fondé sur la codification des compétences explicites, leur mise à disposition, la coordination entre les hommes et les incitations à coopérer ;
- favoriser les partages et confrontations des expériences en soulignant les différences et les points communs, en faisant émerger la connaissance tacite dans son contexte ;
- choisir les hommes affectés sur un projet de rachat et les préparer à se comporter en état de veille attentive, à l'affût de la nouveauté. Nous pêchons tous un jour par trop plein d'assurance. Évitions que l'échec conséquent en survienne dans le cas d'une grosse acquisition, surtout si la cible a un air de « déjà-vu » : en effet, rappelons-nous le paradoxe de la disance psychique : plus c'est proche, moins nous faisons attention.

Enfin, y a-t-il plus gros danger qu'un excès d'assurance, qui peut facilement entraîner un endormissement (nouveauté non perçue) ou un comportement arrogant (nouveauté assimilée à du « déjà-vu ») ?

## VII de l'infiniment grand à l'infiniment petit

Cette nouvelle présente trois acquisitions différentes (situation économique, projet stratégique...) Elle fait plus référence au contenu de la phase dite des « réalisations » ; c'est à dire les prises de décisions et les axes d'actions.

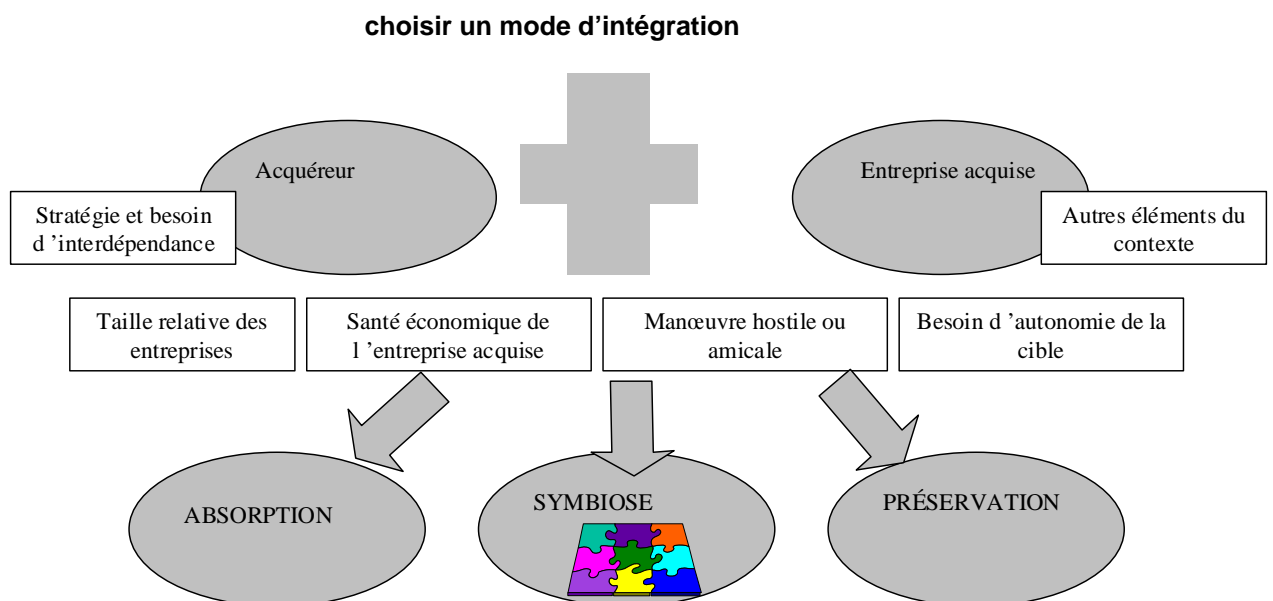
### Choisir un mode d'intégration

Le choix d'un mode d'intégration, aussi bien dans son ensemble que de façon détaillée, est fondamental :

- pour les employés, qui ont besoin d'un projet clair pour envisager leur avenir avec ne nouvel acquéreur ;
- pour les acteurs externes (fournisseurs, clients...) qu'il rassure .

Selon Haspeslagh et Jemison (1991) il existe trois modes d'intégration :

- absorption,
- préservation
- symbiose



D'autres variables interviennent dans le choix du mode : tailles des entreprises, santé économique de la cible etc etc.

En fonction du mode choisit il sera adapté les actions à mettre en place ; par exemple

- préservation : mise en place de barrières entre les organisations ; doublons de poste maintenus
- absorption : consolidation et standardisation de certaines pratiques ; suppressions des postes en doublon.

