

Fusionner les esprits pour fusionner les structures

Réussir une fusion par la maîtrise des virus émotionnels

par Pierre de Bartha et Jochen-Peter Breuer

JPB Consulting Sarl

«Un groupe français de grande renommée dans les technologies de pointe a fait l'acquisition d'une branche réputée d'un groupe allemand dans ce même domaine. Le patron français a présenté une stratégie très ambitieuse au comité de direction allemand, dont notamment la promotion immédiate d'une nouvelle technologie révolutionnaire au détriment des produits allemands. Les réticences et les innombrables questions de détail posées par les Allemands ont été interprétées par les Français comme une manifestation de mauvaise volonté évidente, voire un refus de coopérer. De lourds reproches ont été prononcés à l'égard du président allemand, tant et si bien que son comité de direction a menacé de démissionner en bloc...»

De même, chez un équipementier français reprenant un homologue allemand, les équipes de ce dernier ont été très rapidement déstabilisées. L'autorité du repreneur et les changements répétés d'orientation avaient eu pour conséquence de conforter l'image de «job killer» de non sérieux des entreprises françaises Outre Rhin. Par-là même, la direction allemande s'est trouvée décrédibilisée devant l'apparente incohérence des messages qu'elle relayait auprès de ses collaborateurs.

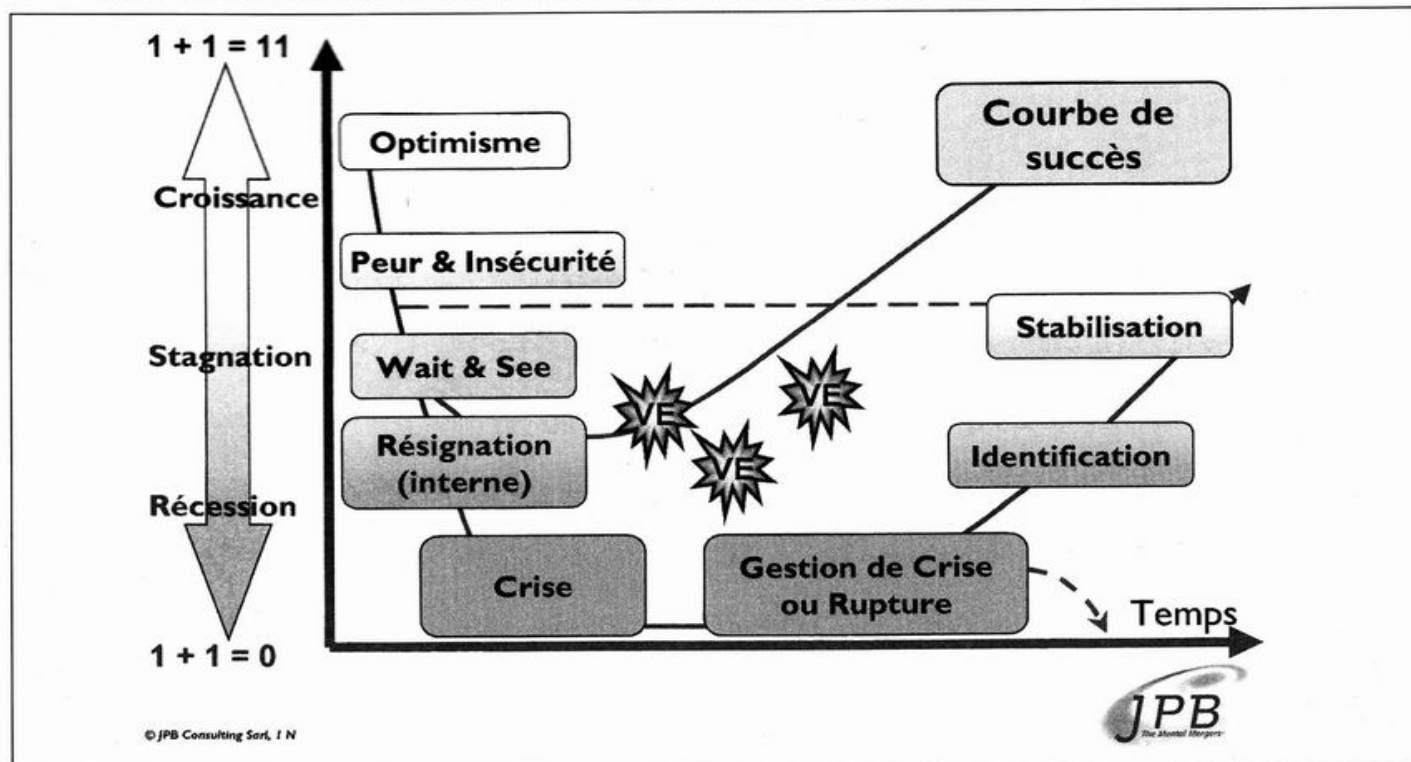
Ces événements risquaient de conduire en quelques semaines à un échec retentissant. Notre intervention a permis de stabiliser puis de redresser la situation, d'abord et avant tout parce qu'elle a été immédiate. La rapidité joue en effet un rôle déterminant dans ce genre de problème. Les malentendus qui s'opposaient à la mise en confiance des acteurs clés ont été levés, et le changement d'état d'esprit des équipes a permis aux hommes de déterminer eux-mêmes le cadre de l'organisation à mettre en place.

