



Réussir votre fusion,
en bâtissant **votre Monde**
de performance



Sommaire

03	Edito
05	Présentation
06	I. Entre mythes et (tristes) réalités
09	Un risque de destruction de valeur qui concerne tous les secteurs
10	II. Une cause largement devant toutes les autres : le choc des cultures en présence
12	Quand un choc des Mondes fait fuir les talents <i>L'exemple Gameloft et Vivendi</i>
14	III. Le défi : comment faire pour que Noir + Blanc = Couleur
16	Une question de taille ?
17	IV. La méthode des Mondes permet Noir + Blanc = Couleur
19	Les Mondes, un modèle éprouvé et fondé sur des fondements académiques solides.
25	La fusion de réseaux de vente analysée sous l'angle du GRID
26	Les 6 modes de référence comme points de repère pour visualiser les enjeux culturels d'une fusion
29	Un bon exemple (en dépit des circonstances) : Total et Elf
31	V. Quand agir ? Le tempo de la fusion
33	L'importance de l'analyse culturelle pré-fusion : <i>Renault-Nissan et la clairvoyance de Carlos Ghosn</i>
34	Bibliographie

Edito

Comme après chaque crise, l'ère post COVID voit déferler une vague de fusions-acquisitions avec plus de 3 800 milliards de dollars de deals signés durant les huit premiers mois de 2021 dans le monde, du jamais vu en plus de vingt ans.

La majorité de ces transactions détruiront de la valeur, au mieux 40 % d'entre elles, au pire 85 %¹. Ces chiffres sont connus. Pourtant, au moment de passer à l'action, l'image d'Epinal du capitaine d'industrie qui en a vu d'autres et qui triomphera prend le dessus.

La littérature est riche en analyses qui décryptent les causes de ces échecs, mais ces études ne proposent pas une méthode pour les traiter.

Nous avons mené de nombreuses fusions dans l'industrie, la banque, le high-tech. Chaque fois, nous avons constaté les ravages causés par l'obsession de l'organisation comme moyen d'intégration. C'est la guerre des organigrammes, et comme disait un de nos clients : « A la fin, on se tient tellement tous par nos enjeux de pouvoir que l'on ne parle plus que des places de parking et des bureaux ».

Notre approche des Mondes est une alternative efficace et crédible pour aborder les fusions. Le principe de base est : « mettons-nous d'accord sur le Monde commun (nos modes de pensée et d'action) que nous voulons pour nous, nos équipes et nos clients. Et ensuite seulement, munis de cette feuille de route porteuse de sens, nous pourrions aborder les aspects de structures et de systèmes ». Le « No street fighting » qu'accolait un client sur chaque présentation souligne l'ampleur de la tâche.

Certains décideurs nous disent : « Oui, mais ce dont vous parlez, c'est de conduite du changement ».

A votre avis ?

Cette expression de « conduite du changement » est un concept beaucoup trop limité quand la transformation nécessaire est profonde. Une fois que le sujet est bien enlisé, que les mauvais choix ont été faits, alors on appelle la dépanneuse pour sortir le projet de l'ornière. Cela ne marche pas. C'est un pansement sur une jambe de bois.

¹ Estimation du taux d'échec des opérations de M&A – détail des études plus loin

D'autres diront « valeurs communes ! ».

Le problème : une valeur reflète une vision et, même si des entreprises affichent les mêmes valeurs, rien n'est moins sûr qu'elles les incarnent de la même manière dans leurs modes de fonctionnement quotidiens.

Les Mondes ne sont pas une nouvelle forme de « conduite de changement ».
Ils sont LE changement, au même titre que la stratégie.
Ils sont le fondement de la fusion, ils ne sont pas une solution de rattrapage.

La fusion par la méthode des Mondes fonctionne. La mettre en œuvre tôt, dès la phase de due diligence, c'est prendre la main sur la prémonition - « culture eats strategy for breakfast » justement formulée par Peter Drucker.

CEO, CFO, DRH, directeur de projet... créer le Monde de performance post fusion est votre affaire.

Créer votre Monde de performance, Réussir une fusion ou une intégration vous donne les clés pour agir en créateur d'un Monde auquel les autres (ceux que vous intégrez, vos clients, vos concurrents...) voudront appartenir.



Laurent Dugas

Associé fondateur



P-Val est un cabinet de conseil spécialisé dans la transformation stratégique par le levier culturel.

Trop d'entreprises passent à côté de leurs transformations en adoptant des solutions qui se focalisent sur les leviers organisation / processus / systèmes, en oubliant que ce sont des moyens au service d'une nouvelle performance des équipes.

Nous inversons les modèles de pensée en positionnant la culture en point de départ et point d'arrivée de toute transformation.

Votre projet de performance est un succès si et seulement si les modes de représentation et d'action de l'ensemble des parties prenantes se sont rapidement et durablement transformés.

C'est ce que nous appelons « Créer un Monde© auquel les autres veulent appartenir ».

Nous mobilisons avec succès cette approche innovante sur de nombreux cas d'usage : plans stratégiques, fusions d'entreprises, dynamiques d'écosystème et de partenariat, nouveaux business modèles et autres projets en rupture.

Nos « décideurs » sont les créateurs de Monde avec une capacité de mobilisation large : directions générales et C-Suites (stratégie, marketing-vente, digital, ressources humaines, juridique, finance, ...) pour qui nous transformons la gouvernance, les représentations, les processus transactionnels et de collaboration, les comportements attendus, le digital, ...

Pour réussir cette alchimie, nous percevons les signaux faibles, nous organisons la créativité et nous agissons avec ingéniosité. Nous sommes en croissance et venons de lancer notre nouveau plan stratégique 2025 qui vise à pousser plus loin notre valeur ajoutée « Monde ».

1 | Entre mythes et (tristes) réalités

Les fusions-acquisitions et les joint-ventures sont un pilier essentiel des stratégies de croissance d'une entreprise.

Quasiment tous les grands groupes actuels se sont construits au travers de fusions records : dans la banque (JP Morgan & Chase, BNP & Paribas), le pétrole (Exxon & Mobil, toutes deux issues de l'ancienne US Standard Oil), l'assurance (Mutuelles Unies et Drouot fusionnent pour former AXA), le luxe (groupe Louis-Vuitton-Moët-Hennessy qui possède également Dior, Tiffany, Tag Heuer...), les spiritueux (GrandMet et Guinness fusionnent pour former Diageo qui possède entre autres J&B, Smirnoff, Baileys et Captain Morgan), etc.

Les sommes en jeu nourrissent les mythes.