Le choix du mode d'intégration attire inconsciemment vers l'absorption, or même si l'acquéreur-vainqueur a tendance à vouloir « coloniser », il faut savoir prendre du recul avant de faire un choix (conférer recherches de Schweiger, Csiszar et Napier 1993 qui ont montré que les dirigeants acquéreurs sont inconsciemment ou non attirés par l'absorption en 1<sup>er</sup> choix et ainsi « marquent » l'entreprise rachetée).

Seul les changements nécessaires doivent avoir lieu.

### **Conduire le changement au niveau des unités organisationnelles**

Le plan d'intégration sélectionner par l'acquéreur, il faut alors s'atteler aux unités organisationnelles. Schweiger a identifié 3 modalités de changements :

- consolidation : combiner physiquement les unités des deux organisations pour n'en faire qu'une
  - standardisation : harmoniser les modes de fonctionnement
  - coordination : coordonner les flux & opérations entre les deux unités
- } => Objectif : exploiter les synergies

On peut cependant ajouter à ces trois façons de contribuer au processus de création de valeur, une quatrième qui est l'intervention. L'intervention consiste mener des actions dans le but d'améliorer le management de l'entreprise acquise (et donc d'en augmenter les valeurs intrinsèques). L'intégration a le souci du détail, elle va au-delà de la réalisation globale du projet.

On retrouve également dans cette phase les actions visant à la socialisation ; la socialisation consiste à rapprocher les individus en vue de surmonter les problèmes par exemple.

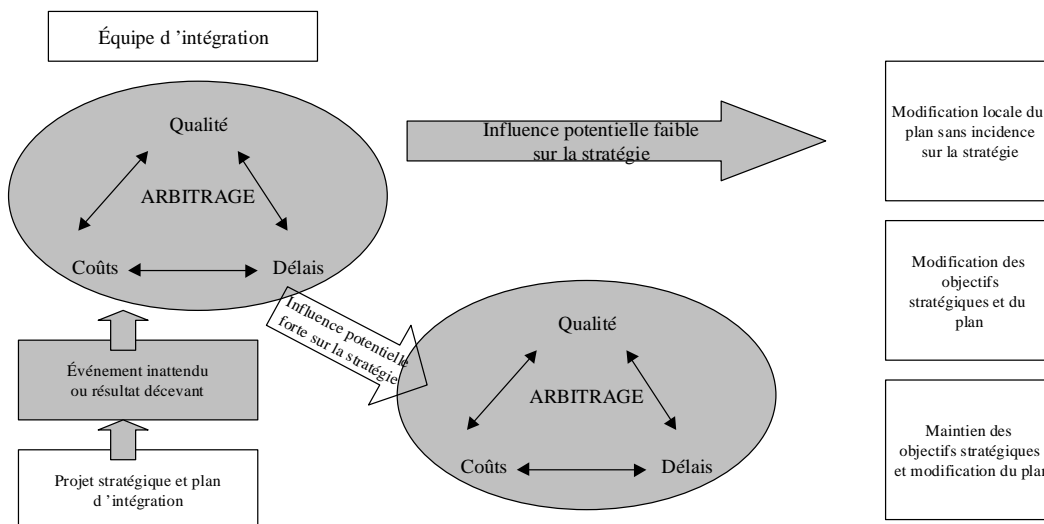
### **Vite fait, bien fait ?**

L'acquisition étant considérée comme un investissement, des délais sont fixés pour créer la valeur espérée ; or, au fur et à mesure qu'avance le processus de fusion des difficultés apparaissent et les délais ne sont pas forcément respectés.

Paradoxalement, cette notion de temps, de « retour sur investissement » n'est pas ou peu abordée par les chercheurs alors que la rapidité de réalisation des bénéfices espérés peut avoir des conséquences plus ou moins graves sur la qualité de l'intégration. De même, une réalisation trop lente peut porter préjudice à l'entreprise en laissant le champ libre à un concurrent par exemple ou par la perte de fournisseurs...

### **Gérer l'intégration, c'est savoir arbitrer**

Le responsable de l'intégration a pour principale mission l'arbitrage. Arbitrer notamment les notions de qualité et vitesse en fonction de la notion de coût ; ce qui interfère sur la création de la valeur espérée.