La priorité était de rassurer les dirigeants allemands par l'explication des phénomènes et des comportements en réaction induits par les Français, et de surseoir à des démissions importantes. Concrètement, notre intervention a eu pour conséquence directe de retenir tous les partants, évitant ainsi de décapiter l'entreprise et d'amorcer le cycle presque toujours mortel des démissions en chaîne...

Si deux tiers des fusions et acquisitions échouent, c'est d'abord et avant tout parce que la dimension immatérielle de l'opération est systématiquement occultée. Les problèmes de fond ne sont ni traités, ni même abordés. En fait, ils restent sous-jacents, quand on

ne feint pas de les ignorer. Pourtant, au départ, l'optimisme règne. La décision de fusionner ou d'acquérir a été prise suivant des processus aboutis et mûrement réfléchis. L'opportunité, la réalité du marché ou les complémentarités en ont été les éléments moteurs. Dans ces cas-là, nul ne veut envisager la perspective d'un échec. Elle existe, mais cela concerne les autres. De toute façon «ça va marcher, parce que ça doit marcher!». Conférence de presse, poignée de main des dirigeants, discours sur la synergie et déclarations d'optimisme aux actionnaires, sont de rigueur. Chiffres à l'appui, sur le papier toutes les raisons objectives du succès sont réunies. Malgré cela, très vite, la crainte et l'insécurité s'installent de part et d'autre. La courbe des phases incontournables d'une fusion met en évidence le rôle des virus émotionnels dans la formation des sentiments de peur et d'insécurité qui font suite à l'optimisme du début. Ils sont responsables de la plus ou moins grande durée de la crise, comme de l'échec de la fusion. La courbe du succès s'inscrit dans le temps, suivant une parabole plus ou moins ouverte. Celle-ci se développe pour l'essentiel dans la partie défavorable du processus où l'on élabore des stratégies de wait and see.

LA COURBE DES PHASES INCONTOURNABLES D'UNE FUSION



Au lieu de pousser la restructuration à tout va, il devient alors urgent d'attendre. Car si les virus émotionnels ne sont pas systématiquement dépistés et traités, l'entreprise se tourne vers elle-même et n'est donc plus capable d'évoluer sur le marché, face à ses concurrents. La résignation qui en découle conduit en principe à la crise qu'il va falloir gérer pour ne pas risquer l'échec. Une fois la crise maîtrisée, l'entreprise en sortant de l'impasse va trouver son identité en définissant de nouveaux objectifs, une nouvelle entité et une stabilisation indispensable à la croissance.