En 2020, les fusions-acquisitions représentaient 200 milliards d'euros en France selon l'analyste Refinitiv. Dans le monde entier, ce chiffre a atteint 3 600 milliards. Avec la crise du covid et la nouvelle politique industrielle européenne une explosion de fusions-acquisitions, tant en valeur qu'en volume, s'observe avec le feuilleton Suez-Veolia, ou encore les discussions de Société Générale en vue de l'achat de Leaseplan par ALD. Entre désendettement et recentrage industriel, les entreprises françaises ont multiplié les cessions postpandémie : Equans cédé à Bouygues par Engie, les activités de signalisation de Thales vendues pour 1,66 milliards d'euros, la vente de Lyxor... Au total le montant des fusions-acquisitions en France devrait atteindre un niveau record en 2021, à plus de 245 milliards d'euros.

Si ces volumes donnent le vertige, la valeur réellement créée est-elle à la hauteur des montants investis ?

Les fusions sont toujours vécues par toutes les parties prenantes comme une épreuve difficile à court terme, avec l'espérance d'un impact positif sur le long terme.

Elles chamboulent la vie d'une entreprise, à tous les niveaux. Pour le PDG, le rachat d'un groupe est l'occasion d'affirmer le muscle de son entreprise et la finesse de sa vision stratégique. C'est dynamisant mais c'est aussi une prise de risque personnelle très visible. La fusion réussie c'est lui, elle rate c'est lui.

Pour celui qui est en passe d'être racheté c'est un combat terrible, dont il peut sortir « riche » mais épuisé et souvent poussé à réinventer sa vie ailleurs.

Le combat entre Veolia et Suez a vite tourné au duel « à mort » entre Antoine Frérot et Bertrand Camus.

A défaut d'une fusion entre égaux, c'est le combat des égos.

Le management des deux entreprises traverse la fusion avec la crainte de faire les frais de l'inévitable réorganisation stratégique.

A ce jeu-là, chacun sait que $1+1 = 1$, et que le match peut durer le temps qu'un équilibre des plaques tectoniques se réalise et que les critères d'affectation se rationalisent. Aux échelons inférieurs, les employés envisagent la fusion avec anxiété, par crainte des dommages collatéraux de jeux d'acteurs qui les dépassent et parce qu'ils voient leur culture d'entreprise menacée.

La phase d'intégration est un véritable rouleau compresseur qui écrase tout sur son passage : très vite les travaux de fusion gèlent les budgets, remettent en cause des priorités sur lesquelles tous les efforts étaient focalisés quelques jours avant l'annonce.

Les clients sont souvent oubliés dans le tumulte généré, pourtant eux aussi sont impactés. Le produit qu'ils ont acheté ne sera peut-être plus maintenu même si la communication dit le contraire.

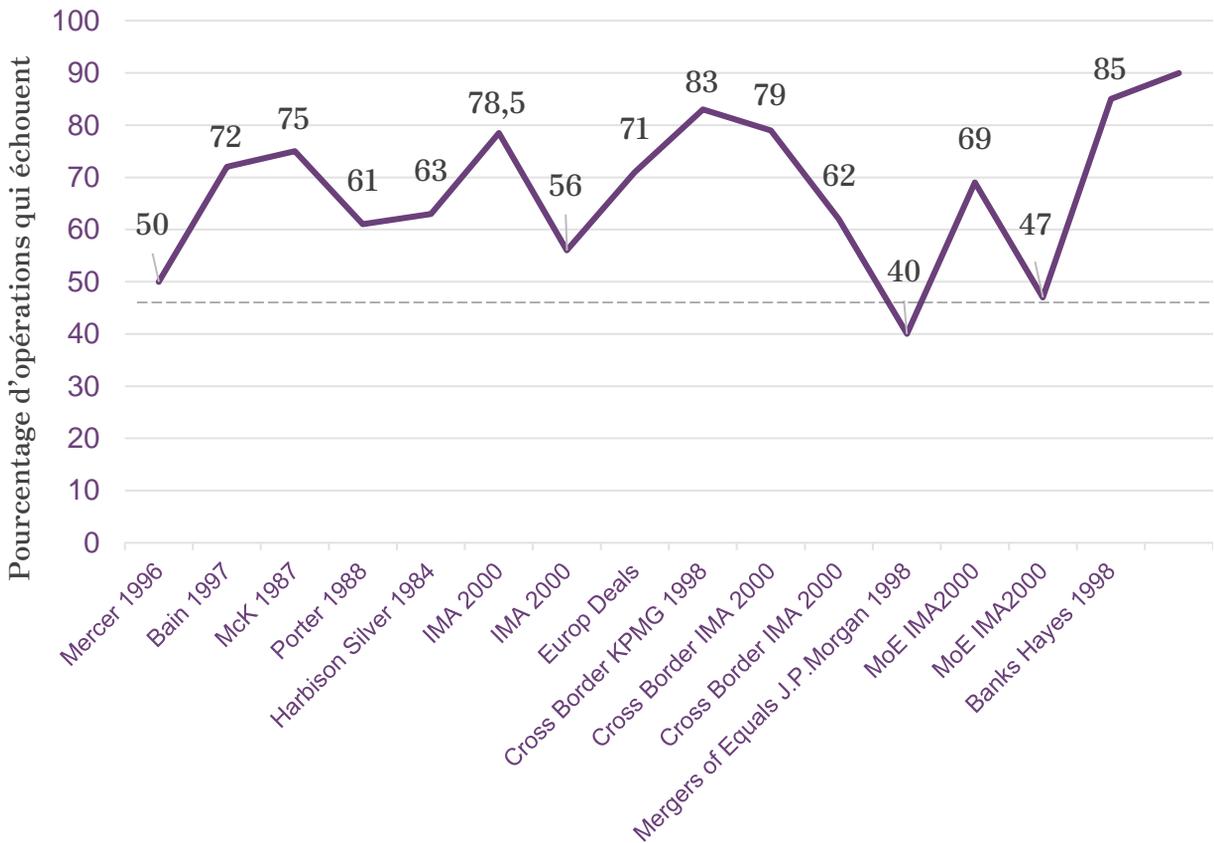
La complicité positive créée avec une équipe devient suspicieuse pour l'autre partie, les contrats sont revus pour être harmonisés, la réactivité des services clients diminue...

« Les hommes mentent, pas les chiffres »

Au-delà des productions de discours en interne de l'entreprise et en externe qui tendent à justifier l'action, les études quantitatives menées par des chercheurs démontrent que plus de la majorité des fusions détruisent de la valeur, avec une fourchette, au mieux de 40 % et au pire de 85 %. C'est énorme et nous pouvons légitimement nous demander quelle personne raisonnable prendrait de tels risques en toute connaissance de cause ; si ce n'est la pensée magique que « à moi, cela ne m'arrivera pas » ?

Les fusions sont entourées d'un folklore héroïque qui légitime les prises de risque : l'appellation de « capitaine » d'industrie n'est qu'un exemple représentatif de bien d'autres.

Aperçu des taux d'échec des opérations de fusions et acquisitions



Un risque de destruction de valeur qui concerne tous les secteurs.