### Synthèse de l'auteur

*Absorption, symbiose ou préservation ; consolidation, standardisation, coordination et intervention ; qualité, délais, coûts ; telles sont les principales composantes du plan d'action dessiné et mis en œuvre pour obtenir les résultats attendus de l'acquisition. Le plan expose la démarche d'ensemble et les changements attendus au niveau des unités organisationnelles. Le contenu de ce plan évolue et fait évoluer le projet. La gestion de ce contenu requiert des arbitrages qui privilégieront, à un moment donné, un objectif au détriment d'autres. La tâche des équipes d'intégration peut donc se révéler complexe si les arbitrages sont nombreux. La tâche de la direction générale l'est aussi par ricochet, parce que la plupart des choix qui tendent à réorienter le projet initial demandent une validation par les tenants du pouvoir exécutif. La conduite d'une acquisition ne s'arrête vraiment pas au moment de la signature du contrat. Le contenu du plan d'intégration est sujet à de nombreuses remises en cause. Paradoxalement, face à des objectifs fixes, le plan mérite d'être conçu de façon flexible. La plupart des plans tiennent la route lorsqu'on les examine pendant la phase des espérances, mais finalement la route zigzague plus que prévu pour se rendre à la destination fixée. Elle est aussi recouverte de verglas difficiles à anticiper. L'histoire des trois acquisitions effectuées par Pierre Dun est pleine de ces virages et obstacles imprévus, nécessitant adaptations et réactions. Qu'elle est intense, la vie d'intégrateur !*

## CONCLUSION

Les acquisitions ne laissent pas indifférents ; en effet, elles passionnent les managers, inquiètent les employés quant à leur avenir : elles mobilisent les hommes autour d'un projet processus d'acquisition.

Les différents récits de Philippe VERY ont abordé ce processus d'acquisition depuis diverses perspectives :

- « - un processus dont le but consiste à mettre en œuvre une grande ambition stratégique qui devra être partagé par une grande majorité d'employés uen fois la prise de contrôle effectuée ;
- un processus d'apprentissage, orienté notamment vers l'accumulation et l'utilisation adéquate de l'expérience ;
- un processus organisé autour d'un double projet : projet d'acquérir, puis projet d'intégration ;
- mais un processus qui gagne simultanément à être géré dans la continuité, car un passage de relais est nécessaire entre les projets d'acquérir et d'intégrer. »

## Discussion et critiques

Philippe VERY a abordé le thème de la fusion de façon innovante et non moins professionnelle que ses confrères. Il a ainsi, par cette méthode romancée, mis à la portée de tous les différentes étapes qui composent un rapprochement de deux sociétés avec tous les tenants et aboutissements que cela engendre.

Par les exemples concrets chaque lecteur, qu'il soit dirigeant, employé ou étudiant, peut s'identifier à une histoire et mieux comprendre les réactions&actions de son manager, de sa hiérarchie en général et de la stratégie d'entreprise dans sa globalité.

On peut cependant reprocher à l'auteur son côté trop romancier et pas assez approfondi dans ses parties académiques. Mais une chose est certaine et à retenir : **chaque fusion est unique.**

## Actualité de la question

L'univers des nouvelles technologies comme la téléphonie (aussi bien fixe que mobile) est en constante mutation. On ne compte plus les fusions, acquisitions, qu'elles soient par absorption ou échanges d'actions.

A titre personnel, j'en suis à ma seconde fusion en moins d'un an :

- décembre 2004 : fusion Cegetel SAS et Telecom Developpement
- juillet 2005 : fusion Cegetel SAS et Neuf Telecom qui donnera naissance à un groupe du nom de Neuf Cegetel

Je suis en train de vivre mon second PSE (Plan de Sauvegarde pour l'Emploi) qui fait suite à un nombre incalculable de réorganisations durant les 4 années qui viennent de s'écouler.

Ces expériences (notamment changer de manager et de missions en moyenne tous les 5 mois) observées avec recul à la lecture de l'ouvrage de Philippe VERY m'ont fait comprendre et ressentir les différents comportements décrits dans ce livre, comme : la résistance au changement, la mise en place de chantiers, de pilotes, d'équipers (pour la mise en place du processus d'acquisition et des actions qui en découlent).

La lecture de « des fusions et des hommes » m'a permis de mieux comprendre , aborder les choix et décisions de mes différents managers ; de les accepter parfois, de les désapprouver aussi...

Le seul reproche que l'on pourrait faire à ce livre mi-roman/mi-ouvrage c'est peut être d'être trop ludique et pas assez académique ; il n'entre pas assez en profondeur dans le sujet ; il laisse – si on ose le formuler ainsi – le lecteur sur sa « fin »...



## Bibliographie

Bibliographie (non exhaustive) extraite du roman de Ph. VERY

Aiello R.J. et M. Watkins (2000). «The Fine Art of Friendly Acquisition », Harvard Business Review

Ashkenas, R.N. and S. Francis (2000) « integration managers : special leaders for special times » Harvard Business Review

Atamer, T. et R. Calori (1993) Diagnostic et Décisions Stratégiques, Paris Dunod.