MOINS GRAVE, MOINS LONG

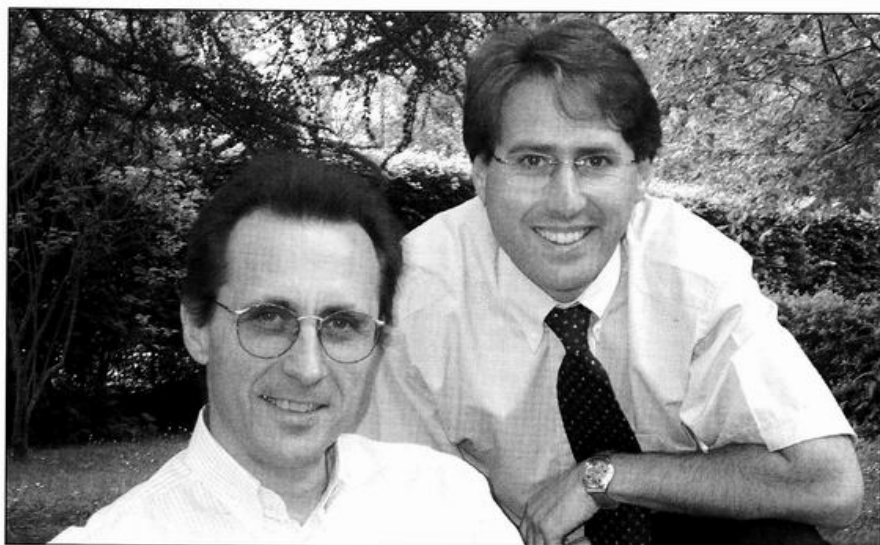
Le processus de fusion est en marche. Mais quoi que l'on fasse et quel que soit le résultat (croissance, stagnation ou recul), avec à la clé, si on laisse les virus émotionnels prendre les commandes, le risque qu'une lente descente aux enfers s'amorce c'est une phase incontournable où génèrent le

doute, la méfiance et la peur. Ceux-ci dispersent les énergies et ressources dans la gestion des peurs et des rumeurs, et l'entreprise par conséquent ne se développant plus, stagne ou pire, régresse. Seule la maîtrise de Maîtriser cet environnement émotionnel devient primordial pour inverser la vapeur et est de nature à normaliser la situation. La crise devient moins sévère et plus courte. Si le creux de la vague est inévitable, il est néanmoins possible d'en limiter considérablement les effets et, par là même, d'optimiser le processus de fusion. Rupture ou croissance, il faut choisir. A ce moment, l'enjeu est entre les mains des managers. Encore faut-il poser le problème des fusions acquisitions dans sa double réalité matérielle et immatérielle.

La réalité matérielle sur laquelle se concentrent tous les efforts ne représente pourtant pas l'essentiel. Loin s'en faut. Mais elle demeure l'objectif du client qui doit obtenir l'efficacité technique sur ce plan. Néanmoins,

avant toute chose, il faut prendre conscience des espoirs et des craintes, de l'état d'esprit des partenaires, des styles de management respectifs, etc. Par exemple, la reconnaissance de la technologie de son partenaire allemand par un patron français, ou bien l'abandon des préjugés sur le manque de sérieux des Français par un patron Allemand, contribuent davantage au succès d'une fusion que l'élaboration de stratégies idéales et complexes.

Il faut aussi faire la différence entre l'image et la réalité, regarder les qualités que les managers français surestiment chez les Allemands et celles qu'ils ont tort de négliger. Il faut encore dépasser les systèmes éducatifs qui font que l'Allemand apprend à maîtriser l'avenir et le Français à réagir face à l'imprévu. Les approches managériales en découlent : mise en place de procédures pour l'un et approches stratégiques pour l'autre. Il faut également chercher à comprendre pourquoi les attitudes et les arguments qui mobi-



Pierre de Bartha et Jochen-Peter Breuer

lisent en France, insécurisent Outre-Rhin, et pourquoi la pression qui est émulation en France déstabilise en Allemagne... Tirer profit de cette complémentarité exceptionnelle de nos deux types de management, nécessite un niveau de conscience et un non jugement dont l'acquisition ne peut être laissée au hasard.

Ces éléments relationnels et émotionnels pèsent très lourdement sur le devenir du processus de fusion acquisition. Ils constituent ce que nous appelons la réalité immatérielle de la coopération, c'est-à-dire l'état d'esprit de ceux sur qui repose la concrétisation de la synergie. Dans ce cas, l'image familière de l'iceberg se révèle pertinente. Ce sont en effet 80 % des forces exercées sur la partie invisible - la réalité immatérielle -, qui déterminent le cap réel suivi par l'entreprise. Tandis que l'on s'organise, que l'on répartit les responsabilités tout en élaborant le business plan et les stratégies de communication, la peur s'installe. Les virus émotionnels y trouvent un terrain fertile et l'insécurité gagne tous les niveaux. La sensation de vide managérial fait place aux hypothèses les plus alarmistes. On assiste alors à la génération spontanée de stratégies de pouvoir et d'influence. Le repreneur est confronté à un climat d'oppositions plus

ou moins larvées, accompagné de rumeurs sur fond d'inertie.

Au lieu de subir, l'entreprise a donc intérêt à investir dans la maîtrise de cette réalité immatérielle. Les résultats surprenants qui en découlent la feront avancer plus vite et mieux, avec une marge de sécurité inattendue.