Le rachat de Yves Saint-Laurent Parfums par Sanofi Beauté, filiale du pétrolier Elf-Aquitaine en 1993 est un exemple emblématique de destruction de valeur. Alors que Claude Saujet misait sur de « fortes synergies », les concepteurs d'YSL se retrouvent isolés dans une structure dont la logique est l'industrialisation de la production et la réduction des coûts. Les historiques YSL ont très mal vécu d'être intégrés dans un groupe sans que soient reconnues les singularités de la marque.

« Le groupe Sanofi a voulu faire dans la Beauté ce qu'il réalise dans la Santé, jouer de l'effet de taille pour dégager très vite des synergies devant faire exploser les bénéfécies. » Christophe Girard, directeur général d'Yves Saint Laurent. Six ans plus tard, Sanofi doit vendre, et YSL Parfums et Couture sont réunis au sein du groupe Gucci.



2

Une cause largement devant toutes les autres : le choc des cultures en présence.

Les experts se rejoignent tous sur un constat simple : les entreprises échouent quand la culture de leurs équipes n'est pas en phase avec la stratégie. « Culture eats strategy for breakfast », comme l'a présagé Peter Drucker. C'est vrai pour n'importe quelle entreprise, et ça l'est encore plus dans les cas de fusions où s'ajoute la difficulté supplémentaire de gérer les tensions entre les deux cultures qui tentent désormais de cohabiter.

Carlos Ghosn, artisan de la fusion Renault-Nissan, ne l'a pas formulé autrement : “corporate culture is the key driver of value creation in this age of globalisation”.

Les pertes de capital humain, non prises en compte lors des *due diligence*, sont responsables de la destruction de valeur lors de la phase d'intégration qui suit la fusion.

Ne pas prendre en considération les Mondes en présence, c'est prendre le risque de conflits culturels, où l'usure poussera à la perte de motivation, le manque de communication et la démission, conduisant à une perte de capital humain et donc une perte de valeur. Selon une étude de Towers Watson, la moitié des départs durant la phase d'intégration sont liés à un changement culturel.

Quoi .

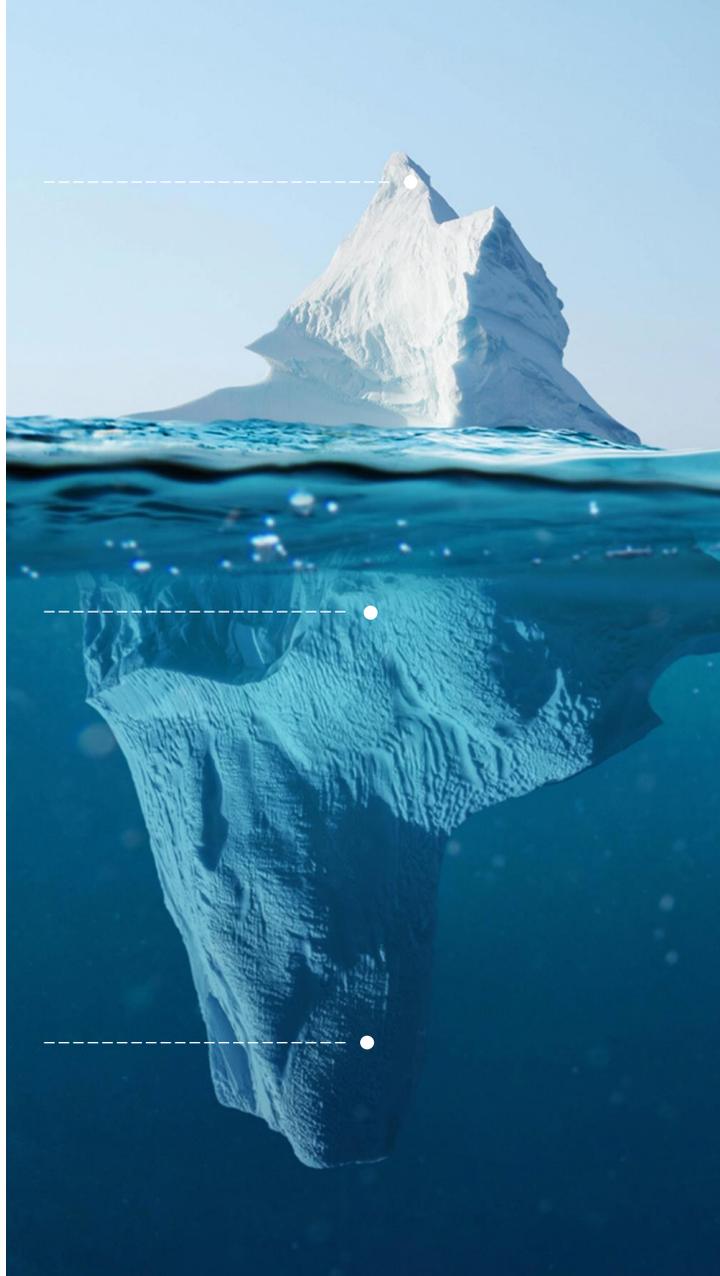
Les résultats attendus,
les métriques, les produits et services

Comment .

Les processus et outils,
les structures (siège social, usines,
etc), les équipes (qui, avec qui), ...

Pourquoi .

Les justifications : les motivations
profondes, les attentes satisfaites
et insatisfaites, les valeurs, ...



Comme le Titanic, vos fusions vont couler sous la ligne de flottaison.

Dans un projet de rapprochement, des sujets de surface sont évoqués tels que la stratégie, les attentes chiffrées, les processus... l'ensemble des sujets « rationnels ». Ces sujets sont même anticipés pour évaluer l'intérêt et/ou la faisabilité de l'opération autour des objectifs de la fusion (les résultats espérés du rapprochement pour les actionnaires, pour les clients, pour le management, ...) et autour de la manière de mener la fusion (mutualisations, économies d'échelle, création de valeur, gouvernance...).

L'exécution du projet de rapprochement se heurte à des frottements qui surviennent « sous » ces niveaux précédents, au niveau de la culture, du comment et pourquoi nous agissons et décidons. Les équipes de management ne parviennent pas à se mettre d'accord sur les scénarios d'organisation, la priorisation des sujets, les systèmes, les budgets, etc. Au sein des équipes, chacun cherche d'abord à reproduire et sauvegarder les pratiques de son Monde passé, freinant l'exécution des tâches et processus.

Quand un choc des Mondes fait fuir les talents : l'exemple Gameloft et Vivendi.

En 2016, Vivendi prend le contrôle de Gameloft, éditeur de jeux-vidéo mobiles fondé par les frères bretons Guillemot, à la suite d'une OPA hostile.

Malgré l'expérience récente de Vivendi sur le marché des jeux vidéo et le fort potentiel de croissance symbiotique, l'exécutif de Gameloft est inquiet du choc de Mondes entre une petite entreprise caractérisée par un management centralisé et fédérée autour d'une vision créatrice, et le rouleau compresseur du leader mondial de l'amusement.

