

**Lettre de Markus Sieverding
(Président du directoire d'AIR LIQUIDE Deutschland GmbH) à
JPB Consulting - Décembre 2006
(TRADUCTION)**

Processus MENTAL MERGER® : pour l'intégration de Messer Griesheim dans le groupe Air Liquide

Madame, Monsieur,

L'acquisition en 2004 des activités de Messer Griesheim dans le domaine des gaz industriels en Allemagne, en Grande-Bretagne et aux Etats-Unis pour un montant de 2,7 milliards d'euros figurait parmi les investissements les plus importants dans l'histoire du groupe Air Liquide. Leader mondial sur le marché des gaz industriels, le groupe Air Liquide aspirait à une position de leadership sur le marché allemand.

Outre cet objectif stratégique, la fusion devait générer des synergies à hauteur de 100 millions d'euros dans un délai de 3 ans.

Pour atteindre cet objectif ambitieux, des groupes de travail composés de salariés issus des deux sociétés, Air Liquide et Messer Griesheim, ont été mis en place, dès l'approbation de la fusion par la Commission Européenne. Ces équipes avaient pour mission d'élaborer des solutions et des stratégies concernant l'organisation et la politique de marché de la nouvelle structure.

Le comité exécutif d'Air Liquide à Paris et le comité de direction d'Air Liquide en Allemagne étaient cependant conscients, dès le début, de la nécessité d'un accompagnement professionnel du processus d'intégration : les managers et les employés allaient devoir faire face à des exigences mentales et émotionnelles très fortes :

Une pression énorme pesait sur la nouvelle structure

Les deux anciennes entreprises étaient jusqu'alors toutes deux très bien positionnées sur le marché allemand. Les objectifs assignés par le groupe Air Liquide en matière de chiffre d'affaires et de profit étaient donc très hauts.

La nouvelle entité devait non seulement générer des synergies mais aussi continuer à assurer la satisfaction des clients et la qualité du service.

Il fallait avant tout éviter qu'en raison des tensions internes provoquées par l'intégration les clients de l'ancienne société Messer soient négligés et se tournent vers la concurrence.

Il s'agissait de préserver le "code génétique" Air Liquide

Les cultures d'entreprise différaient tant par les styles de management que par les processus de décision et les procédures internes. Messer Griesheim étant, avec plus de 2000 employés, presque trois fois plus gros qu' Air Liquide Allemagne, il était donc à craindre que la culture de Messer ne s'impose à la nouvelle structure.

Les anciens concurrents devenaient des collègues

Les collaborateurs des deux entreprises, en particulier les commerciaux, jusqu'ici concurrents, devenaient du jour au lendemain collègues. Ils devaient tout à coup échanger des informations et trouver des solutions communes.

Maintien des performances malgré les incertitudes personnelles

Du fait de l'intégration de Messer dans le groupe Air Liquide, de nombreux postes faisaient double emploi. Beaucoup de collaborateurs, notamment aux services centraux, sentaient leur place menacée et vivaient dans un climat de peurs existentielles.

Difficultés de compréhension et malentendus dus aux différences de culture d'entreprise

Le siège de la maison mère Air Liquide se trouvant en France, il était nécessaire pour de nombreux anciens collaborateurs et surtout des managers de Messer de s'intégrer dans une culture internationale. Outre les problèmes de langue, des cultures d'entreprise différentes peuvent générer des malentendus (par exemple dans le management de projets).

Etant donné la complexité de la situation, nous avons décidé, côté allemand, en accord avec le management d'intégration du groupe, de faire appel au cabinet JPB Consulting et à son processus MENTAL MERGER® pour accompagner l'intégration sur le plan de la dimension immatérielle.

Dans la première phase, JPB Consulting a été chargé d'un "Cultural & Mindset Assessment" (diagnostic culturel et des états d'esprit), dont les 3 objectifs prioritaires étaient :

1. **Identification et benchmark des opportunités et risques majeurs** de l'intégration (par exemple dans les modes de travail, le management et les valeurs) ;
2. **Dépistage des "virus émotionnels" au sein de l'organisation** afin de donner au personnel la possibilité de s'exprimer ouvertement sur leurs espoirs et leurs craintes ;
3. **Développement d'une stratégie "MENTAL MERGER®" afin d'accélérer le processus** et de minimiser les dysfonctionnements opérationnels dans la phase d'intégration.