Berger, P. et T. Luckmann (1967) The Social Construction of Reality. A Treatise in the society of Knowledge, London, UK, Penguin Press

Bettis R.A. et C.K. Prahalad (1986) « the dominant logic – a new linkage between diversity and performance », strategic management journal

Bloch V. (1973) « les niveaux de vigilance et l'attention », dans l'ouvrage de P. Fraisse et J. Piaget, Traité de psychologie expérimentale, Tome III : physiologie du comportement, Paris PUF

Boston Consulting Group (1971) perspectives on experience, Boston

Buckner, D.N. et J.J. McGrath (1963) vigilance : a symposium, New York, Mc Graw Hill

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

Calori R.T. Atamer et B. Dufour (1989) l'action stratégique, Paris, Éditions d'Organisation

Castanias R.P. et C.E. Helfat (1992) « managerial and windfall rents in the market for corporate control » journal of economic behavior and organization

Charreaux G. (1996) « pour une véritable théorie de la latitude manageriale et du gouvernement des entreprises » revue française de gestion

Csiszar E.N. et D.M. Schweiger (1994) « an integrative framework for creating value through acquisitions » dans H.E. Glass et B.N. Craven (Eds), handbook of business strategy, NY, Gohram&Lamont

Dickie R. ; A. Michel et I. Shaked (1987) « the winner's curse in the merger game » journal of general management

Emerson V. (2001) «an interview with Carlos Ghosn, president of nissan motors, Ltd and industry leader of the year », journal of word business

Gallois P.M. (1990) géopolitique – les voies de la puissance, Paris, Plon

Gates S. et P. Very (2001 « performance measurement during merger and acquisition integration » EIASM workshop on performance measurement and management control, Nice, Octobre

Ghoshal S. et P. Haspeslagh (1990) « the acquisition and integration of zanussi by electrolux : a case study » european management journal

Giroux N. (2000) « l'analyse narrative de la stratégie » IX conférence internationale de management stratégique, Montpellier, mai.

Haleblian J. et S. Finkelstein (1999) « the influence of organizational acquisition experience on acquisition performance : a behavior perspective » administrative science quarterly

Hambrick D. C. et A.A. Cannella (1993) « relative standing : a framework for understanding departures of acquired executives », academy of management journal

Haspeslagh P. et D.B. Jemison (1991), managing acquisitions ( creating value through corporate renewal, NY, Free Press

Head H. (1923) « the conception of nervous and mental energy ; vigilance : a physiological state of the nervous system », british journal of psychology

Hirshleifer D. (1993) managerial reputation and corporate investmenet decisions, financial management, Summer vol

Hofstede G. (1980) cultures's consequences ; international differences in work(related value, London, UK, Sage

Jehn KA. '1997) « affective and cognitive conflict in work groups : increasing performance through value-based intragroup conflict », dans C.K.X.de Dreu et E. Van de Vliert, using conflict in organisations. London, Sage.

Jemison D. B et S.B. Sitkin (1987) « acquisitions : the process can be a problem », Harvard business review

Larsson R. et A. Risberg (1998) « cultural awareness and national versus corporate barriers to acculturation », dasn M. Cardel Gzersten, A.M. Soderberg & J.E. Torp, cultural dimensions of strategic information systems

Nonaka (1994) « a dynamic theory of knowledge creation » organization science

O'Grady S. et H. W. Lane (1996) « the psychic distance paradox » journal of international business studies

V Perret (1996) « la gestion du changement organisationnel : articulation de représentations ambivalentes » Vème conférence internationale de management stratégique de Lille, mai

Pfeffer J. (1980) power in organizations, Boston, Pitman

Rumelt R.P. (1974) strategy, structure and economic performance, Cambridge, MA : Harvard University Press

Schweiger D.M., E.N. Csiszar et N.K. Napier (1993) « implementing international mergers and acquisitions » human resource planning

Schweiger D.M. (2002) creating value through successfully integrating mergers and acquisitions, McGraw Hil

Shleiger A. et R.W. Visnhy (1989) « management entrenchment : the case of managers specifics investments » journal of financial economics

Very P. (1999) « ce que ne disent pas les chiffres » l'expansion management review

Very P. et D.M. Scweiger (2001) « the acquisition process as a learning process : evidence from a study of critical problems and solutions in domectic and cross-border deals » journal of world business

Very P. ; M Lubatkin R Caloriet J.Veiga (1997) « relative standing and the performance of recently acquired european firms » strategic management journal

Whitley R.. (1992) european business systems, firms and markets in their national contexts, London, UK, Sage

Zack, M.E. (1999) « managing codified knowledge » Sloan management review

## **Bibliographie complémentaire**

Dardaud J (1993) « vivre une fusion », Publi-union

Habeck M. et F Kroger (2001) « après la fusion » Dunod