Vincent Bolloré fait la sourde oreille et en paie le prix fort : la vague de départ qui suit le rachat met fin à la croissance rapide qu'avait connue Gameloft. Depuis, les effectifs ont décliné et les résultats financiers ont chuté.



Ne pas traiter la partie submergée de l'iceberg, c'est prendre le risque d'un désengagement brutal des équipes.

Les fusions-acquisitions génèrent une hausse moyenne de 23 % de désengagement actif des employés, c'est-à-dire se retrouvant sans tâche à accomplir en raison d'un conflit avec la hiérarchie et attendant de négocier leur départ, ou simplement refusant de travailler.

Et encore, il ne dit rien du désengagement passif qui consiste à faire ce que l'on me dit avec une énergie minimale pour ne pas avoir d'ennuis. Notre estimation sur quelques missions de « redressement » de fusion est autour de 40 % des collaborateurs, et cela même à un haut niveau de management.

Nier l'importance du traitement des deux cultures en présence est la première étape d'un échec assuré.

Malheureusement, même avertis des écueils culturels, décideurs et conseillers mettent quand même le projet en marche. Quel PDG renoncerait à une fusion qui promet de faire économiser des millions d'euros annuels en synergies parce que les deux équipes ne prennent pas leur déjeuner à la même heure ?

Comme la culture est perçue comme « soft » et intangible, elle est souvent reléguée au second en termes de priorités, ou considérée comme trop compliquée à faire évoluer.

Ou alors trop coûteuse : BNP dépense environ 600 millions d'euros et organise 450 groupes de travail et 50 taskforces réunissant 17 000 salariés pour s'assurer du bon déroulement de sa fusion avec Paribas. L'opération est couronnée de succès dans la durée, mais toutes les entreprises ne sont pas prêtes à faire cet effort.

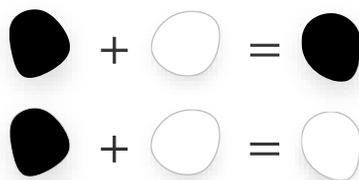
Heureusement, la prise en compte des cultures en présence peut être abordée de manière outillée, avec efficacité.

3 | Noir + Blanc = Couleur

Nous identifions trois cas de figure possibles lorsqu'il y a rapprochement entre deux entreprises aux cultures différentes, que nous représentons dans un schéma par des billes blanches et noires.

Les trois options sont : le mélange blanc-noir fait soit du blanc soit du noir, fait du gris, ou fait une autre couleur.

Lorsqu'il y a conflit entre les deux cultures, l'une d'elles risque de prendre le dessus et d'annihiler l'autre.



L'un des deux Mondes en présence « prend le dessus ». Un déséquilibre durable s'installe entre dominants et dominés. Certains collaborateurs se sentent floués, se démotivent et se désengagent. La performance globale est inférieure aux attentes.

Lorsqu'en 2018 Amazon rachète Whole Foods, chaîne de distribution « bobo » américaine, le rouleau-compresseur de Cupertino impose un rythme de travail similaire à ceux des centres de distribution, à flux tendus et avec des grilles de notation du personnel. Le résultat dans une firme aux racines hippies et à la culture presque familiale sont prévisibles : employés pleurant sur leur lieu de travail, démissions en masse et finalement des problèmes massifs de rupture de stock qui sapent la confiance des consommateurs.

Une fusion peut également tenter de « respecter » les cultures des deux entreprises en priant que tout aille pour le mieux. Cette tactique a aussi peu de chances de succès.



Les deux Mondes en présence se mêlent dans un consensus mou. Les équipes ont perdu leurs repères et regrettent leur « Monde d'avant ». Les accords trouvés sont transitoires avant un basculement vers le scénario 1. La performance globale est inférieure aux attentes.

Air France et KLM fusionnent en 2004 mais reculent devant l'intégration totale, préférant conserver les cultures spécifiques de chacune. Cela pouvait être interprété comme une marque de sagesse, ou bien comme une fuite devant l'obligation de choisir entre le Monde Marchand de KLM et le Monde Industriel d'Air France. Depuis, le groupe a connu six changements de PDG, a été habité par d'innombrables conflits sociaux et les récents efforts de Ben Smith pour réorganiser la flotte de KLM ont été si mal accueillis que le gouvernement néerlandais a augmenté sa part dans le capital du groupe pour les empêcher.

Enfin, la création d'un Monde de performance commun au groupe permet non seulement d'éviter la destruction de valeur, mais aussi de dépasser les objectifs de performance.



Le management construit un nouveau Monde de performance auquel les équipes auront envie d'appartenir. Les équipes partagent une aventure commune de transformation et les efforts induits ; chacun comprend ce qui est attendu de lui. La performance globale correspond aux attentes.

Après le rachat et l'intégration de Darty par la Fnac en 2015-2016, la direction tente d'instaurer un nouveau Monde de performance : transformer le client en usager fidélisé, à travers le plan « Everyday » et la formation de plus 10 000 vendeurs au télé-conseil. Ce Monde tire du Monde Fnac, avec sa volonté d'innover (la voiture Fnac, la liseuse Kobo...) et du Monde service client de Darty (« le contrat de confiance »).

Une question de taille ?

Lors du rachat d'un petit par un gros, il est imaginable que si la culture des deux entreprises est suffisamment similaire, le rapprochement puisse s'effectuer sans heurts. Par exemple, Facebook n'a pas eu besoin de phase d'adaptation particulière lorsqu'elle a racheté WhatsApp, qui ne comptait alors qu'une soixantaine d'employés, les deux entreprises partageant une culture relativement identique.

C'est un exemple de cas où un « gros noir » rachète un « petit gris ».