Le processus d'accompagnement MENTAL MERGER® de JPB Consulting comportait trois modules :

1. "Cultural & Mindset Assessment" (Avril à Juillet 2004)

Ce premier module impliquait 200 collaborateurs des sites principaux de Düsseldorf, Krefeld et Paris. Pour rendre l'action transparente, les résultats du "Cultural Assessment" ont été ensuite communiqués aux collaborateurs et discutés lors de sessions de restitution.

Parmi ceux-ci :

- **Le plan de dépistage des 12 virus émotionnels** établi par JPB Consulting présentait les virus en cours de propagation ainsi que ceux encore en phase d'incubation. JPB donnait pour chaque virus un court diagnostic et énumérait les symptômes tout en les illustrant par des exemples concrets et des citations clé. Après avoir démontré les risques, les consultants de JPB ont proposé des mesures de prévention et des "traitements".
- **Une comparaison des 3 cultures d'entreprise** a permis d'une part, de montrer clairement où se situaient les divergences significatives, et d'autre part, de révéler certaines complémentarités pouvant conduire à des effets de synergies intéressants.
- **Des spirales négatives de communication et du relationnel** montraient au moyen d'exemples concrets comment les différences culturelles et les virus émotionnels se feraient ressentir dans le quotidien de la coopération et comment ils pourraient générer des frustrations importantes, des retards, ainsi que des pertes économiques.

A la fin du "Cultural & Mindset Assessment", trois mois après le début de l'intégration, nous avons déjà pu constater les résultats positifs suivants :

- **Le processus MENTAL MERGER® comme signe de considération** : la façon avec laquelle le recueil de perceptions a été mené, a reçu des échos très positifs. Malgré la situation difficile de nombreux salariés, le fait que les aspects émotionnels de l'intégration

aient été pris en compte professionnellement a été ressenti par le personnel comme un véritable signe de considération.

- **Aborder concrètement les peurs et les inquiétudes** : Le plan de dépistage des 12 virus émotionnels a été confirmé par les cadres dirigeants et les collaborateurs tant en France qu'en Allemagne. A partir de ce moment là les 12 virus émotionnels ont servi de référentiel pour mieux identifier les conflits, puis y remédier plus rapidement.
- **Augmentation de la motivation personnelle** : de nombreux cadres dirigeants et collaborateurs ont apprécié le fait d'avoir pu, par le processus MENTAL MERGER®, apporter leur contribution personnelle à l'intégration.

2. "Cultural & Mental Integration" (Juin 2004 –Septembre 2005)

Le deuxième module du processus MENTAL MERGER® a duré 14 mois. Les objectifs en étaient les suivants :

1. **Approfondir le rapprochement** : créer une compréhension et une acceptation mutuelle des systèmes de pensée et de valeurs forcément différents, l'accent étant particulièrement mis sur la culture du groupe.
2. **Prendre conscience des différences et des complémentarités** : familiariser les cadres dirigeants aux différences entre culture pays et entre cultures d'entreprise, puis mettre en lumière les opportunités et les risques qui en découlent.
3. **Création d'un nouveau réseau** : il fallait motiver les acteurs clé des deux entités à développer de nouveaux réseaux de communication afin de compléter, voire de remplacer les anciens.

Environ 200 collaborateurs en Allemagne et 50 en France ont participé à cette deuxième phase.

- **11 "Integration-Key-Workshops" (IKW)** en Allemagne **et 6** en France ont permis aux cadres des deux organisations de mieux se connaître par des "immersions fortes".
- A l'aide du "plan de dépistage des virus émotionnels", ils ont pu **partager leurs perceptions et leurs craintes respectives** pour élaborer ensemble des solutions et des mesures correctives.
- Les consultants JPB ont fourni des outils pour un **management professionnel du relationnel**, une **communication valorisante** et une meilleure **connaissance de soi**.

Malgré une réduction des effectifs de près de 30 % du personnel, ces mesures ont permis une amélioration incontestable de l'atmosphère de travail au sein de la nouvelle structure :

- **Un net apaisement** a pu se faire sentir parmi les collaborateurs rassurés
- **Un rapprochement manifeste** au sein des groupes de travail et plus de communication transversale
- **Des conflits d'intérêt ont pu être résolus par des collaborateurs des deux anciennes structures**. En conséquence, de nombreux points d'achoppement ont pu être réglés plus vite et de façon plus constructive que l'on ne pensait initialement.