LES VIRUS ÉMOTIONNELS

Ainsi, la reconnaissance de la technologie de son partenaire allemand par un patron français, ou bien l'abandon des préjugés sur le manque de sérieux des Français par un patron allemand, contribuent davantage au succès d'une fusion que l'élaboration de stratégies idéales et complexes. Car, les virus émotionnels jouent suraffectent la qualité relationnelle indispensable de manière disproportionnée si on ne les combat pas dès le début du processus. Les questions naturelles se transforment vite en doutes puis en peurs : il y a beaucoup d'échecs, est-ce que nous, nous allons y arriver ? Vont-ils licencier ? Pourquoi ne nous dit-on rien ? Les décisions sont prises d'avance ! La concertation, c'est du pipeau ! (un leurre !)

Les conflits sous-jacents, la méfiance, les préjugés et autres facteurs émotionnels sources de non-dits, de jugements,

comme de procès d'intention en découlent. A eux seuls, les virus émotionnels constituent le facteur d'échec numéro un. Ils sont leur maîtrise détermine directement responsables le degré de la croissance, de la stagnation ou de la récession des entreprises en fusion. Dans ces conditions, consacrer 90 % des investissements en argent comme en énergie à la seule réalité matérielle est à nos yeux une erreur avant d'être une imprudence. Les virus émotionnels non maîtrisés s'attaquent à la motivation, à la résistance au stress des collaborateurs, à leur créativité, à leur capacité de travail et de concentration. Dans ce climat délétère, le moindre malentendu interculturel ou la mésentente entre deux personnes clés de la coopération peut faire perdre un marché, provoquer le départ d'éléments indispensables, retarder des mesures nécessaires de réorganisation. Au mieux, cette spirale de synergie négative amène les parties prenantes à la cohabitation si ce n'est au conflit, source de pertes vertigineuses.

Dans une relation inter culturelle, les virus émotionnels redoublent du fait des incompréhensions préprogrammées (« faux amis », approches différentes d'un projet etc.). De plus, dans la relation franco-allemande, le passif historique lié aux périodes de guerre joue encore aujourd'hui dans certains cas un rôle non négligeable. Ainsi, par un travail de coaching, nous avons permis à un manager français de prendre conscience de ce qui faisait obstacle en lui au succès d'une fusion. Il s'agissait d'une « allergie » aux Allemands - inconsciente au départ -, mais liée à sa famille et à la guerre. A l'issue de ce travail, et afin de ne pas « contaminer » l'entreprise, il a pris la décision de passer la main en redonnant tout son savoir, avant de réorienter sa carrière.

La peur et l'insécurité, des deux côtés, altèrent profondément l'état d'esprit de la coopération. Dans ces conditions, quel contexte un repreneur allemand va-t-il devoir affronter en rachetant une entreprise à Lyon, fief de la Résistance française pendant la guerre ?

Autant de questions, autant d'éclairages sur les facettes de ce lien subtil entre la réalité immatérielle et une problématique qui traduit la qualité relationnelle déterminante dans tout processus d'intégration. In fine, tout repose sur elle. Les efforts nécessaires doivent être déployés pour en optimiser la qualité. Dans une relation interculturelle, les virus émotionnels redoublent du fait des incompréhensions préprogrammées (« faux amis », approches différentes d'un projet, etc.). Quant aux facteurs de motivation et de confiance, ils sont à l'image des styles de management, c'est-à-dire très différents. Pour des raisons de culture : mise-t-on sur une personne clé ou sur une somme de compétences complémentaires ? Faut-il rapidement trancher ou faire adhérer par un processus collégial ? Les habitudes des uns déstabilisent les autres.

Il faut bien comprendre que la clé de la réussite des coopérations est humaine et non pas culturelle, ce qui n'exclut pas les problèmes liés à la culture du pays avec, entre autre chose, l'incidence des faux amis, ces mots qui n'ont pas la même signification dans les deux langues, comme « globalement » qui reste un très bon exemple de confusion puisqu'il exprime en français le « concept », et le « flou » en allemand... Pour l'un il va à l'essentiel tout en désignant l'objectif, pour l'autre il est superficiel et insécurisant. En fait, il renforce considérablement le préjugé du « Français pas sérieux » ! Toutefois, ne traiter que la dimension « interculturelle » ne sert pas à grand-chose.