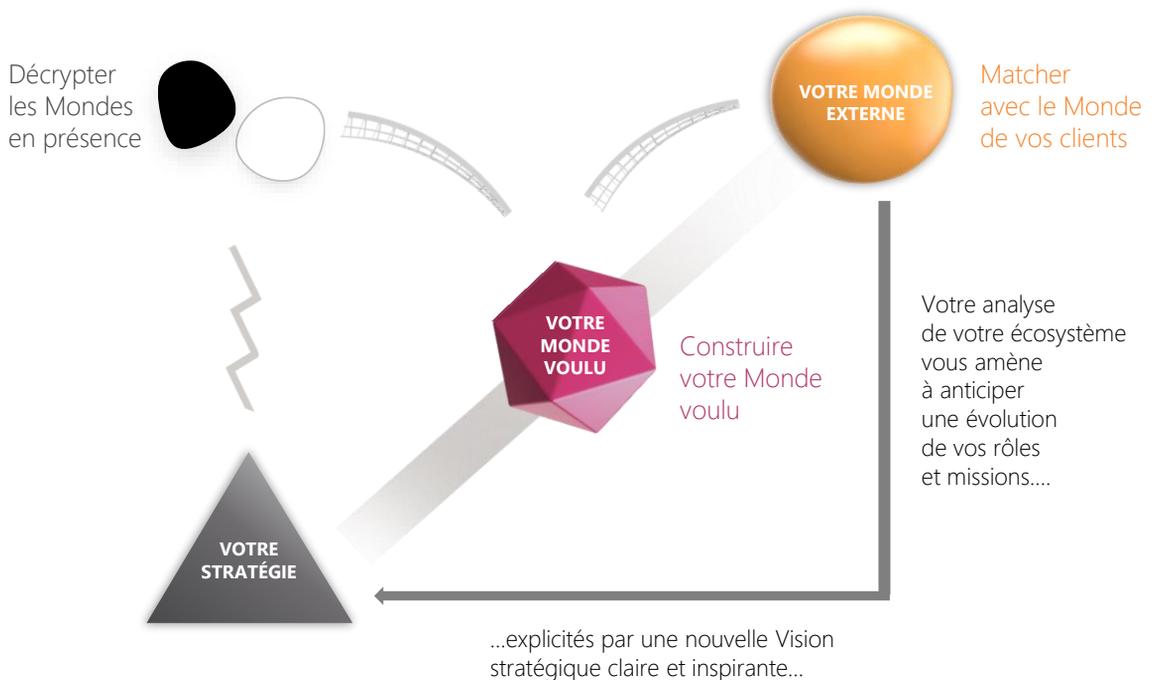
Dans le cas du rapprochement d'un petit par un gros, le cas le plus fréquent est que le Monde du gros mange celui du petit, avec deux impacts sur la performance : le départ des talents entraînant la perte de compétences ; la non-exploitation de ce que pourrait apporter le Monde du petit. Ce second impact est d'autant plus dommageable qu'en rachetant un « petit », le « gros » fait souvent le pari justement d'acquérir le mindset des équipes – son Monde -, par exemple une capacité à mettre rapidement des produits sur le marché. C'est ce qui s'est passé lors du rachat de Gameloft par Vivendi (présenté plus haut).

Les cas les plus emblématiques concernent des rapprochements de deux entités de taille similaire. Qu'elles appartiennent au même secteur d'activité ou non, leurs cultures sont presque « mécaniquement » distinctes, par leur histoire, leur pays d'ancrage, leurs crises, Plus les entités seront en apparence proches, plus le risque de transposer ses représentations sera fort avec pour effet d'occulter les différences culturelles et de voir apparaître de profondes incompréhensions face aux différences de pratiques. Pour effectuer le rapprochement, il faut impérativement s'engager sur le scénario Noir + Blanc = Couleur. Cela veut dire comprendre chacun des Mondes en présence et converger vers un Monde commun.



4

La méthode des Mondes permet Noir + Blanc = Couleur



L'objectif est de définir le Monde de performance qui permettra d'exécuter votre stratégie de fusion. Quatre enseignements majeurs, observés pour chacune des fusions que nous avons accompagnées, guident ces travaux. Ils sont présentés page suivante.

1^{er} enseignement : vos équipes n'habitent pas une stratégie ; elles habitent un Monde.

Elles décryptent votre stratégie en fonction de leur Monde actuel. Un Monde Industriel (le royaume des experts et des processus éprouvés) aura du mal à comprendre comment l'acquisition d'une start-up (Mondes Opinion, Marchand) pourra leur apporter de la valeur. Lors d'une fusion, chacun se réfugie dans son Monde, le porte en étendard d'un historique à défendre. Chacun campé dans son Monde, le « streetfighting » n'est jamais loin lors du lancement des groupes de travail pour initier les processus d'intégration.

2^{ème} enseignement : pour réussir, vous devez créer un Monde (ni blanc, ni noir – Couleur !) auquel tous et chacun auront envie d'appartenir.

Ce Monde « Couleur » se traduira par des principes de pensée et d'action nouveaux qui guideront les façons d'agir chacun des collaborateurs. Pour y arriver, les processus emblématiques du nouveau Monde devront être transformés pour signifier le changement. Nous appelons ces processus des Passerelles, elles permettront de baliser le chemin pour permettre à chacun de l'incarner.

3^{ème} enseignement : votre nouveau Monde ne peut être performant que s'il est synchrone avec le Monde de vos clients. En quoi le rapprochement est l'opportunité de faire évoluer les modes de fonctionnement pour créer de la valeur pour vos clients (au-delà des discours) ?

Aussi vrai que vos clients n'ont que faire des tourments internes post fusion, ce ne sont pas vos clients qui viennent dans votre Monde. C'est à vous de vous rapprocher du Monde de vos clients.

4^{ème} enseignement : le changement de Monde est l'affaire des équipes qui précisent les contours du Monde voulu à partir d'une impulsion donnée par la Direction.

La stratégie est impulsée par le « haut » ; le changement de Monde doit prendre ses racines dans le quotidien des équipes. Ce qui veut dire : vos équipes sont parties-prenantes du diagnostic et de la formulation du Monde voulu, à partir d'un cadre défini par la Direction sur ce qui est négociable et ce qui ne l'est pas.

Les Mondes, un modèle éprouvé et fondé sur des travaux académiques solides.

Le concept des Mondes été créé par Luc Boltanski et Laurent Thévenot. Dans leur livre « De la justification, les économies de la grandeur » (Gallimard 1991), ces deux chercheurs, l'un sociologue, l'autre économiste, mettent en évidence que les logiques de fonctionnement d'un individu, d'un groupe social ou d'une entreprise s'expliquent par son appartenance à un Monde. Ce Monde donne une cohérence à ses actions.

Leur concept central est celui de la Grandeur. Il permet de comprendre pourquoi des accords arrivent à se nouer entre des personnes ou des groupes de personnes. Quand deux personnes ont une grandeur commune, cette grandeur va les aider à trouver des repères communs qui vont guider leurs relations. Leurs Mondes sont synchrones.



6 Mondes purs comme points de repère permettent pédagogie et langage commun dans l'analyse des Mondes actuels et la projection vers le Monde voulu.

Inspiration - Rêve, imaginaire, spontanéité
Les idées nouvelles et le foisonnement créatif sont valorisés.

Industriel - Travail, progrès, efficacité
La rigueur et la mesure sont valorisées.

Marchand - Bénéfice, pragmatisme, opportunisme
L'opportunité à saisir, le coup, le prix sont valorisés.

Domestique - Obéissance, honneur, éducation
La hiérarchie, le fonctionnement en tribu soudée et les traditions sont valorisées.

Civique - République, liberté, verdict du scrutin
Le collectif, l'intérêt général, la loi et le droit sont valorisés.

Opinion - Persuasion, vedettariat, visibilité
Ce qui est connu et reconnu par les autres est valorisé.

