

DISRUPT  
Akoya

M&A

**PLUS D'HUMAIN, MOINS D'ÉCHECS**  
Guide pratique à destination des DRH... mais pas que.

## **2 INTRODUCTION**

*Quelques pages pour planter le décor de l'étude*

## **10 LES CINQ PILIERS RH DANS UNE OPÉRATION DE M&A**

*Sélectionnés sur la base de notre revue de littérature*

## **39 RECOMMANDATIONS GÉNÉRALES**

*Élaborées pour vous par l'équipe d'Akoya Consulting*

## **45 RECOMMANDATIONS SPÉCIFIQUES PAR TYPE D'OPÉRATION**

*Une véritable checklist pour DRH pressé*

## **48 MÉTHODOLOGIE, SOURCES ET REMERCIEMENTS**

*Les coulisses de l'étude*

«C'est le propre  
de l'homme  
de se tromper,  
seul l'insensé  
poursuit dans  
son erreur.»

Cicéron

# Édito

À moins de développer une aversion profonde pour toute actualité économique et financière, il est impossible de passer à côté de la recrudescence actuelle des opérations de fusion-acquisition. Et encore, Lafarge-Holcim, General Electric-Alstom, et autres Heinz-Kraft ne sont que les arbres qui cachent la forêt. En 2014, pas moins de 7500 opérations de plus de 25 millions de dollars ont eu lieu à travers le monde pour une valeur globale de plus de 3500 milliards de dollars ! Et 2015 devrait s'inscrire dans la continuité avec près de 60 % des dirigeants déclarant envisager une acquisition dans l'année.

Pour autant, avec les opérations de fusion-acquisition revient l'éternelle question de leur succès.



Antoine  
AUBOIS

**L'industrie de la fusion-acquisition connaît un taux d'échec régulièrement estimé au minimum à 50 %, voire à 70 %.** Et c'est sans compter les opérations qui échouent avant même leur réalisation (ex. : Publicis-Omnicom). **Comment est-il possible qu'un univers qui concentre les plus brillants stratèges et financiers de la place connaisse un taux de succès inférieur à celui d'un jeu de pile ou face ?**

La complexité des opérations en est probablement l'une des raisons principales. Mais serait-il possible que certains aspects soient négligés ? Le Capital Humain par exemple ? Dépourvus de certitudes mais bardés d'ambition, nous avons donc cherché à comprendre dans quelle mesure le Capital Humain entrait en ligne de compte dans la réussite d'une opération et comment faire en sorte qu'il devienne un véritable levier du succès.

Soucieux d'apporter une valeur incrémentale, nous avons fondé notre analyse sur les dernières recherches universitaires en la matière. Nous avons par la suite passé au crible plus de 500 opérations européennes significatives sur les dernières années. Analyse quantitative que nous avons complétée par l'interview de professionnels du domaine et de directeurs des ressources humaines (DRH) directement impliqués dans des opérations récentes.

**Il en ressort que le Capital Humain est un facteur déterminant de la réussite d'une opération. Ou, plus exactement, qu'une mauvaise prise en compte du Capital Humain est un véritable facteur d'échec qui se cristallise autour de cinq problématiques majeures.** Ce livre blanc détaille ces cinq domaines clés et vous propose dans un second temps une série de recommandations issues des meilleures pratiques observées.

Dans l'esprit de notre livre blanc sur le Big Data, cet ouvrage est conçu comme un guide à la disposition des DRH amenés à évoluer dans l'atmosphère feutrée des fusions-acquisitions. Mais cette étude a également vocation à être utilisée comme support argumentatif auprès des équipes M&A (*Mergers and Acquisitions*) pour une plus grande implication des RH. Nous vous en souhaitons une excellente lecture et serons ravis d'échanger plus longuement avec vous sur ce sujet qui nous passionne !



Xavier  
LE PAGE

## Guide de lecture

### QUELS SONT LES TYPES D'OPÉRATIONS ÉTUDIÉS ?

Nous avons choisi une typologie intrinsèquement tournée vers l'Humain qui reflète la taille relative des entités de part et d'autre de l'opération :



#### **Fusion :**

deux Grandes Entreprises d'effectifs comparables  
(rapport de taille inférieur à 10)



#### **Acquisition de type 1 :**

une Grande Entreprise acquiert une autre Grande Entreprise de taille inférieure (rapport de taille de 10 à 100)

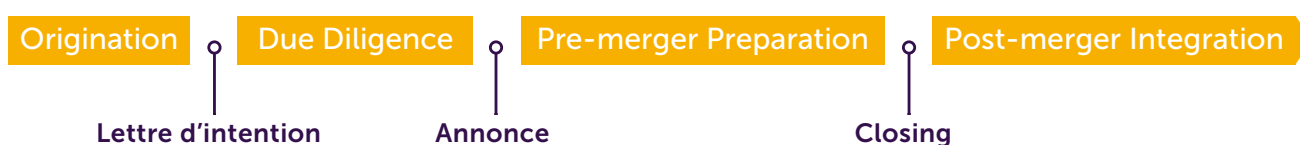


#### **Acquisition de type 2 :**

une Grande Entreprise acquiert une PME  
(rapport de taille supérieur à 100)

## QUEL EST LEUR DÉROULEMENT ?

Schématiquement, le déroulé et les dénominations que nous avons utilisés sont les suivants :



## QUELS SONT LEURS OBJECTIFS ET COMMENT QUALIFIER UN SUCCÈS ?

L'objectif de cette étude n'est absolument pas de déclencher un débat d'experts sur la qualification du succès ou de l'échec d'une opération. Nous avons donc choisi la caractérisation la plus répandue dans la littérature spécialisée, l'évolution du *Return on Assets (ROA)*<sup>1</sup> : succès en cas d'augmentation, échec dans le cas contraire.

## COMMENT REPÉRER LES CHIFFRES ISSUS DE L'ÉTUDE QUANTITATIVE D'AKOYA CONSULTING ?

Les chiffres que vous trouverez dans ce livret proviennent soit de la recherche documentaire, soit de l'étude quantitative réalisée par les consultants Akoya. Pour signaler ces chiffres « maison », nous utiliserons **cette couleur**.

1 – Détail du choix du ROA disponible dans la note méthodologique page 48.

# Quelques chiffres qui en disent long

671 000 000 000 €<sup>1</sup>

Valeur des opérations de fusion-acquisition en Europe en 2014

50%<sup>2</sup>

des *dealmakers* auraient voulu commencer la préparation de l'intégration plus en amont

40%<sup>3</sup>

des *dealmakers* auraient voulu investir plus de temps et d'effort aux problématiques RH

3%<sup>4</sup>

des budgets d'intégration sont consacrés aux dépenses RH

7%<sup>4</sup>

des dirigeants font de l'intégration RH leur priorité

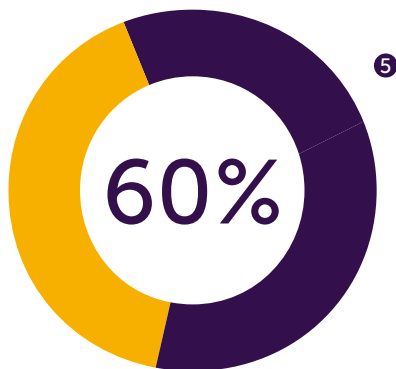
1 – *Deal Drivers EMEA 2014*, Mergermarket & Merrill Datasite.

2 – *Striking the right chord M&A integration in financial services*, EY, 2014.

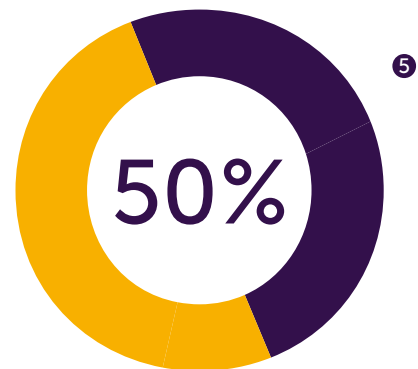
3 – *Asia on the Buyside: The Key To Success*, Mergermarket, 2010.

4 – *The right combination Managing integration for deal success*, EY, 2014.