QUATRE FACTEURS D'INCIDENCE

Comme on vient de l'expliquer pour les virus émotionnels, nous relevons en fait quatre facteurs d'incidence significatifs : les mécanismes de coopérations (relations de domination ou de dépendance, le syndrome du « not invented here »), la culture du pays (échelles de valeurs et repères dus à l'éducation, la religion, l'histoire), la cul-

ture d'entreprise (styles de management, approches financières ou commerciales, etc.) et les structures de personnalité. En effet, un soi-disant conflit interculturel trouve souvent son origine dans la personnalité des acteurs : l'extraverti - l'introverti, le planificateur - le fonceur, le consensuel - le conflictuel, etc. Les structures de personnalité offrent un certain nombre de combinaisons plus ou moins complémentaires, fédératrices ou explosives selon les cas. Par exemple, dans le secteur Recherches et Développement d'une branche automobile, les deux responsables incarnaient à eux seuls, par leur structure de personnalité, tout le blocage de la fusion. Le Français, jeune, imaginaire, agressif - dans le sens positif du terme - et au début de sa carrière, s'est trouvé face-à-face avec un Allemand, plus allemand que nature, rigoureux, rigide, pragmatique, autoritaire... Toutes les conditions de l'échec étaient donc réunies. Après analyse de la situation, il a suffi de réorienter le responsable Allemand à l'intérieur de la société en fonction de ses qualités propres. Elles se sont révélées un élément moteur déterminant dans son nouveau poste, et la situation a été débloquée.

Lorsqu'un Allemand dit d'un Français : « Il n'est pas Français », cela veut dire qu'il est fiable, prévisible, et qu'on peut compter sur lui. De même, quand un Français dit d'un Allemand qu'il « n'est pas Allemand », cela signifie qu'il est sympathique et fin d'esprit. Si deux sociétés ont de surcroît des cultures de métiers différents, il est clair que la coopération sera encore plus difficile à instaurer. Un face à face entre un ingénieur Allemand et son homologue français de formation commerciale est une très bonne illustration pour un dialogue de sourds, tant les deux modes de raisonnements sont opposés. Mais si les structures de personnalité convergent, les complémentarités jouent du fait de leurs affinités. En général, les convergences de personnalité permettent de se rapprocher et apportent une dimension supplémentaire.

En l'absence de conflits d'intérêt ou de problèmes majeurs dans une coopération, on ne découvre pas vraiment les traits de caractère typiquement allemands ou français. De plus, les convergences de personnalité permettent de se rapprocher et apportent une dimension supplémentaire. Dans ces conditions, la spirale négative a moins de chances de s'engager. Par ailleurs, il est aussi vrai que nombre de managers ayant aujourd'hui une solide expérience de l'international, ont été habitués à voir des objectifs atteints de manière différente selon les cas et les pays. Ils sont d'ailleurs beaucoup plus à l'écoute, en général, de la différence.

Malgré cela, il existe toujours un conflit énigmatique, profond et subtil, qui va au-delà de ces différences. Pour apprécier ce problème particulier, nous débutons toujours nos interventions par un recueil des perceptions permettant d'identifier les mécanismes prépondérants parmi les quatre facteurs d'incidence, et mesurer ainsi la part de la culture pays dans la problématique de la coopération.

PROCESSUS DE FUSION & INTERFAÇAGE STRATÉGIQUE

On peut éviter la crise à condition de valoriser dès le départ le projet humain (immatériel) et lui donner la même importance, les mêmes ressources que le projet matériel avec, toutefois, une plus grande disponibilité en temps.

Si les choses sont allées jusqu'à la crise, il ne reste plus qu'à la gérer avec lucidité, en rétablissant le climat de confiance indispensable. Nous travaillons particulièrement à la mise en place d'un interfaçage stratégique des départements fonctionnels et opérationnels en formant et « soudant » des tandems clés, managers de mêmes niveaux hiérarchiques ou interlocuteurs privilégiés, afin d'assurer des têtes de pont. L'expérience démontre qu'ils sont capables de résister par leur relation de confiance réciproque - même en temps de crise - à toutes les situations

conflituelles et d'aborder ensemble les vrais problèmes.

Pour illustrer l'importance d'un tel interfacement à haut niveau, citons la situation classique où, trois mois après une fusion, avant que la stratégie industrielle ne soit décidée, il s'agit d'identifier les meilleurs pratiques entre deux sites en concurrence. Les parties prenantes, sachant pertinemment qu'une restructuration et des licenciements seront inévitables à moyen terme, seront vout être peu enclines à dévoiler à leurs nouveaux partenaires les atouts de leurs processus respectifs... Le seul élément rassurant, voire motivant, sera un discours fédérateur des patrons de site, confiants, et sur la même longueur d'onde. En rapprochant les acteurs clés, on rapproche les structures. Ce sont eux qui donnent le ton d'une guerre de tranchées ou d'une coopération constructive.