Aucun groupe ni individu n'est composé des chromosomes d'un seul Monde ; ils sont un mélange de ces Mondes et comprendre en profondeur les spécificités de chacun de ces Mondes de référence permet de comprendre des Mondes complexes.

Sur ce socle solide, nous avons ajouté notre expertise des transformations pour mettre en mouvement le modèle avec une conviction prouvée : oui, il est possible de changer de Monde !



Concrètement votre transformation Monde est orchestrée en trois temps.

- Temps 1 • ----- Décrypter les Mondes en présence
 - Temps 2 • ----- Concevoir le Monde Voulu
 - Temps 3 • ----- Incarner le Monde Voulu et déployer les passerelles
-

Temps 1 : Décrypter les Mondes en présence

Le diagnostic constitue le temps 1 de votre transformation.

Les cultures « historiques » sont mises à plat ce qui permet d'identifier les zones d'accord et de désaccord entre les Mondes en présence. Ce sont les représentations et habitudes qui risquent de faire vriller la fusion ; ou au contraire celles sur lesquelles vous pourrez vous appuyer pour réussir l'intégration.

Ne pas poser de constat objectif c'est renforcer le risque que l'attachement historique des équipes à leur Monde empêche toute réelle projection dans la cible : chaque message est décrypté en fonction de croyances fondées ou non.

Le diagnostic est projectif : la compréhension des Mondes en présence est menée au regard des enjeux de la fusion. Au cours des ateliers de diagnostic, les équipes se projettent dans la fusion, avec un effet cathartique et un questionnement sur les limites du Monde actuel.

Pour ce faire, le diagnostic est factuel et complet. Il traite des quatre piliers (cf. encart 4) qui constituent votre Monde pour décrire les champs de force avec des points factuels « vraie vie ».

Les 4 piliers qui constituent un Monde

Grandeur

De quoi sommes-nous fiers ? Comment justifions-nous nos actes ? Qui est grand dans notre Monde et pourquoi ? Qu'est-ce qui définit notre performance dans l'absolu et comparé aux autres ?

Illustration des tabous à lever liés à la grandeur :

« Notre singularité va-t-elle être préservée ou est-ce que le modèle de l'entreprise qui nous absorbe la considérera uniquement sous le prisme des coûts ? »



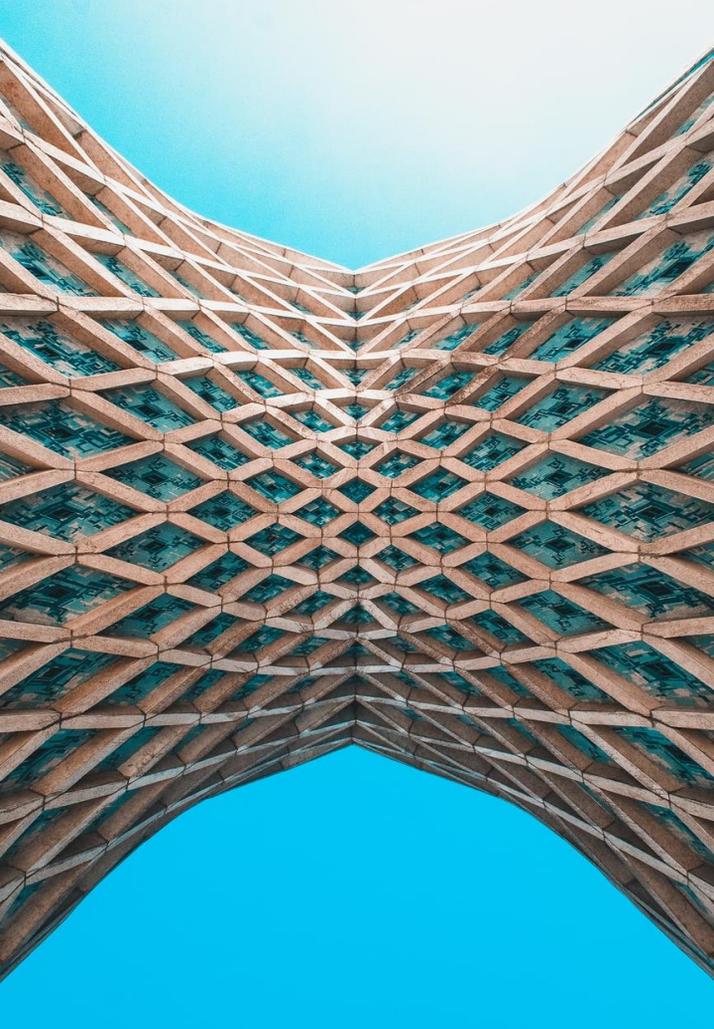
Reconnaissance

Par qui suis-je reconnu ? Par quoi se concrétise cette reconnaissance ? Selon quels principes ?

Illustration des tabous à lever liés à la reconnaissance :

« Qui prendra la tête des futurs ensembles ? »

« Ai-je encore une chance de faire carrière ? »



Interactions collectives

Quels sont nos modes de travail collectif ?
Quels sont nos temps forts, les épreuves
modèles à réussir ?

Illustration des tabous à lever
liés aux interactions collectives :

« Quelle langue de travail sera privilégiée ? »

« Le plan commercial annuel sera-t-il
toujours présenté au cours d'un séminaire
avec nos cérémoniaux et les rituels
qui nous fédèrent ? »

Décision

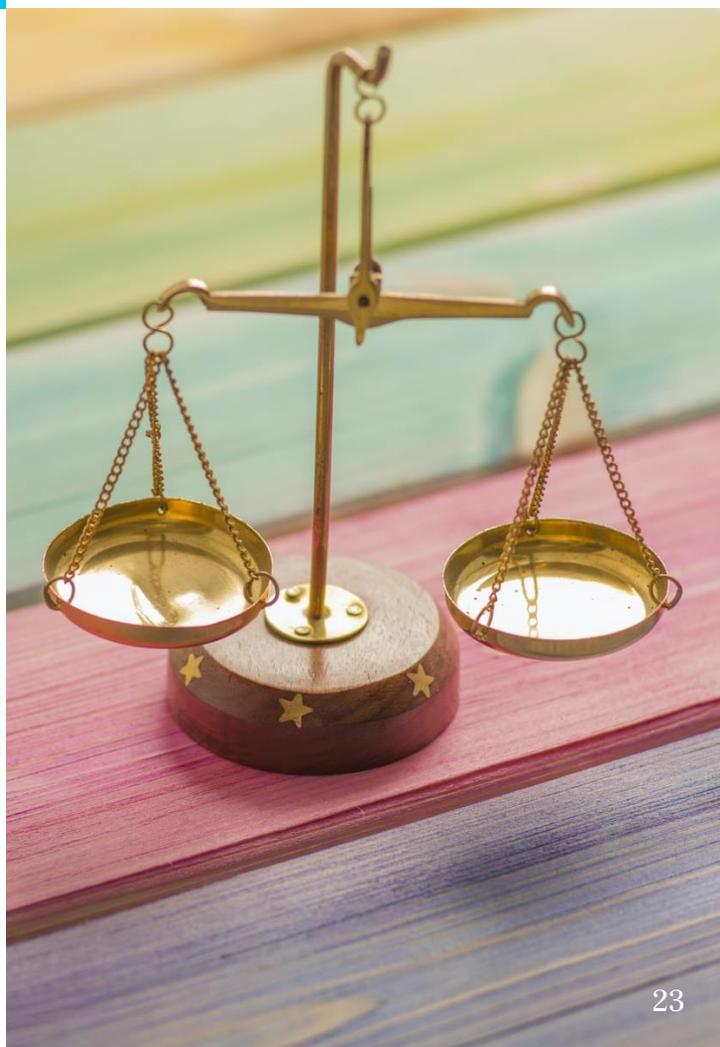
Sur quels critères prenons-nous
nos décisions ? Quels sont nos registres
d'arguments pour convaincre ?
Quel est le contenu de nos tableaux
de bord ?