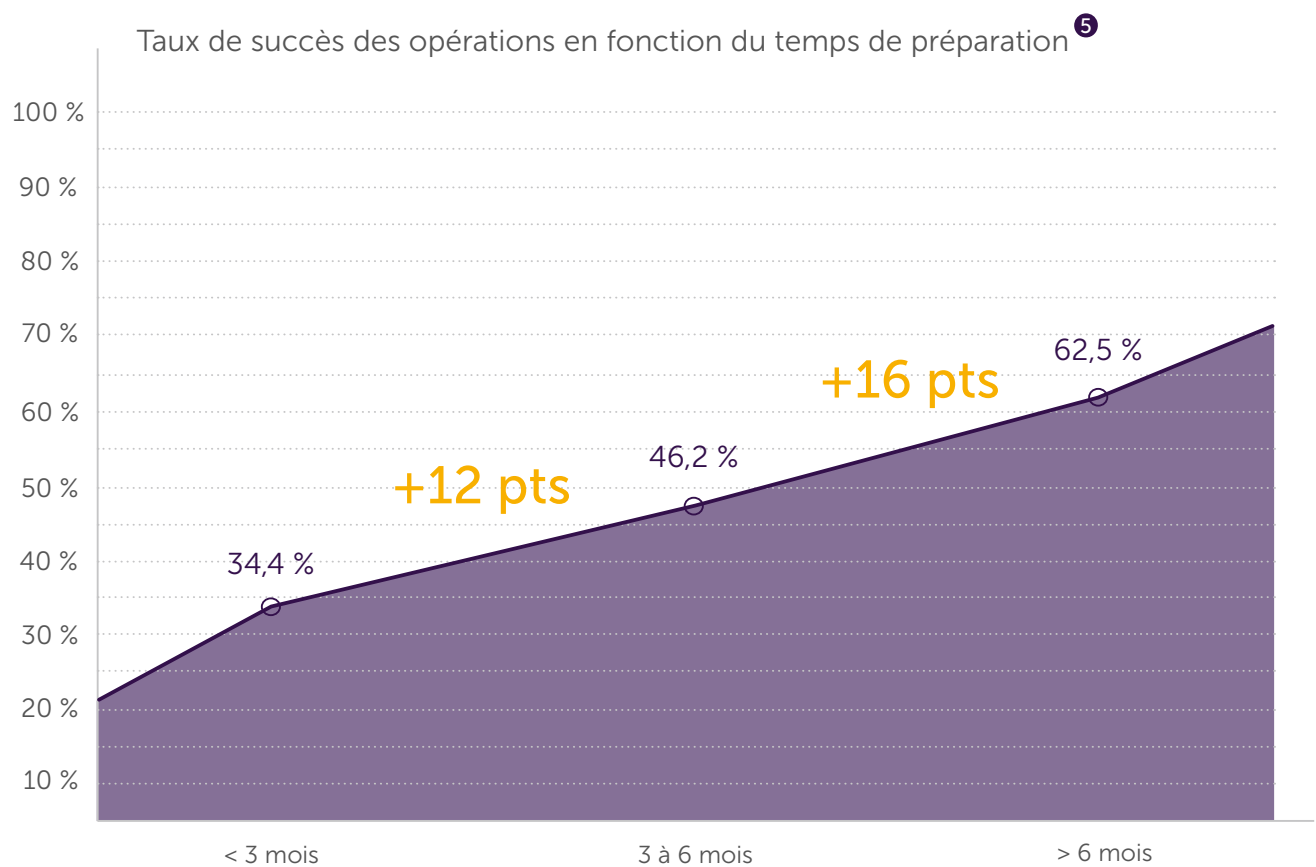




d'échecs dans les opérations  
de fusion-acquisition

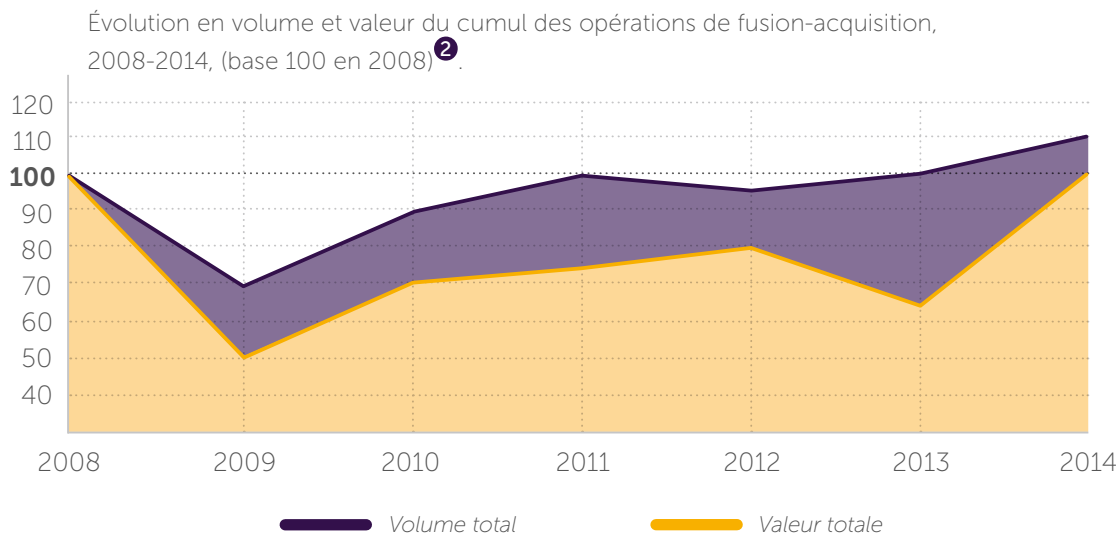


de réussite en plus pour les entreprises  
*Great Place to Work*<sup>®</sup>



## Cadre de l'étude

En atteignant 671 milliards d'euros en 2014, la valeur cumulée des opérations de fusion-acquisition en Europe a presque rattrapé le niveau de 2008 (680 milliards d'euros)<sup>1</sup>, soit celui de la veille de la dernière crise financière. Si la reprise des opérations en volume et en valeur était inéluctable après la contraction de 2009, le fait qu'elle atteigne les niveaux de pré-crise – parmi les plus hauts dans l'histoire – illustre que les acquisitions sont toujours l'un des relais de croissance préférentiels des grands groupes et de leurs dirigeants.



Dans cette étude, nous avons choisi de nous intéresser aux opérations réalisées par des acquéreurs européens, en restreignant le périmètre aux opérations où la prise en compte du Capital Humain est un enjeu de fait pour les parties prenantes.

Il reste après cette sélection une multitude d'opérations dont les situations, industries, nationalités, tailles ou objectifs sont très variés. Un point commun cependant : l'efficacité de ces opérations à créer de la valeur reste à démontrer. Selon la *Cass Business School*, 70 % d'entre elles n'y parviennent pas<sup>3</sup> ; soit tout de même 470 milliards d'euros investis à perte en 2014.

1 – *Deal Drivers EMEA 2014*, Mergermarket & Merrill Datasite.

2 – *Deal Drivers EMEA 2014*, Mergermarket & Merrill Datasite, Analyse Akoya Consulting.

3 – *The right combination: Managing integration for deal success*, EY, 2014.

Chez Akoya Consulting, nous avons à cœur de vérifier les chiffres, alors nous avons mené notre propre étude quantitative. Le résultat est à peine meilleur : **sur un échantillon de deals réalisés par des entreprises européennes entre 2011 et 2013, 60 % des opérations sont un échec, au sens où elles ont été suivies d'une dégradation de la profitabilité de la nouvelle entité.**

Si l'on interroge des dirigeants au sein des entreprises sur les causes envisagées pour ce taux d'échec inquiétant étant donné les enjeux, la qualité de la communication (21 %), les conflits entre les équipes dirigeantes (20 %) et la culture (15 %) font partie des principaux facteurs cités<sup>4</sup>. En parallèle, on estime que seulement 7 % des acquéreurs font de l'intégration RH leur priorité, y consacrant seulement 3 % de leur budget alloué à l'intégration<sup>5</sup>.

Ce faisceau d'indices nous a amenés à tester sur notre échantillon statistique l'hypothèse de travail suivante : une meilleure prise en compte du Capital Humain lors des opérations permet d'augmenter les chances de succès.

Premier test sur notre échantillon et premier enseignement issu de notre étude quantitative : **le taux de succès des entreprises figurant au classement *Great Place to Work*<sup>®</sup> est de plus de 57 %, bien au-dessus du taux moyen de 40 %.** Cela valide notre intuition de départ : une prise de conscience de l'impact du Capital Humain sur la performance des entreprises peut avoir un effet significatif dans la réussite de ces opérations complexes. Nous avons donc approfondi notre analyse à travers l'étude de cinq piliers du Capital Humain : Cultures, Structures & processus, Personnes clés, Perceptions & émotions et Façons de travailler.

4 – *Post-Merger Integration: The Key to Successful M&A*, Merrill Corporation, 2009.

5 – *The right combination: Managing integration for deal success*, EY, 2014.



# 1. Cultures



« **La culture ne s'hérite pas, elle se conquiert.** »<sup>1</sup>. Selon André Malraux, la culture d'un peuple ou d'une entité dépend avant tout de la volonté de ses membres de s'unir autour d'un même objet. Si, en entreprise, la culture reste largement influencée par une nationalité ou une industrie, elle se construit aussi au fil du temps en fonction des expériences et objectifs et est propre à chaque entité. Lorsque deux entreprises fusionnent, elles doivent de ce fait veiller à ce que leurs cultures respectives s'appriivoisent pour faire émerger une nouvelle identité commune. La question est encore plus complexe dans le cas d'une acquisition (de type 1 ou 2), pour laquelle il est naturel que la culture de l'entreprise acquéreuse domine, sans pour autant que la culture de l'entreprise acquise disparaisse entièrement, au risque d'un rejet de l'intégration.

L'adéquation des valeurs et des coutumes des entreprises, le développement d'un sentiment d'appartenance à une même structure, la cohésion au sein de la nouvelle entité sont autant d'éléments essentiels que les directions RH doivent coordonner pour le bon fonctionnement de l'entreprise résultante. Leur tâche est loin d'être aisée lorsque l'on sait à quel point il est difficile d'identifier les cultures et de les harmoniser sans froisser l'une ou l'autre des identités. L'alignement des cultures représente ainsi sans surprise 60 % des problèmes d'intégration RH<sup>2</sup>. Or, si les *dealmakers* en ont déjà conscience – 50 % d'entre eux estiment que les facteurs culturels sont même primordiaux dans le bon déroulement d'une opération<sup>3</sup> –, ils éprouvent encore beaucoup de difficultés à cerner la meilleure façon de gérer cette problématique : plus de 20 % d'entre eux placent ainsi la culture au premier rang des complications les plus difficiles à anticiper.