SPÉCIFICITÉ FRANCO-ALLEMANDE DANS LE PROCESSUS DE M&A

Les Français et les Allemands sont prisonniers d'un piège relationnel qui les emporte inéluctablement dans une spirale de synergie négative. Un facteur clé dans la réussite d'une fusion franco-allemande est de déjouer les mécanismes bien rôdés de ce piège relationnel. Souvent ils se méfient l'un de l'autre. L'Allemand, dans sa culture, taxe volontiers le Français de «filou» et le Français regarde son homologue Allemand comme un «rouleau compresseur». Tout vient généralement renforcer cette défiance.

Ainsi, le manager Français aspire à créer d'abord une qualité relationnelle afin de pouvoir parler affaires, tandis que l'Allemand cherche avant tout à clarifier les compétences et à cadrer le projet pour s'assurer de sa faisabilité. L'Allemand qui attend du concret pour voir comment il va atteindre l'objectif, se heurte à l'approche relationnelle du Français. Celui-ci s'efforce de séduire par une vision fédératrice, tout en évoquant différentes alternatives stratégiques. Cette approche

qui déstabilise l'Allemand le conduit à conclure en termes de non-faisabilité et de non-réalisme. Le Français ressent cette attitude comme destructrice et devient méfiant. L'Allemand rétorque par un projet extrêmement précis baptisé «Konzept» - un faux ami de plus. Le Français acquiesce, vaguement, sans s'engager. L'Allemand prend ce signe pour une avancée significative et clôt la réunion sur ce qu'il croit être un «accord commun», doublé d'un plan d'action.

Le Français qui a très mal vécu cette réunion, au mieux, ne fera rien; ou bien il ira - par principe - à l'opposé des attentes de son homologue. Dans sa culture, ce comportement est une façon claire de manifester son désaccord, ce que l'Allemand ne peut comprendre. Dans la culture germanique, on met en effet les choses à plat pour en discuter factuellement, sans affect. C'est ce que l'on appelle une spirale négative préprogrammée. Elle va conduire au «clash» ou à la rupture. S'il n'y a aucun lien de pouvoir, les relations en resteront là. Chacun repartira avec ses préjugés renforcés.

Si le pouvoir est du côté allemand, celui-ci, habitué à ce qu'un partenaire exprime un désaccord sans états d'âme, déçu et frustré par l'attitude du Français, finira par imposer ses approches, tout le moins jusqu'à ce qu'on lui démontre que ses méthodes ne sont pas les meilleures.

Si le pouvoir est du côté français, ce dernier ayant ressenti l'Allemand comme un personnage arrogant, manifeste son intention de ne pas se laisser dominer en mettant constamment la pression sur ce dernier. Dans ces conditions l'Allemand se sentira en droit de critiquer, ce que le Français interprétera comme un manque de respect envers son autorité. Il le mettra alors habilement sur la touche. Le «filou» et le «rouleau compresseur», clichés bien ancrés dans les têtes des managers des deux pays, resteront face à face, prisonniers du piège relationnel qui se sera refermé sur eux.

Contrairement à ce que l'on croit, le côté diabolique du piège relationnel repose sur le fait qu'en fin de compte, tout le monde peut dire de bonne foi que les préjugés sont malheureusement vérifiés. La vérité est ailleurs.

Lorsque ce phénomène de réaction en chaîne ne se produit pas, c'est l'effet du hasard. Le mécanisme s'avère tellement grave, que le laisser s'enclencher sans tenter d'y parer est aussi dangereux que de laisser signer un contrat de fusion reposant sur la seule amitié de deux PDG, sans même regarder si l'une des sociétés fait ou non des pertes ! Ou bien, comme au début des années 1990, rechercher à tout prix une fusion, parce que le concurrent vient de fusionner... Ce sont des procédés non professionnels et parfaitement suicidaires.

Dans le matériel, on ne laisse rien au hasard, mais dans l'immatériel, on laisse tout au hasard.