Illustration des tabous à lever
liés à la décision :

« Conserverons-nous
la même autonomie ?

Chez A, elles sont prises
par le management décentralisé
de manière rapide et impulsive.

Chez B, on attend que toute l'information
remonte au centre, qui décide lentement
et de manière très concertée »





Une lecture visuelle, simple, mémorisable du Monde actuel à partir des 6 Mondes de référence, le rend communicable (cf. encart 6).
C'est un totem de votre fusion.

Ce temps d'introspection constitue le temps 1 de votre transformation, à tous les niveaux :

Les équipes de part et d'autre découvrent le Monde de l'autre. Les ateliers « miroirs » où les Mondes sont formalisés et partagés constituent toujours un premier point de bascule : « nous avons cassé nos à priori », « nous ne sommes pas si loin ».

Le management affirme le « sens » de la transformation : ce qu'il met en jeu en termes d'évolution culturelle, ce qui sera négociable et ce qui est non négociable dans la construction du Monde voulu. Les tabous sont levés « le roi est nu, mais maintenant nous le savons donc nous pouvons agir avec discernement ». Vous donnez un signal aux équipes et les mettez dans les bonnes conditions pour entrer dans une dynamique de coopération nécessaire aux travaux d'intégration.

Vous donnez l'envie d'un Monde commun : le diagnostic agit comme un exercice d'introspection où chacun comprend ce qu'il a à gagner avec la fusion, notamment : pouvoir dépasser les accords de son Monde conçus avec l'histoire de son entité et dont certains sont devenus obsolètes (en décalage par rapport au Monde du client).

Dès la phase de diagnostic Monde actuel vous disposez d'un éclairage sur les chantiers à mener en priorité et l'intensité de la transformation par sujet.

La fusion de réseaux de vente analysée sous l'angle du GRID

Deux grandes enseignes fusionnent pour devenir le leader européen de la distribution omnicanal de l'électroménager. Une analyse de leur force de vente par les Mondes détoure les écarts de représentations et les sujets à traiter avant d'envisager une fusion complète des réseaux. Le rôle des vendeurs et l'expérience client proposée sont très hétérogènes. Ces différences trouvent leur justification dans le Monde de chacune des marques.



L'enseigne où le vendeur est
L'expert



L'enseigne où le vendeur est
Le commercial

Grandeur

Le vendeur maîtrise toutes les fonctionnalités, les variantes et la profondeur des gammes dont il a la charge

Le vendeur cherche à maximiser son variable

Reconnaissance

La reconnaissance est donnée par les clients (« merci pour vos conseils ») et chez les fournisseurs par leurs homologues experts (« cela fait plaisir de parler à quelqu'un qui connaît le sujet »)

La reconnaissance est matérialisée par la prime qui acte la performance commerciale

Interactions collectives

Le conseil aux clients pour les aider à choisir les produits réellement les plus adaptés à leurs besoins... en s'étendant longtemps sur les spécificités de toutes les gammes possibles

Le conseil pour monter les clients en gamme et leur vendre tous les services additionnels

Décision

Les décisions opérationnelles sont prises au plus près du rayon grâce aux intuitions des vendeurs : le nouveau produit à commander, les coups de cœurs à mettre en avant...

Les décisions sont top-down, avec un management centralisé



Les 6 Mondes de référence comme points de repère pour visualiser les enjeux culturels d'une fusion

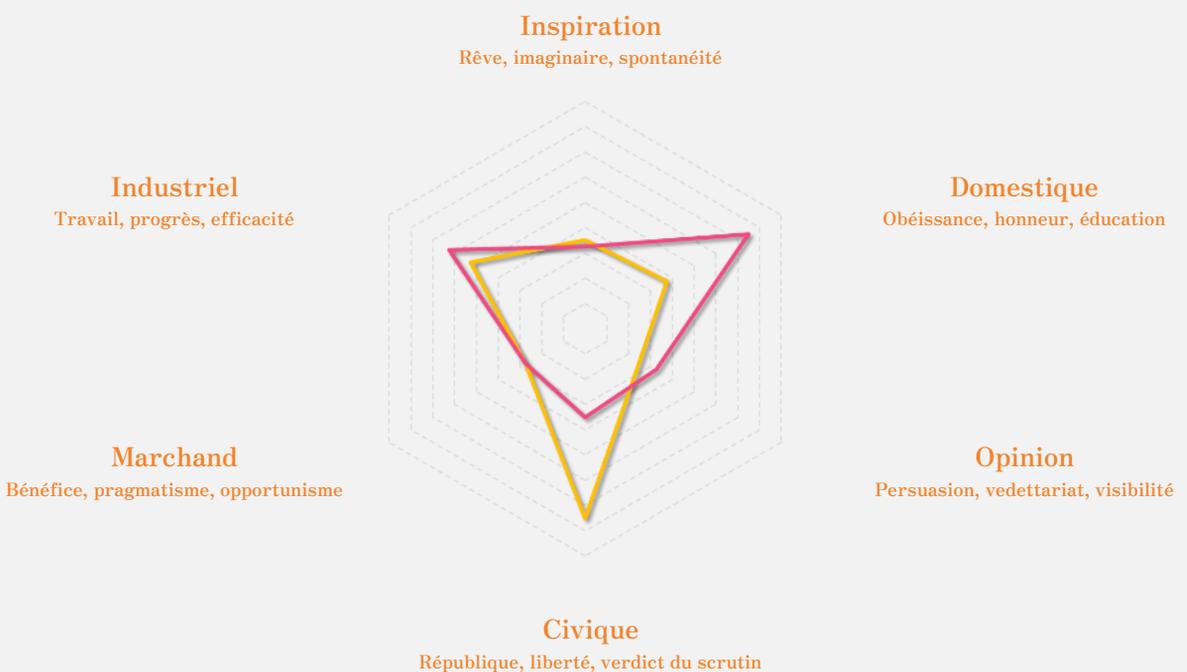
Un exemple : la fusion entre MM et GG

Deux groupes mutualistes fusionnent et les comités de directions nous ont sollicités pour animer l'une de leurs premières rencontres. L'analyse par les 6 Mondes de référence, fondée sur un questionnement structuré des équipes, éclaire les zones d'accord et de désaccord à investiguer.