1 – *Hommage à la Grèce*, André Malraux, 1959.

2 – *Asia on the Buyside: The Key To Success*, Mergermarket, 2010.

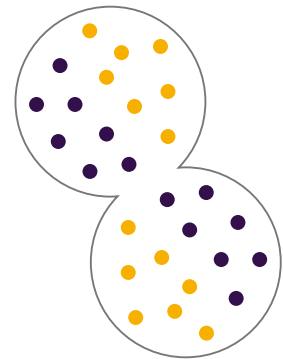
3 – *The right combination: Managing integration for deal success*, EY, 2014.

# Fusions

## ENJEUX

Dans le cas d'une fusion, deux entreprises de taille comparable ont tendance à vouloir défendre leur culture respective, chacune craignant de perdre son identité et ses habitudes. Afin d'éviter que les deux anciennes entreprises restent scindées au sein de la nouvelle entité, l'enjeu est donc de créer une dynamique positive et collaborative pour faire émerger une culture à laquelle chacun s'identifie. Le double objectif de cette démarche est de faire en sorte que chaque employé ait, à terme, un sentiment d'appartenance à la nouvelle entité plutôt qu'à l'une des deux anciennes entreprises et que l'entité finale renvoie une image énergique et avantageuse vis-à-vis de l'extérieur.

Mélange des valeurs  
à la suite d'une fusion



● Valeurs entreprise mère  
● Valeurs entreprise cible

## LEVIERS D'ACTION

Dans ce cas de figure, pour que l'intégration culturelle soit efficace, la construction d'une identité nouvelle est essentielle. Pour cela, les valeurs que l'on souhaite retrouver dans la nouvelle entité doivent être soigneusement choisies pour qu'une ambition partagée puisse prendre racine. Dans l'idéal, la nouvelle culture doit être définie par les deux anciennes entités, non pas en les juxtaposant, mais en construisant un projet commun traduisant les valeurs que la nouvelle entité doit véhiculer. Cette étape est cruciale, parce qu'elle conditionne la nouvelle structure organisationnelle et les façons de travailler retenues, et permet de cibler les personnes clés dont les profils sont les plus en adéquation avec le projet. Bien que la culture puisse apparaître comme un sujet des plus intangibles, des solutions concrètes sont possibles pour y parvenir.

- L'une des pratiques observées est de faire participer les deux comités exécutifs à un atelier créatif : chaque membre définit les valeurs fondatrices de son ancienne entreprise et tous définissent ensemble les valeurs qu'ils souhaitent retrouver dans la nouvelle entité.

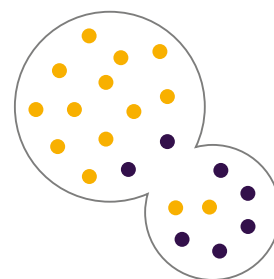


## Acquisitions de type 1

### ENJEUX

Lorsqu'une entreprise acquiert une entité de taille inférieure, l'opération n'est pas anodine. Bien que la cible soit plus petite, celle-ci peut suffire à faire vaciller l'acquéreur, qui doit trouver le meilleur équilibre entre les différentes cultures afin qu'aucune des deux anciennes entités ne souffre de l'acquisition. L'enjeu pour l'acquéreur est ainsi de réussir à inculquer sa culture à l'entreprise cible sans que celle-ci ne la rejette, mais également de s'imprégner de la culture de l'entreprise cible pour faire progresser ses modes de fonctionnement, et, par conséquent, son identité.

Mélange des valeurs à la suite d'une acquisition de type 1



● Valeurs entreprise mère  
● Valeurs entreprise cible

### LEVIERS D'ACTION

Le maître mot d'une intégration réussie dans cette configuration est certainement l'humilité : en fonction de sa vision business, l'acquéreur doit déterminer en amont les valeurs qu'il veut impérativement retrouver chez sa cible et les points sur lesquels il est prêt à transiger. La solution la plus probante est d'appliquer des règles définies au préalable, précisant les valeurs clés de l'entreprise et les valeurs de la cible qu'elle serait prête à intégrer. Lors de l'intégration, il est judicieux dans un premier temps de s'immerger dans l'entreprise cible et de s'imprégner de sa culture afin d'en tirer les valeurs se révélant positives pour l'ensemble du groupe. Dans un second temps, l'entreprise cible doit être peu à peu amenée à converger vers l'entreprise acquéreuse pour partager une même identité.

- Pour faire évoluer la culture de l'entreprise cible sans la brusquer, en modifier le nom petit à petit permet une évolution progressive de la culture de la cible vers celle de la nouvelle entité. Par exemple, après son acquisition par Sanofi, Genzyme a, dans un premier temps, conservé son nom, puis a été renommée « Genzyme, a Sanofi Company », puis « Sanofi-Genzyme ».

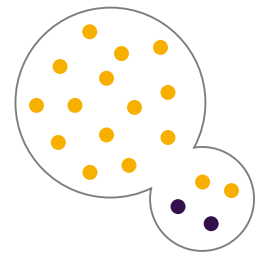


## Acquisitions de type 2

### ENJEUX

Contrairement à ce que l'on pourrait croire, ce n'est pas parce que la cible est beaucoup plus petite qu'il faut négliger les enjeux d'intégration RH. La différence de taille implique très souvent de fortes disparités culturelles, qui impactent directement d'autres piliers comme les processus, les façons de travailler et la gestion des personnes clés. Le rejet de l'intégration par l'entreprise cible aura certes un impact moins tangible sur le résultat de l'entreprise acquéreuse, mais le risque est que l'entreprise mal intégrée perde en valorisation. C'est notamment le cas lorsqu'une grande entreprise acquiert une start-up : celle-ci n'aura pas d'impact négatif sur le résultat de l'entreprise puisque son intégration aura très peu d'influence sur la culture de l'acquéreur. En revanche, en perdant sa culture, elle perdra également sa créativité et, par conséquent, son potentiel de croissance, voire sa capacité à produire ce pour quoi elle était valorisée.

Mélange des valeurs à la suite d'une acquisition de type 2



● Valeurs entreprise mère  
● Valeurs entreprise cible

### LEVIERS D'ACTION

La première chose à retenir de nos études de cas est de ne pas forcer l'intégration culturelle. Lorsque les deux entités ont des cultures très éloignées, il est préférable de les tenir séparées pour ne pas risquer de leur faire perdre de la valeur. Par exemple, Microsoft décide de préserver la créativité des structures innovantes qu'il acquiert en les maintenant indépendantes dans l'organisation. (Cf. *Structures & processus*, p. 20.)

- Si l'on estime que le risque de rejet de la cible est faible, harmoniser les cultures revient à imposer les valeurs que l'on a préalablement définies comme essentielles à son identité, en ayant assez de souplesse pour accepter la coexistence d'autres valeurs. De même que pour une acquisition de type 1, la solution la plus probante est ainsi d'appliquer un cadre défini au préalable, regroupant les valeurs clés de l'entreprise.





## Autres facteurs de risque

### LES OPÉRATIONS INTERNATIONALES

À moyen terme, le fait de partager une même nationalité facilite l'intégration (+10 points par rapport au taux de succès moyen à deux ans). Que ce soit dû à un plus grand effort de redéfinition de la culture ou plus simplement grâce à une plus grande proximité culturelle, le taux de succès des opérations infranationales est bien supérieur à la moyenne, alors qu'il chute pour les opérations internationales (-13,4 points par rapport au taux de succès moyen à un an).

### LES OPÉRATIONS ENTRE ENTREPRISES DE DIFFÉRENTES INDUSTRIES

La tendance est similaire lorsque les entreprises acquièrent une entité dans une autre industrie que la leur. À deux ans, leur taux de succès chute de 11,5 points par rapport à la première année, tandis que les entreprises d'industries similaires dépassent le taux de succès moyen de 1,8 point. Dans les entreprises de même industrie, il existe en effet des similitudes culturelles qui facilitent leur intégration. À titre d'exemple, si Solvay et Rhodia avaient des cultures différentes (perçues l'une comme paternaliste, l'autre comme promouvant l'autonomie), elles partageaient une histoire et des métiers communs.

### DES INTÉGRATIONS MULTIPLES

Chutant à 29,4 %, le taux de succès des entreprises qui multiplient dans une courte période les opérations est ainsi inférieur de 10,6 points à la moyenne du taux de succès à deux ans (40 %). Ce taux tombe même à 14,3 % lorsque les acquéreurs « en série » effectuent des opérations dans différentes industries que les leurs. Ces taux suggèrent la complexité à supporter un millefeuille culturel au sein d'une même entité et mettent en évidence le temps d'adaptation nécessaire à une pleine intégration.



## 2. Structures & processus



**L'harmonisation des structures et des processus** est un enjeu doublement important. Financier d'une part, parce que la nouvelle entité doit être opérationnelle au plus vite afin d'éviter que le *deal* ne pèse trop sur l'activité de l'une ou l'autre des parties prenantes. Or, pour que l'entité soit opérationnelle au plus vite, la première étape est de dessiner son organisation, sa nouvelle structure et les processus en son sein. C'est un enjeu du point de vue du Capital Humain, d'autre part, puisque l'impact le plus tangible d'une opération de fusion-acquisition pour les salariés est directement lié aux changements d'organisation et de processus dans leur entreprise : ce sont donc ces changements qui sont les plus susceptibles d'affecter leur productivité et leur engagement.