Le phénomène de spirale négative qui se génère à partir du malentendu, du stress, de la méfiance croissante, des contrôles et de la mise sous pression, etc. n'est pas propre au franco-allemand. Il est universel et se retrouve dans le germano-allemand, comme dans le franco-français. Toutefois, il pèse davantage sur la relation franco-allemande que sur d'autres, parce que la dimension franco-allemande traduit en fait le choc entre le rationnel et l'émotionnel. En raison des malentendus qu'elle suscite, de la méfiance du départ, et des mécanismes dont on est prisonnier d'un côté comme de l'autre, le problème s'amplifie.

«MENTAL MERGER®» : LA FUSION DES ESPRITS

Les virus émotionnels et les malentendus culturels doivent être recherchés et traités à différents niveaux : collaborateurs et dirigeants, stratégiques et projets, fonctionnels et opérationnels, relation clients-fournisseurs. On constate souvent des blocages au niveau des projets, mais la clé et les

solutions se trouvent toujours au niveau cadres supérieurs et dirigeants. Que faire au niveau projets ? Même lorsque les ingénieurs concernés ont envie de travailler ensemble, soumis à des impulsions contradictoires de défiance ils ne parviendront jamais à travailler main dans la main.

Au-delà des affinités, il va falloir rapprocher les hommes pour rapprocher les entreprises, car la méfiance demeure la cause numéro un du dysfonctionnement. C'est uniquement par l'instauration progressive de la confiance que la fusion deviendra pérenne. La fusion passe toujours par des acteurs clés. C'est pourquoi il faut établir une base de confiance solide de niveau à niveau aux différents échelons. Ces managers et ingénieurs deviennent alors des «champions de la coopération» auxquels il appartient de donner le ton. La réussite d'une fusion est essentiellement une question d'état d'esprit.

Parvenir à cette fusion des esprits, c'est d'abord comprendre l'autre avec ses référentiels. On peut néanmoins mieux le comprendre et continuer à le juger. Car, un participant à un séminaire interculturel peut très bien avoir «mieux compris» ses homologues allemands, mais continuer à les trouver «malgré ça lourds et peu flexibles». C'est pourquoi il ne suffit pas de comprendre les différences, il faut aussi les accepter !

À l'image d'une équipe sportive de haut niveau, par exemple, celle du Bayern de Munich à la grande époque du kaiser Beckenbauer, ou l'équipe de France de football, championne du monde et championne d'Europe, une entreprise doit avoir un mental fort, surtout dans un environnement compétitif ou hostile. Un mental fort est un antidote absolu contre les virus émotionnels. La fusion des esprits (mental merger,) n'est pas un «plus». Elle est un atout maître. Elle permet à l'entreprise - comme au à une équipe championne - de maîtriser la peur de l'échec.

Depuis 1984, nous avons développé des méthodes de résolution pragmatiques - et non pas conceptuelles - des problèmes posés par les fusions acquisitions franco-allemandes. Elles reposent sur le respect des individus, des valeurs et des cultures dont elles rendent transparents les mécanismes. Comme nous le vérifions depuis seize dix-sept ans, une fusion des structures passe d'abord par une fusion des esprits. Celle-ci est réalisée au cours de projets d'accompagnements conciliant les aspects cognitifs permettant la compréhension des mécanismes, le team et tandem-building par des vécus communs fédérateurs et la mise à disposition d'outils de veille relationnelle pour pérenniser la base de confiance établie. Certains parmi les groupes les plus importants d'Europe ont validé cette approche par le succès de leurs équipes. Les progrès en productivité ont été accomplis en professionnalisant le relationnel.

L'expérience de cette expertise franco-allemande a permis l'adaptation de la démarche à un environnement multiculturel. Ainsi, au-delà de son intérêt propre, la dialectique du «filou» et du «rouleau compresseur» est-elle susceptible d'apporter à tous les projets de fusion (ou de relations maisons mères filiales) des solutions efficaces et durables ? La pérennité de la base de confiance doit permettre d'aboutir à une «qualité totale des relations». En rapprochant les hommes, nous rapprochons effectivement les entreprises.