3. Création & Coaching d'un "MENTAL MERGER® Management" (MMM) (déc. 04 - oct. 05)

Ce module s'est déroulé en parallèle avec le "Cultural & Mental Integration". Une équipe "MENTAL MERGER® Management" a été mise en place, composée de deux cadres de chaque ancienne structure. Cette équipe informait directement la direction générale et collaborait étroitement et en toute confiance avec les consultants de JPB.

L'équipe MMM avait pour mission :

1. **d'optimiser et d'accélérer le processus d'intégration mentale** en particulier par la motivation d'acteurs clé,
2. **de coacher une fusion opérationnelle dans les départements et business lines**, afin d'obtenir rapidement et qualitativement les effets de synergie souhaités,
3. **d'éviter ou de minimiser l'ampleur de crises éventuelles** par de l'information proactive et des interventions rapides,
4. **de suivre l'évolution du processus de fusion mentale** par des sondages réguliers dans les différents départements et business lines,
5. **de tenir la Direction Générale informée** et d'organiser en concertation permanente avec cette dernière des réunions d'information pour les salariés.

Parmi les manifestations et les mesures qui ont été initiées par l'équipe MMM et animées ou coachées par JPB se trouvaient :

- **La mise en place d'un réseau d'intégration** : formation d'environ 40 "Contact-partners" clé de chaque département et site,
- **La mise en place d'une veille relationnelle** sur la base du "baromètre MENTAL MERGER®" de JPB, qui a permis à l'équipe MMM d'obtenir de manière rapide et simple un bilan émotionnel et mental de l'entreprise en temps réel,
- **Des forums réguliers de "Contact-partners"** : ces forums servaient à échanger les meilleures pratiques, à discuter des problèmes des différents sites et départements et à trouver ensemble des solutions,
- **De nombreuses réunions-débats avec la direction** : les cadres et employés avaient ainsi l'opportunité d'un échange direct avec un membre de la direction, dans un cadre informel,
- **Des sessions de suivi** pour consolider les acquis des "Integration-Key-Workshops",
- **Des workshops de "team building" d'équipes (d'intégration)** pour faciliter la réorganisation dans les différents départements,
- **Le forum "AL-ive"**: les 170 cadres dirigeants se sont rencontrés à Düsseldorf à la fin du processus MENTAL MERGER® en octobre 2005. Les "Contact-partners" ont illustré leur vécu du processus de fusion en jouant une représentation théâtrale. Des sujets opérationnels ont été traités par des conférences "open space" et la direction générale a profité de l'occasion pour commenter les objectifs stratégiques pour les années à venir.

Les principaux résultats de ces mesures ont été les suivants :

- Les réunions-débats ont été extrêmement instructives pour la direction générale, qui pouvait ainsi prendre la température de ce qui se passait sur le terrain. Ces débats ont

aussi **servi de soupape aux salariés**, permettant de calmer les émotions et éliminer les faux débats ;

- L'équipe MMM exploitait les baromètres MENTAL MERGER® tous les deux mois. Les résultats permettaient à la **direction générale de prendre des mesures préventives et correctives bien ciblées** ;
- Grâce aux forums, les 40 "Contact-partners" clé se sont **rapidement fédérés en un réseau efficace porteur du bon état d'esprit d'intégration**. Leur engagement sur site, par un coaching de leurs collaborateurs, ainsi que la concertation permanente entre eux ont fortement contribué à la réussite de l'intégration ;
- Le **"team building"** réalisé dans les différentes divisions a pu être atteint **plus rapidement que prévu** ;
- Des **conflits d'intérêt critiques ont pu être surmontés assez aisément** ;
- Le forum **"AL-ive"** a **présenté une illustration vivante du processus MENTAL MERGER®** : la pièce de théâtre jouée par les "Contact-partners" a constitué la preuve concrète de la réussite du rapprochement.

Conclusion :

Quinze mois après la clôture du processus MENTAL MERGER®, nous avons pu constater que :

- l'intégration de Messer Griesheim dans le groupe Air Liquide s'est déroulée de manière plus efficace et plus rapide que prévu,
- les objectifs de synergies ont été dépassés : les objectifs prévus pour 2007 ont été atteints dès 2006,
- les effets de pérennité du processus MENTAL MERGER® de JPB se font encore nettement sentir aujourd'hui dans la coopération.

Je tiens expressément à souligner l'importance du succès de l'intégration humaine dans la réussite de notre intégration globale.

Avec mes meilleures salutations

AIR LIQUIDE Deutschland GmbH

Markus Sieverding