Concrètement, harmoniser les structures et les processus revient à refondre l'organigramme, harmoniser les lignes de *reporting*, identifier et conserver les pratiques les plus efficaces, aligner les packages de rémunération, les critères de recrutement ou de progression de carrière. Suivant la configuration de l'opération, certains critères sont plus ou moins sujets aux modifications. Néanmoins, de façon générale, les changements de rémunération trop précipités ou mal adaptés représentent à eux seuls 28 % des barrières à l'engagement et à l'intégration des salariés<sup>1</sup> ; la précipitation et le manque de consultation des DRH font aussi que 56 % des *dealmakers* ne sont finalement pas satisfaits de leur organisation et auraient notamment choisi une gouvernance plus adaptée.

1 – *Asia on the Buyside: The Key To Success*, Mergermarket, 2010.

# Fusions

## ENJEUX

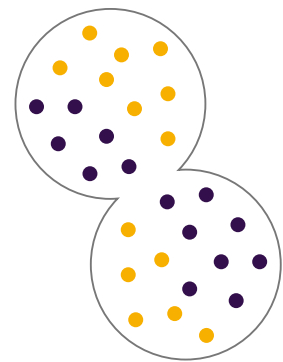
La première matérialisation d'un projet de fusion est l'organisation structurelle de la nouvelle entité, et les processus qui l'animent. Le premier enjeu est de faire en sorte que ces derniers reflètent au mieux la nouvelle dynamique que l'on souhaite entraîner. Ces processus doivent ainsi être pensés dans la phase de *Pre-Merger Preparation*, peu après la définition du projet fédérateur. Le deuxième enjeu est de veiller à ce que l'organigramme et les processus choisis ne lèsent aucune des deux anciennes entités.

## LEVIERS D'ACTION

Si l'organigramme doit être globalement équilibré, il est crucial qu'au moins les premières nominations annoncées soient équitablement réparties entre les personnes clés des deux anciennes entreprises, afin d'envoyer un message positif aux salariés. Au-delà du respect de cette parité, la construction de l'organigramme implique d'effectuer des arbitrages entre les compétences opérationnelles des personnes pressenties et leur adéquation avec la nouvelle culture. De manière générale, l'adhésion au projet doit être privilégiée. Il est par ailleurs contre-productif d'essayer de retenir ou de retarder le départ de personnes clés difficiles à intégrer à l'organigramme : les traiter avec égard en communiquant sur leurs nouveaux emplois se révèle plus efficace. Les processus doivent être directement liés aux valeurs préalablement sélectionnées. Il est nécessaire d'illustrer chacune des valeurs retenues par son application concrète en termes d'organisation des lignes de *reporting*, de politique de rémunération ou des critères de *Talent Management*.

- Créer des binômes composés d'une personne de l'entreprise acquéreuse et d'une personne issue de la cible. Lors de la fusion entre Rhodia et Solvay, par exemple, des binômes ont été créés pour choisir les cadres les plus adaptés aux valeurs de la nouvelle entité.

Évolution des organigrammes à la suite d'une fusion



- Responsables issus de l'entreprise mère
- Responsables issus de l'entreprise cible



## Acquisitions de type 1

### ENJEUX

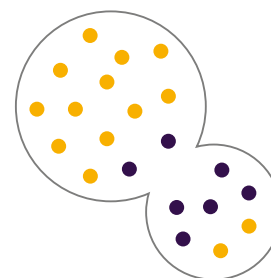
Dans les acquisitions de type 1, ce sont uniquement les processus de l'entreprise cible qui sont amenés à être retravaillés pour une meilleure intégration à l'acquéreur. Si, dans un premier temps, seuls les processus essentiels doivent impérativement être homogénéisés – donc imposés à la cible –, à terme, c'est l'intégralité des processus qui sera partagée. Néanmoins, l'entreprise acquéreuse a beaucoup à gagner en s'inspirant de certains processus de l'entreprise cible ou en conservant certaines de ses spécificités. L'organigramme de l'entreprise cible doit également être remodelé progressivement pour que les deux entités ne fassent plus qu'une si l'on vise une intégration opérationnelle.

### LEVIERS D'ACTION

Dans cette configuration, il est encore une fois nécessaire de faire preuve d'humilité et de patience. Si l'intégration doit être préparée très en amont, l'harmonisation des processus et de l'organigramme de la cible doit se faire progressivement et dans un esprit de collaboration.

- Faire participer les directions RH de l'entreprise cible pour comprendre les spécificités essentielles à ne pas éliminer. Ainsi, lors d'une acquisition dans un pays étranger, aligner les critères de *Compensation & Benefits* de façon uniforme, sans égard pour les spécificités parfois très locales du marché du travail, peut se révéler être une cruelle erreur.
- Proposer des postes à responsabilité à des personnes clés de l'entreprise cible et placer quelques personnes de l'entreprise acquéreuse à des postes à responsabilité dans la cible permet de faire fusionner peu à peu les deux organigrammes.

Évolution des organigrammes à la suite d'une acquisition de type 1



● Responsables issus de l'entreprise mère

● Responsables issus de l'entreprise cible

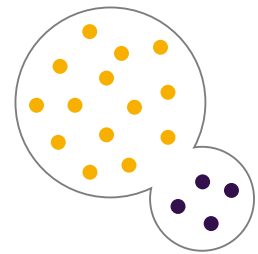


## Acquisitions de type 2

### ENJEUX

L'enjeu pour les acquéreurs de type 2 est de trouver un bon équilibre d'intégration afin de permettre des synergies d'activité tout en accordant assez d'indépendance à la cible pour qu'elle puisse continuer de fonctionner. Au-delà des écarts culturels, les différences de taille peuvent impliquer de grandes disparités dans les structures et processus des deux entités ; les processus de *reporting* ont par exemple tendance à être plus lourds dans les grands groupes. Il est ainsi important pour l'acquéreuse de déterminer en amont les processus qu'elle estime nécessaires d'imposer à la cible pour faciliter la consolidation et favoriser les interactions entre elles. Elle pourra, par exemple, imposer rapidement des procédures comptables, facilitant la consolidation des comptes des filiales, mais elle devra modifier les autres processus bien plus progressivement pour qu'ils finissent par correspondre aux standards du groupe.

Évolution des organigrammes à la suite d'une acquisition de type 2



- Responsables issus de l'entreprise mère
- Responsables issus de l'entreprise cible

### LEVIERS D'ACTION

L'une des possibilités à envisager est de créer une nouvelle division – ou sous-division – entièrement dédiée à l'entreprise cible pour l'intégrer à l'organisation sans la bouleverser. Cette pratique est souvent observée par les sociétés d'assurances lorsqu'elles acquièrent de petites structures de courtage, ou par les sociétés de technologie avec des start-up innovantes. L'idée est de préserver la dynamique d'innovation, commerciale ou marketing et de laisser un certain degré d'autonomie à la nouvelle entité, tout en lui donnant les moyens de son développement. Néanmoins, l'organigramme doit être attentivement étudié, afin de ne pas maintenir à son poste un dirigeant réfractaire à l'opération. Ainsi, même les entreprises tenant à conserver tous les salariés de leur cible doivent parfois se résoudre à se séparer d'éléments résolument incompatibles.



## Autres facteurs de risque

### **LES OPA HOSTILES**

Le choix du nouvel organigramme est crucial lorsque l'on acquiert ou fusionne après une OPA hostile, car il est sujet à de nombreuses interprétations de la part des parties prenantes dans un contexte de communication difficile. S'entretenir avec des personnes clés, en deçà du *board* de l'entreprise cible pour mieux les cerner et potentiellement les nommer à des postes clés, est ainsi primordial. Pour cela, un travail d'intelligence économique ou la sollicitation de chasseurs de tête peuvent être efficaces afin de reconstituer l'organisation précise de la cible et d'identifier de potentiels alliés, qui manifesteraient leur intérêt pour le projet en construction ou les opportunités que ce dernier pourrait leur offrir.

### **LES ENTREPRISES CONCURRENTES OU À CULTURES TRÈS ÉLOIGNÉES**

Lorsque deux entreprises sont culturellement trop éloignées, il est préférable de les tenir séparées dans leur organisation dans un premier temps. Cela suppose par la suite de suivre un processus d'intégration très lent afin que les porteurs d'innovation rejoignent peu à peu les processus et façons de travailler classiques, grâce à des personnes capables de capter leur valeur et de les rapprocher du groupe. Mais la séparation définitive des deux entreprises est parfois préférable, ce qui revient à conserver les deux entités et à faire en sorte qu'elles se concentrent sur leur activité à plus forte valeur ajoutée (sur l'innovation/l'industrialisation par exemple). Si cette configuration paraît plus facile de prime abord, en dégager des synergies opérationnelles est moins évident.