LE LEURRE DU SYSTÈME UNIVERSEL

Chaque système possède ses forces et ses faiblesses. L'important, c'est de comprendre la pertinence et le potentiel de richesse du référentiel de l'autre culture, de l'autre personne, ou de l'autre culture d'entreprise. Il faut apprendre à ne pas raisonner en terme de «c'est mieux, c'est moins bien» mais en terme de «c'est différent, il y a des avantages et des inconvénients», et de comprendre que l'on peut en bénéficier. À l'heure des

sophistications, le relationnel en est encore à l'âge de pierre. On peut le professionnaliser, essentiellement à trois conditions : Comprendre l'origine des conflits et les mécanismes de réactions en chaîne, accepter l'autre avec ses référentiels pour instaurer une base de confiance, et intégrer les changements dans nos habitudes et automatismes pour pérenniser la confiance établie. Déprogrammer et reprogrammer notre «pilote automatique» comportemental qui fonctionne depuis des dizaines d'années, ne peut se faire sans accompagnement ni veille.

Certes, les fusions acquisitions doivent aller vite et devenir rentables à court ou moyen terme. On veut toujours faire des profits tout en réduisant les coûts avant d'en avoir les moyens, avant de comprendre le fonctionnement de l'autre. Souvent, on ne prend pas le temps de se mettre d'accord sur des procédures communes. On croit marcher à la rencontre du succès, alors que l'on court au désastre par peur de l'actionnariat et des humeurs de la Bourse.

En fait, la réussite d'une fusion acquisition se joue déjà dans les cent premiers jours, le temps de donner les bonnes impulsions, d'enclencher les bonnes réactions, d'engager les choses de manière positive, de permettre la réalisation des objectifs organisationnels majeurs. Le constat devient flagrant au bout de mille jours. Au niveau des synergies, c'est l'heure de vérité. À la fin de la deuxième année, l'horizon est déjà très net. Et au bout de deux ans et demi, chacun pouvait déjà juger des difficultés de BMW et Rover comme de la réussite de Renault et de Nissan.

Certes, le relationnel n'est pas tout, mais sans relationnel tout est rien ! Si l'on n'y prend garde, dans ce laps de temps, le passif historique a tôt fait de rattraper le jeu et de le pervertir si l'on n'a pas pris aussitôt en main la réalité immatérielle qui détient, factuellement, pour le meilleur comme pour le pire, la destinée des deux partenaires.

LES 10 PÉCHÉS CAPITAUX DES FUSIONS FRANCO-ALLEMANDES

- Se limiter à fusionner les entreprises

Il n'y a pas de synergies sans «fusion mentale», car les synergies se produisent entre hommes et non entre structures.

- Partir du principe qu'une participation majoritaire ou l'occupation de postes clés assurent le contrôle sur le partenaire

Ce sont essentiellement la volonté des acteurs clés de coopérer et la qualité de leur relation qui sont déterminantes et non la faculté d'exercer un pouvoir.

- Remanier en permanence les structures et les procédures

En France, la personne fait la fonction, en Allemagne, c'est la fonction qui détermine le choix de la personne. Si les Français comptent sur l'efficacité de leurs hommes de confiance, les Allemands s'en tiennent à l'efficacité des procédures éprouvées.

- Mener la fusion à terme de gré ou de force

Les partenaires se prennent rarement le temps de créer une vision et une culture réellement commune. Les objectifs divergents sont en général passés sous silence : là où les Français aspirent au pouvoir, les Allemands privilégient l'argent.

- Laisser libre cours aux virus émotionnels

No trust – no result : dans les fusions franco-allemandes, la qualité des relations entre les hommes est encore plus importante que dans d'autres couples culturels.

- Laisser se mettre en place la coopération au hasard des affinités

Il suffit que deux acteurs clés ne s'entendent pas pour transformer les effets de synergie en pertes conséquentes.

- Livrer le management et les groupes de travail à eux-mêmes

Le style de management français est directif, celui des Allemands collégial. Les «spécialistes» allemands sont insécurisés par les remises en question et la gestion de l'imprévu françaises, et les «généralistes» français se sentent bridés dans un cadre planifié «à l'allemande».

- Ne procéder aux changements qu'au sein de la structure rachetée

Le fait d'imposer ses «best practices» à celui que l'on «intègre» est l'assurance de générer des résistances et des résignations.

- Subordonner le processus de fusion aux affaires quotidiennes

Faute de ressources humaines supplémentaires pour un management professionnel de la réalité immatérielle, les énergies se perdent dans des guerres intestines, au lieu de se concentrer sur le positionnement de la nouvelle entreprise sur le marché.

- Penser que communiquer en anglais suffit à éviter les malentendus

Une bonne maîtrise de la langue peut même renforcer les différences culturelles.

Des mots comme «Partnership», «Management» ou «Strategy» ont des significations complètement différentes d'un pays à l'autre. Les confusions et tensions sont ainsi préprogrammées.