# 3. Personnes clés



**En entreprise, « certains sont plus égaux que d'autres »<sup>1</sup>**. Ce n'est pas un hasard si un P-DG sur cinq considère l'acquisition des talents comme un critère de sélection pour ses opérations<sup>2</sup>. Perdre ces personnes clés en amont ou à la suite d'une fusion-acquisition – aussi bien dans l'entreprise acheteuse que dans l'entreprise cible – peut peser dans la réussite de l'entité résultante et donc du *deal*. Or, de manière générale, la difficulté à retenir les talents est sous-estimée. 53% des *dealmakers* considèrent par exemple qu'une opération de fusion-acquisition est un accélérateur de carrière pour les personnes clés<sup>2</sup>, alors que ces dernières sont loin d'être de cet avis. Ainsi, il n'est pas étonnant que les *dealmakers* à succès soient ceux qui prêtent le plus d'attention à cette problématique, en évaluant davantage la rétention des talents après leur opération<sup>3</sup>.

Néanmoins, cantonner les enjeux soulevés par les personnes clés à la seule rétention des talents est réducteur. Retenir les personnes clés nécessite dans un premier temps de les identifier. Celles-ci ne se limitent pas aux membres des comités exécutifs ou aux dirigeants : d'autres personnes clés font la valeur du Capital Humain et, suivant les méthodes de *Talent Management* et d'évaluation de performances – effective et potentielle –, il est plus ou moins facile de les mettre en lumière. De plus, l'objectif n'est pas de retenir chaque talent à tout prix, mais de reconnaître parmi les personnes clés celles qui sont en adéquation avec la nouvelle entité et de les convaincre de rester. Une personne clé qui n'est plus en phase avec son entreprise est en effet un poids à la mesure de son talent pour l'entité. Chaque personne clé souhaitant partir, ou dont on veut se séparer, doit néanmoins être traitée avec justice : l'entité peut ainsi en tirer parti en communiquant sur les conditions de son départ, et éviter par conséquent une trop grande inquiétude chez les employés. Enfin, l'attraction de nouveaux talents est une part intégrante de la gestion des personnes clés. En attirant de nouveaux profils, on légitime pleinement le rationnel qui a conduit à l'opération et on valorise d'autant plus l'intégration. Ces problématiques sont plus ou moins sensibles en fonction des types d'opération.

1 – *Animal Farm*, George Orwell, 1945.

2 – *The right combination: Managing integration for deal success*, EY, 2014.

3 – *Focus on people increases M&A success*, CAmagazine, 2010.

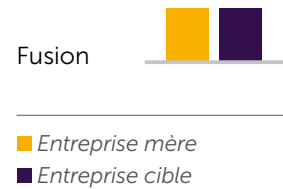


# Fusions

## ENJEUX

Dans le cas d'une fusion, les décisions prises quant aux personnes clés ont un impact très sensible. Pour celles-ci, la fusion implique le plus souvent un changement de poste et de responsabilités. La difficulté est ainsi de trouver un bon équilibre entre la tentation d'essayer de retenir tous les talents – ce qui serait contre-productif – et la nécessité d'éviter des départs massifs, qui enverraient des signaux négatifs. Dans tous les cas, il est primordial de soigner les conditions de départ, afin que les talents conservent une image positive de l'entité. Enfin, l'attraction de nouveaux talents envoie un signal positif aux parties prenantes en démontrant que des professionnels adhèrent au projet.

Risque de départ  
des personnes clés



## LEVIERS D'ACTION

La gestion des personnes clés suppose une entière collaboration entre les deux anciennes entités. Les directions RH des deux parties doivent identifier ensemble leurs personnes clés en harmonisant au mieux leurs critères de *Talent Management* et sélectionner celles qui correspondent le mieux à la nouvelle organisation. Pour qu'un maximum de personnes clés adhèrent ensuite au projet, les décideurs doivent se rendre crédibles à leurs yeux.

- Faire preuve de lucidité et de justesse dans leurs choix, afin que personne ne remette en cause leurs compétences.
- Déployer un plan de communication interne sur les opportunités pour les talents.
- Au-delà des aspects purement financiers – augmentations, options, intéressement –, proposer des programmes de développement des talents pour favoriser la rétention.
- Mettre en place un plan de communication externe, non seulement pour le signal que peut donner l'arrivée de nouveaux talents vis-à-vis de l'extérieur, mais parce que cela peut aussi donner envie à des personnes clés de rester.



## Acquisitions de type 1

### ENJEUX

Dans les acquisitions de type 1, les personnes clés les plus visibles peuvent tout aussi bien se transformer en ambassadeurs de l'intégration qu'en réfractaires aux changements. Or, leur influence au sein de leur entreprise n'est pas dérisoire : en s'impliquant dans le projet de l'entreprise acquéreuse, ils légitiment l'opération et rassurent les employés qui prendront également part au projet. À l'inverse, en partant, ils peuvent déclencher des tensions et des interrogations. L'idée est donc de retenir les personnes clés volontaires de l'entreprise cible en sécurisant les employés de la structure mère sur le fait qu'ils ne menacent pas leurs périmètres. Quant à l'attraction de nouveaux talents, elle reste un enjeu majeur pour l'entité, mais uniquement si celle-ci ne parvient pas à retenir les personnes clés de l'entreprise cible.

Risque de départ  
des personnes clés

Acquisition  
de type 1

■ Entreprise mère  
■ Entreprise cible



### LEVIERS D'ACTION

Les personnes clés de l'entreprise cible doivent être convaincues de l'opportunité que représente l'opération pour elles. Pour les retenir, il est nécessaire de déterminer les rôles, responsabilités ou processus primordiaux pour chacune d'elles et de leur proposer des postes en tenant compte de ces spécificités. Et, sans surprise, les *incentives* financiers déclenchés à plusieurs dates préalablement définies restent le moyen privilégié de rétention pour 39 % des *dealmakers*<sup>1</sup>. Dans l'idéal, quelques personnes clés des deux parties prenantes doivent être échangées et réparties entre les entreprises, afin de prolonger le travail d'homogénéisation des cultures, processus et façons de travailler.

- En ouvrant des postes à responsabilité, l'entreprise acquéreuse se montre coopérative et peut rassurer les personnes clés sur ses intentions.

<sup>1</sup> – *Asia on the Buyside: The Key To Success*, Mergermarket, 2010.



## Acquisitions de type 2

### ENJEUX

Dans cette configuration, les personnes clés de l'entreprise acquéreuse sont peu ou pas concernées. C'est dans l'entreprise cible que les enjeux se concentrent. Souvent, la valeur même de cette dernière est mesurée à partir de ses personnes clés. Celles-ci sont moins nombreuses, puisque la structure est moins importante, mais elles représentent une part non négligeable de ses effectifs. Ainsi, les personnes clés conditionnant à elles seules la santé de l'entreprise, les perdre, c'est risquer une dévalorisation totale de la cible, et donc d'atrophier de possibles synergies d'activité avec l'entreprise acquéreuse. L'enjeu est donc de retenir l'ensemble des personnes clés de l'entreprise cible.

Risque de départ  
des personnes clés

Acquisition  
de type 2

■ *Entreprise mère*  
■ *Entreprise cible*



### LEVIERS D'ACTION

Si certaines valeurs et la majorité des processus sont homogénéisés à la suite de l'intégration, il est nécessaire de garantir l'autonomie des personnes clés pour qu'elles trouvent un intérêt à continuer de s'investir dans leur entreprise. Les offres de postes à responsabilité dans l'entreprise acquéreuse ne sont pas toujours efficaces, les personnes clés étant généralement attachées à leur petite structure pour la liberté que cette dernière leur apporte.

- Au-delà de la communication au sein de l'entreprise cible pour lui promettre un maximum d'autonomie, intéresser les personnes clés à son résultat peut être une preuve des bonnes intentions de l'entreprise acquéreuse.



## Autres facteurs de risque

### **L'ACQUISITION DE L'INTÉGRALITÉ DES PARTS DE LA CIBLE EN UNE OPÉRATION**

Parmi les personnes clés se trouvent les comités exécutifs et les dirigeants, souvent intéressés au résultat, voire actionnaires de leur entreprise. Acquérir l'intégralité des parts de sa cible, c'est donc priver en partie des personnes clés de leur intéressement : il est donc nécessaire de s'assurer que leur nouvelle rémunération ne soit pas désavantageuse par rapport à leur rémunération passée. **Ainsi, le taux de succès à deux ans des entreprises acquérant l'intégralité des parts de leur cible en une opération est inférieur de 16,4 points au taux de succès des opérations impliquant l'acquisition de 50 % à 99 % des parts, et ce quel que soit le différentiel de taille entre les parties prenantes.** Il est ainsi moins risqué de ne pas acquérir les parts détenues par les personnes clés de sa cible ou de les intéresser au résultat dans le cas contraire.

### **UNE OPA HOSTILE**

Lors d'une OPA hostile, déterminer les personnes clés s'avère compliqué en amont de l'intégration. Deviner les talents qui, parmi elles, peuvent se montrer intéressés par le projet l'est encore plus. En cas d'OPA hostile, l'une des solutions est d'avoir recours à des professionnels du recrutement pour identifier les personnes clés en son sein. Parmi ces personnes clés, l'objectif est de repérer, atteindre et sensibiliser les talents qui pourraient potentiellement être en adéquation avec le projet.



# 4. Perceptions & émotions



**« La chose la plus importante dans la communication est d'entendre ce qui n'a pas été dit. »<sup>1</sup>** Et les risques liés aux perceptions et émotions sont d'autant plus grands lors des opérations de fusion-acquisition, pendant lesquelles la communication interne est toujours délicate. Les compétences et formations ne suffisent pas à la performance. Celle-ci dépend en grande partie des conditions dans lesquelles les salariés travaillent, et notamment de leur engagement. À la suite de l'annonce d'une fusion ou d'une acquisition, la productivité des salariés diminue, par exemple, de pas moins de 10 %, ce qui se traduit directement par une baisse de 2,5 % du bénéfice de l'entreprise<sup>2</sup>. Mais l'incertitude, le stress, l'attente, le doute, la résistance aux changements peuvent apparaître dès les premières rumeurs d'opération, et, s'ils ne sont pas rapidement traités, peser sur le résultat de l'entreprise.

Ainsi, il n'est pas étonnant que les *dealmakers* à succès mesurent bien plus souvent l'engagement des employés que les autres<sup>3</sup>. Mesurer l'engagement, c'est en effet avoir conscience des enjeux découlant du bien-être et de l'attachement des salariés à leur entreprise. Par conséquent, on peut supposer que ces entreprises prêtent une attention particulière à la satisfaction de leurs employés. Le fait que les entreprises qui apparaissent au classement *Great Place to Work*<sup>®</sup> aient un taux de succès bien supérieur aux autres en toutes circonstances (*cf. Cadre de l'étude*) atteste également ce point clé. Les deux principales barrières à l'engagement et à l'intégration des salariés découlent en effet de leurs perceptions et émotions. Dans 39 % des cas, ils essaient de résister aux changements ; dans 38 % des cas, ils souffrent d'incertitude quant à leur carrière<sup>4</sup>. Suivant le type d'opération, les salariés de chacune des entités sont donc plus ou moins susceptibles d'être influencés directement par l'opération.

1 – Peter F. Drucker.

2 – *Seven steps to merger success*, Benefits Corner Office, 2009.

3 – *Focus on people increases M&A success*, CAmagazine, 2010.

4 – *Asia on the buy-side: The Key To Success*, Mergermarket, 2010.

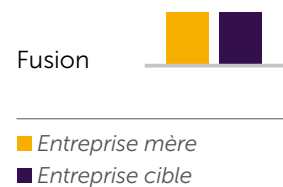


## Fusions

### ENJEUX

Dans cette configuration, les salariés – qu'ils soient issus de l'entreprise acquéreuse ou de l'entreprise cible – peuvent être amenés à connaître une période d'incertitude et de stress. Les enjeux sont énormes : tout impact sur la productivité de l'une ou l'autre des anciennes entreprises aura des conséquences sensibles sur les résultats de la nouvelle entité. Ensuite, le volume de salariés touchés par l'intégration multiplie linéairement les candidats à la résistance au changement. La question du rythme d'intégration devient alors centrale pour ne pas précipiter le changement ou, à l'inverse, ne pas concrétiser assez rapidement la nouvelle entité.

Niveau d'anxiété  
des salariés avant  
une opération



### LEVIERS D'ACTION

Pour que les salariés restent engagés, il est nécessaire d'effectuer un travail de communication interne, afin d'expliquer les objectifs de l'opération, les changements qu'elle va entraîner ainsi que leurs échéances. L'écoute est également primordiale : les employés doivent pouvoir discuter du projet et participer à l'intégration. Il est également vivement conseillé de créer des preuves tangibles de la fusion, afin d'éviter que cette dernière ne s'enlise. Des solutions concrètes peuvent être mises en œuvre.

- Donner une forte visibilité aux personnes clés de chaque entreprise et présenter le nouveau P-DG. Les dirigeants de Solvay ont, par exemple, effectué conjointement une tournée de leurs sites pour expliquer la fusion à leurs salariés.
- Mettre en place un projet fédérateur – sponsoring sportif, par exemple – ou proposer un *team building* pour rassembler les salariés.
- Réaliser une newsletter à l'intention des cadres, qui pourront répondre à toutes les interrogations.
- Concrétiser la nouvelle identité visuelle est important : adaptation d'objets du quotidien au nom de la nouvelle entité, changement des cartes de visite, etc.





## Acquisitions de type 1

### ENJEUX

Lors d'une acquisition de type 1, les salariés de l'entreprise acquéreuse se sentent, en règle générale, moins menacés que dans le cas d'une fusion, à la différence des employés de l'entreprise cible, dont l'incertitude est plus prononcée encore. Or, quel que soit le choix d'intégration organisationnelle, l'entreprise cible a vocation à représenter une part non négligeable de l'activité du groupe. L'enjeu est ainsi de conserver la satisfaction des salariés de l'entreprise cible malgré les nombreux changements qui leur sont imposés.

Niveau d'anxiété  
des salariés avant  
une opération

Acquisition  
de type 1

■ Entreprise mère  
■ Entreprise cible



### LEVIERS D'ACTION

Pour réussir à obtenir le soutien des employés, rien de tel que de transformer l'opération en une opportunité pour eux. Quelle que soit la stratégie suivie par l'entreprise acquéreuse – conserver un maximum d'employés de la cible ou, au contraire, tirer parti de synergies d'effectifs –, il est impératif que les salariés qui restent dans l'entité soient convaincus de l'opportunité que cela représente pour eux. Quant aux personnes souhaitant partir, leur départ doit être opéré dans de bonnes conditions. Les équipes d'intégration peuvent alors en tirer profit en communiquant sur les conditions de leur départ et sur les nouveaux postes qu'elles peuvent occuper.

- Pour que les salariés vivent l'opération comme une opportunité, les cadres de l'entreprise cible peuvent expliquer le bien-fondé de l'opération, tout en mobilisant les employés pour démontrer leur valeur ajoutée et ainsi tirer le meilleur parti possible de l'opération.
- Donner des perspectives de carrière et offrir notamment des opportunités à l'international est également très apprécié.



## Acquisitions de type 2

### ENJEUX

Dans cette configuration, les salariés de l'entreprise acquéreuse seront beaucoup moins affectés par l'opération. En revanche, suivant le modèle d'organisation retenu, ce type d'acquisition aura un puissant impact sur les employés de l'entreprise cible. Les enjeux sont donc doubles et totalement opposés. Dans l'entreprise acquéreuse, l'objectif est de faire en sorte que les salariés aient connaissance de l'acquisition et s'intéressent en profondeur à l'entreprise cible pour pouvoir maximiser la possibilité de faire ressortir des synergies d'activité. Alors que dans l'entreprise cible, les employés restants ne doivent pas percevoir l'opération comme un anéantissement total de leur ancienne maison. L'idée est ainsi de faciliter et d'encourager la collaboration entre les différentes structures.

Niveau d'anxiété  
des salariés avant  
une opération

Acquisition  
de type 2

■ *Entreprise mère*  
■ *Entreprise cible*



### LEVIERS D'ACTION

Pour les salariés de l'entreprise acquéreuse, un travail de communication doit être mené pour qu'ils aient toujours connaissance des différentes activités que le groupe comporte. Pour les employés de l'entreprise cible, un travail de communication doit également être opéré, mais dans l'optique de préciser les intentions de l'acquéreur.

- Pour que l'ensemble des salariés connaisse au mieux le groupe et ses différentes activités, il peut être intéressant de faire intervenir des personnes clés de chaque entité – ou division, suivant l'organisation – dès que l'occasion se présente. Au sein du Groupe UP, par exemple, la cellule qui a été créée pour étudier l'évolution de ses métiers regroupe des salariés issus de toutes leurs filiales.
- Il est possible de profiter des formations pour mixer les équipes en créant des groupes composés de salariés des différentes entités lors des formations.
- Parvenir à retenir le dirigeant de l'entreprise cible envoie un message très positif aux employés.



## Autres facteurs de risque

### LES OPÉRATIONS

#### VISANT DES SYNERGIES D'EFFECTIFS

Les opérations ayant les meilleurs taux de succès à un ou à deux ans sont celles menées dans une logique de croissance des effectifs. À un an, elles dépassent ainsi le taux de succès moyen de 16,5 points, et de 15,6 points à deux ans. Les opérations effectuées dans une optique de synergie d'effectifs sont au contraire très risquées. **Si, à court terme, elles parviennent à maintenir un taux de succès comparable à la moyenne grâce à leurs économies de coût de personnel (+3,5 points par rapport au taux de succès moyen à un an), à deux ans le taux s'effondre (-10 points par rapport au taux de succès moyen à deux ans). Parmi celles-ci, les entreprises ayant gagné en productivité (-3,2 points par rapport au taux de succès moyen à deux ans) sont sujettes au même phénomène.** Lorsque l'on poursuit une logique de synergie d'effectifs, il est ainsi impératif de soigner son approche auprès des employés, les risques liés aux perceptions et émotions étant d'autant plus importants.



# 5. Façons de travailler

« **La seule façon de bien travailler, c'est d'aimer ce que l'on fait** »<sup>1</sup> et pour pouvoir aimer ce que l'on fait, mieux vaut se retrouver dans les méthodes de travail de ses pairs. Partant du constat que regrouper physiquement ou structurellement des personnes d'un même métier ne suffit pas à les faire travailler ensemble, ces enjeux lors d'une acquisition ne doivent surtout pas être sous-estimés. À titre d'exemple, pour 50 % des *dealmakers*, les plus grosses difficultés qu'ils éprouvent lors d'une opération sont dues à des styles de management qui diffèrent<sup>2</sup>.

Si certaines façons de travailler sont directement liées aux cadres culturels dans lesquels évoluent les salariés (langues, référentiels, systèmes légaux) ou à l'organisation de leur entreprise (lignes de reporting et autres processus), les habitudes de travail relèvent de plus de subtilité. Certains salariés ont par exemple l'habitude d'être très cadrés, alors que d'autres ont besoin de prendre des initiatives. Certains apprécieront de travailler en groupe, d'autres en seront incapables. Les capacités des uns seront transcendées par un esprit de compétition, les capacités des autres en seront inhibées. Homogénéiser les processus ne suffit donc pas à harmoniser les façons de travailler dans la nouvelle entité. Les directions RH doivent ainsi parvenir à percevoir les différentes pratiques et les ambiances de travail à reproduire et partager les connaissances, savoir-être et savoir-faire au sein des équipes.

1 – *Stanford Commencement address*, Steve Jobs, 2005.

2 – *Post-Merger Integration: The Key to Successful M&A*, Merrill Corporation, 2009.



# Fusions

## ENJEUX

Dans l'optique de fusionner les entreprises, les salariés ne doivent pas seulement être capables de se comprendre ou de collaborer partiellement, mais bien de travailler ensemble. Si les méthodes de travail peuvent naturellement – bien qu'en partie uniquement – converger au cours du temps, il est important de stimuler ces rapprochements.

## LEVIERS D'ACTION

Concrétiser les façons de travailler que l'on veut promouvoir, en déployant par exemple des « ambassadeurs » dans chaque division ou département, permet d'inculquer la nouvelle dynamique que l'on souhaite mettre en place dans l'ensemble du nouveau groupe. Les évolutions dans les façons de travailler tendent aussi à favoriser l'acculturation des entités l'une avec l'autre.

- Cibler le *Middle Management* plutôt que les *Top Executives* comme relais est plus efficace, au sens où il est moins susceptible de prendre des décisions dans une logique de rivalité politique et où il a un plus grand cercle de diffusion et applique directement ces façons de travailler dans un contexte opérationnel.
- Composer des équipes mixtes avec des salariés des deux anciennes entités permet d'encourager les échanges et d'améliorer les taux de satisfaction.



## Acquisitions de type 1

### ENJEUX

Dans une acquisition de type 1, l'objectif est de faire collaborer les salariés sans que la cible ne perde les spécificités qui font son intérêt pour l'acquéreur. L'enjeu pour ce dernier est ainsi de trouver le bon équilibre, afin de rendre les façons de travailler de la cible compatibles aux processus qui lui sont nouvellement imposés, sans complètement calquer des modes de fonctionnement qui pourraient l'inhiber. Favoriser une approche incrémentale pour comprendre les façons de travailler de l'entreprise cible, et même envisager de s'en inspirer pour faire évoluer ses propres façons de travailler est la solution la plus probante à cet effet.

### LEVIERS D'ACTION

L'implication des responsables RH de l'entreprise cible est l'une des clés pour trouver le bon équilibre d'harmonisation. Ils sont à même de convaincre les salariés de faire valoir leurs façons de travailler avec des exemples de réussite qu'ils présenteront à des observateurs de l'entreprise acquéreuse. Ensuite, pour faire évoluer les façons de travailler sans brusquer les salariés, une bonne solution consiste à leur donner une méthode ou un cadre de réflexion et leur confier la responsabilité de décider eux-mêmes de leurs nouvelles façons de procéder. Les salariés les plus motivés entraîneront facilement les indécis dans cette démarche et les fonctionnements retenus seront souvent les plus simples et les plus efficaces. Nommer un responsable pour encadrer les salariés de l'entreprise cible et les accompagner dans la définition de leurs nouveaux fonctionnements s'avère ainsi beaucoup plus efficace que d'imposer des méthodes de travail qui ne seront jamais aussi bien adaptées que si elles sont choisies par les personnes qui vont les appliquer à l'avenir.



## Acquisitions de type 2

### ENJEUX

En raison de leur éloignement culturel et organisationnel, les deux parties prenantes d'acquisitions de type 2 ont généralement les façons de travailler les plus différentes. Dans un premier temps, l'enjeu est que les salariés amenés à travailler ensemble se comprennent et fonctionnent malgré leurs différences, en préservant au mieux certaines façons de travailler de la cible. Dans un second temps, l'enjeu sera de rapprocher progressivement les façons de travailler sans que l'entreprise cible ne perde les spécificités qui la valorisent.

### LEVIERS D'ACTION

Alléger les processus et les lignes de *reporting* à imposer à l'entreprise cible peut être un bon moyen de préserver les façons de travailler. Les plus grandes frustrations vont en effet découler principalement des pertes de pouvoir de décision pour des salariés habitués à une grande autonomie. Leur permettre de conserver des responsabilités dans un cadre qui intègre plus facilement leur production ou résultats au groupe se révèle ainsi plus efficace.





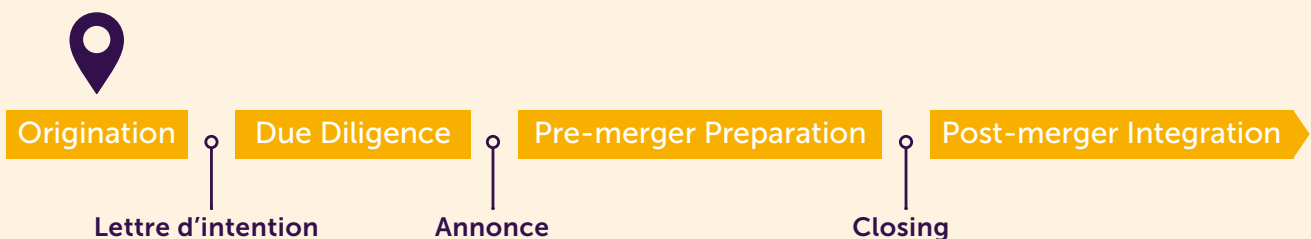
# Recommandations

## Se positionner dès à présent

Les DRH ne sont généralement pas assez impliqués dans les opérations de fusion-acquisition, ou trop tard. Les décisionnaires ont conscience que ce sont souvent les facteurs humains qui font échouer leurs opérations. Mais ils n'incluent pas pour autant les spécialistes du Capital Humain pour les appuyer dans l'anticipation des problématiques RH.

C'est donc aux directions RH de s'engager pour changer cette situation, de prouver la valeur qu'ils peuvent apporter en se montrant force de proposition. Pour être impliqués plus tôt et avec davantage de responsabilités dans les *deals*, les DRH doivent prouver et convaincre de la portée de leurs actions – anticipation des effectifs et compétences, rétention des talents, adhésion au projet de l'entreprise. Il leur convient ensuite de se préparer méthodologiquement et politiquement à assumer le rôle indispensable que doivent endosser les départements RH lors de ces périodes critiques.

Très concrètement, cela commence par un travail d'analyse des précédents *deals* pour mettre en évidence les *best practices* des différentes intégrations et leur potentiel d'amélioration, ou par toute autre démonstration tangible des leviers d'action RH. Les DRH peuvent ainsi s'appuyer sur ces études pour mener une campagne de sensibilisation interne et défendre le rôle qu'ils souhaitent – et devraient – endosser lors des *deals* auprès des décisionnaires.

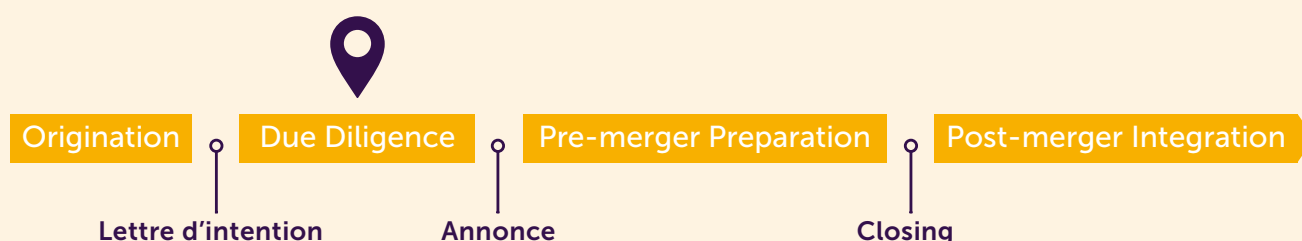


## Analyser les risques d'un point de vue RH

En amont d'une opération, les risques sont analysés d'un point de vue financier, d'un point de vue stratégique, d'un point de vue légal, mais l'étude des risques de la fonction RH se cantonne uniquement aux enjeux purement administratifs. Les problématiques RH ne sont donc intégrées que de façon parcellaire aux *Due Diligences* et ne permettent pas d'anticiper tous les risques liés au Capital Humain en tant que tel.

Les directions RH se doivent pourtant d'analyser les risques en fonction de la situation du marché du travail, de la rareté des profils employés, des choix de recrutement ou d'autres spécificités de la cible. Cela se traduit par une étude comparative des productivités, des pyramides des âges, des effectifs et compétences, des taux de turnover et d'autres indicateurs cruciaux permettant d'anticiper de potentielles complications. Ce *mapping* des risques fournit alors une liste des points d'attention clés si l'opération est menée à son terme.

Pour cela, les DRH doivent, dans un premier temps, construire une grille d'analyse RH facilitant ce *mapping*. Ensuite, une « *Due Diligence RH* » peut se révéler très utile pour explorer la cible en profondeur, fournir la matière pour mettre à profit cette grille d'analyse et ainsi limiter les risques liés au Capital Humain lors de la phase d'intégration suivant l'opération.



## Préparer l'intégration

Alors que l'intégration est capitale pour le succès d'une opération, les directions RH disposent bien souvent de peu de moyens financiers pour déployer des projets fédérateurs ou pour retenir les talents des deux entreprises. Parce qu'ils sont intégrés tardivement, leurs budgets sont en effet souvent sous-dimensionnés.

Après avoir identifié les points d'attention, il est donc crucial que les DRH définissent et planifient en amont – au plus tard lors de la *Pre-Merger Preparation* – les différentes étapes d'intégration. La part du budget d'intégration consacrée aux RH peut ainsi être déterminée et intégrée aux coûts de l'opération. Cela permet également aux DRH d'avoir une bonne visibilité sur les leviers qu'ils doivent actionner et de définir un calendrier qui fluidifie le processus d'intégration.

Un travail de *Strategic Workforce Planning* mené en amont de l'opération peut se révéler déterminant. Afin d'éviter l'écueil trop souvent rencontré des schémas simplistes de synergies d'effectifs, ce travail peut permettre de définir les grandes tendances d'effectifs et de compétences des métiers des deux entités, identifier les redondances, les complémentarités ou les efforts à fournir en termes de compétences dans le but de l'accomplissement de la stratégie commune.



## Identifier les *best practices* RH

Homogénéiser les processus et les façons de travailler ne revient en aucun cas à aligner maladroitement les modes de fonctionnement de l'entreprise cible sur ceux de l'entreprise acquéreuse. Idéalement, homogénéiser les processus implique de sélectionner pour chaque processus ou façon de travailler la meilleure des deux pratiques existantes et de la faire appliquer dans l'ensemble du groupe.

Cela est valable pour l'ensemble des métiers, c'est donc également valable pour les métiers RH. Si les DRH veulent ainsi que les salariés identifient et reproduisent les *Best Practices* de leurs différentes professions, ils doivent eux aussi le faire pour montrer l'exemple.

Pour cela, il est important que la direction RH de l'entreprise acquéreuse travaille directement avec celle de l'entreprise cible. Elle peut notamment l'impliquer rapidement dans ses prises de décision en valorisant ses retours d'expérience. Au-delà de cet aspect consultatif, il est enrichissant de faire preuve d'intérêt pour les pratiques RH dans l'entreprise cible et montrer que cette dernière est prête à faire évoluer ses propres façons de travailler. En s'inspirant, par exemple, de ses méthodes de *Performance Management*, de ses pratiques de *Compensation & Benefits*, de mobilité interne, ou en adoptant ses méthodes de recrutement si elles s'avèrent plus efficaces.

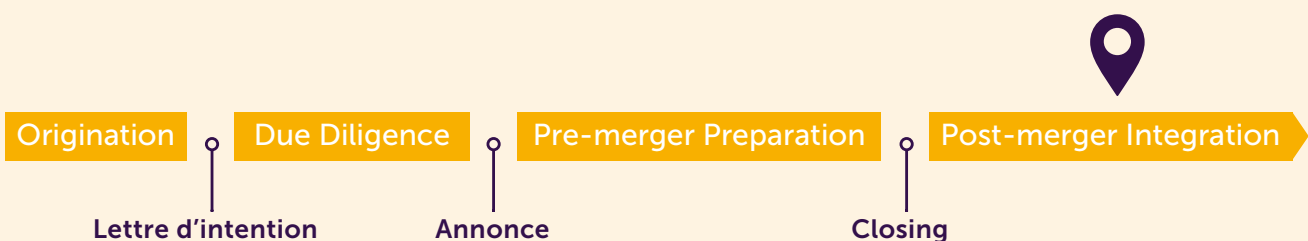


## Avoir une démarche RH honnête et transparente

Afin de préserver l'engagement des salariés, l'acquéreur doit absolument éviter d'être perçu comme un prédateur. Il doit ainsi s'inscrire dans une démarche honnête et transparente, et favoriser les échanges avec sa cible.

Les équipes RH doivent être les initiateurs et les moteurs de cette démarche. Elles doivent être capables de maîtriser les messages qu'elles transmettent ou véhiculent dans leur communication.

Or, une démarche honnête et transparente se traduit dans la façon dont sont traités les salariés et dans les efforts de communication déployés. Il s'agit notamment de savoir assumer et expliquer les prises de décision. S'inscrire dans une telle démarche suppose ainsi pour les RH de ne pas susciter de faux espoirs à des salariés insatisfaits, de ne pas retarder le départ de personnes clés non retenues dans la nouvelle organisation ou de ne pas rechigner à annoncer les mauvaises nouvelles. Les départs doivent être effectués dans de bonnes conditions pour les salariés afin que l'image de l'entreprise ne soit pas ternie.





# Fusions

- Rassembler les Hommes pour définir ensemble le nouveau projet commun, à commencer par les deux comités de direction.
- Établir un organigramme équilibré, en soignant notamment les premières nominations à forte visibilité.
- Partager les façons de travailler par le biais du *Middle Management* en constituant des équipes « mixtes ».
- Communiquer, dès l'annonce du deal, en externe et surtout en interne, et promouvoir la transparence au sein des deux entités.

**LE MAÎTRE MOT:**

# Transparence



# Acquisitions de type 1

- Respecter la culture de la cible et s'en imprégner pour faire progressivement converger les deux cultures.
- Être prêt à s'inspirer de ce qui fonctionne dans l'entreprise que l'on acquiert, avec une démarche ouverte envers les façons de travailler.
- Savoir ce que l'on veut et qui on veut absolument conserver chez la cible et les sécuriser rapidement.
- Faire preuve d'humilité pour ne pas être perçu comme un prédateur par des salariés qui peuvent être désorientés par un environnement changeant.

**LE MAÎTRE MOT:**

**Humilité**





## Acquisitions de type 2

- Ne pas chercher l'intégration culturelle des salariés de la cible à tout prix.
- Éviter de noyer la PME dans les processus trop nombreux et trop complexes des grands groupes.
- Convaincre les éléments clés de continuer à mener leurs équipes dans le nouveau contexte.
- Rassurer les employés de la cible en communiquant sur des exemples concrets de la volonté de préserver les spécificités de leur environnement de travail.

**LE MAÎTRE MOT:**

**Préservation**



## Méthodologie

Pour réaliser cette étude, Akoya Consulting a combiné plusieurs approches : une revue de littérature, une étude quantitative et des entretiens avec des professionnels.

**La revue de littérature** a été réalisée sur la base des travaux académiques de spécialistes internationaux des fusions-acquisitions ainsi que sur des études publiées par des sociétés engagées dans ces opérations.

**L'étude quantitative** a été réalisée sur un échantillon qualifié de 160 opérations réalisées entre le 1er janvier 2011 et le 31 décembre 2013 par des entreprises cotées européennes (UE 27 + Suisse). Pour parvenir à cet échantillon qualifié, nous avons, en partant d'un échantillon de 555 opérations récupérées auprès d'une base de données financière, exclu certains types d'opérations :

- opérations réalisées par des fonds de *private equity* ;
- valeur de l'opération inférieure à 100 millions d'euros ;
- prises de participation minoritaire ;
- transactions purement immobilières, infrastructurelles, nationalisations, *spin-offs*.

**L'évolution du ROA** (*Return on Assets*) à un et deux ans après la conclusion de l'opération a été retenue par Akoya Consulting comme indicateur de l'évaluation du succès d'une opération pour les raisons suivantes :

- il mesure la rentabilité de l'entreprise, objectif commun à toutes les entreprises de l'échantillon ;
- le fait qu'il soit un ratio neutralise l'augmentation de taille qui suit naturellement une fusion-acquisition ;
- il est calculable sur la base d'informations publiques ;

- il est l'un des indicateurs de référence dans la quasi-totalité des études de la littérature spécialisée <sup>1</sup> ;
- 90 % des dealmakers évaluent le succès d'une opération entre un et deux ans après la conclusion du deal. <sup>2</sup>

### Les informations financières

(chiffre d'affaires, résultat net, actif net) et opérationnelles (nombre d'employés) utilisées dans l'étude ont été récupérées pour les entreprises de l'échantillon sur des bases de données ou dans les documents de références des entreprises.

### Les entretiens avec des professionnels

ont été menés pendant les mois de juillet et août 2015 par des consultants d'Akoya Consulting auprès de dirigeants – DRH ou responsables d'intégration – de grands groupes européens ayant vécu des expériences de fusion ou d'acquisition dans leur entreprise respective.

<sup>1</sup> – *A Century of Corporate Takeovers: What Have We Learned and Where Do We Stand?*, M. Martynova and L. Renneborg, 2008.

<sup>2</sup> – *Post-Merger Integration: The Key to Successful M&A*, Merrill Corporation, 2009.



## Contacts

**Antoine Aubo**

[antoine.aubois@akoyaconsulting.com](mailto:antoine.aubois@akoyaconsulting.com)

**Xavier Le Page**

[xavier.lepage@akoyaconsulting.com](mailto:xavier.lepage@akoyaconsulting.com)

[akoyaconsulting.com](http://akoyaconsulting.com)

[akoyadisrupt.com](http://akoyadisrupt.com)