Les Mondes dominants, civique pour MM et domestique pour GG, ne sont pas des Mondes qui se critiquent « farouchement » comme pourraient le faire un Monde Marchand et un Monde Civique mais ils conduisent à des quiproquos et à des biais dangereux au fil du temps.

L'enjeu du rapprochement est donc de réinvestir ces deux piliers avec un langage et des représentations porteurs d'une nouvelle histoire commune.

Comme dans beaucoup d'organisations, le Monde Industriel est présent en tant que « position de base ». Si le rapprochement veut en faire le pilier majeur, c'est-à-dire une justification du rapprochement, il va falloir l'investir avec beaucoup plus d'énergie et d'envie, car c'est aujourd'hui plus une position de « repli ».

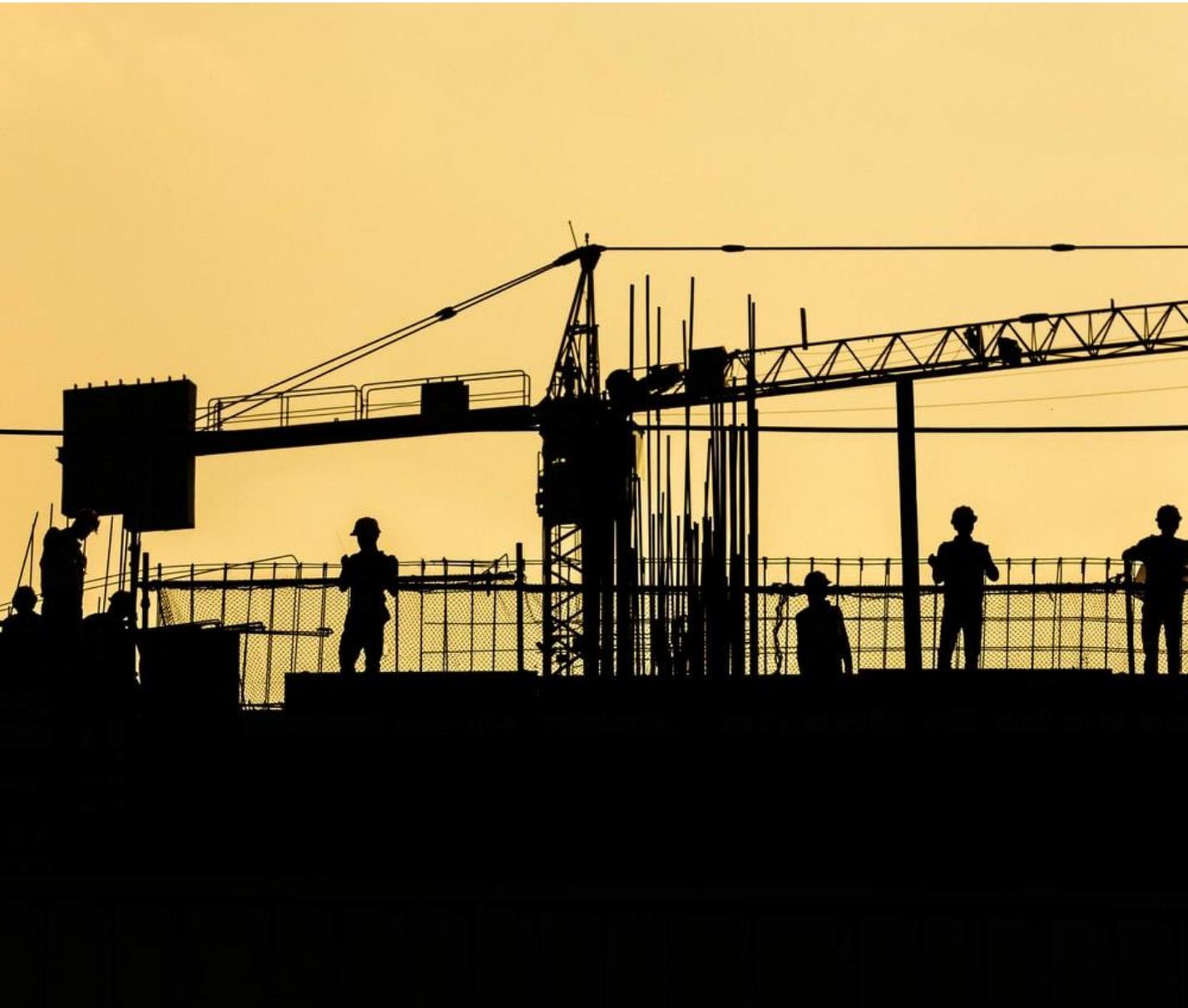


Temps 2 : Concevoir le Monde voulu.

Concevoir votre Monde voulu permet de formaliser les nouveaux modes de pensée et d'action qui seront les points de repères pour l'intégration.

Le Monde voulu décrit les quatre items Grandeur, Reconnaissance, Interactions collectives et Décision et, point essentiel mais souvent non traité, le prix à payer : ce à quoi les équipes devront renoncer et l'effort à réaliser pour passer de leur Monde historique au Monde voulu. C'est un point essentiel, dans le souci de porter un discours de vérité et pour ancrer la transformation à opérer.

Le Monde voulu constituera le nouveau paradigme pour évaluer la performance, la reconnaître, interagir et décider. Il constitue un nouveau champ de force particulièrement utile au moment où les représentants de deux Mondes à fusionner doivent se mettre d'accord sur les organisations et processus cibles, sujet tout autant épineux que celui des nominations.



Quatre facteurs clés de succès émergent des fusions que nous avons accompagnées.

Facteur clé de succès #1 Accepter de remettre en cause son Monde actuel.

Le Monde voulu ne peut se contenter d'être la version « augmentée » d'un des Mondes actuels. Le « construisons un Monde voulu en faisant du plus sur un des Mondes actuels » revient in fine à ce qu'un Monde en écrase un autre, ou tout simplement à un relifiting du Monde Actuel.

Facteur clé de succès #2 Utiliser ses racines, ne pas les arracher.

Un mythe mélanésien est très apprécié par nos clients qui cherchent à expliquer l'équilibre à trouver : « Tout homme est tiraillé entre deux besoins, le besoin de la Pirogue, c'est-à-dire du voyage, de l'arrachement à soi-même, et le besoin de l'Arbre, c'est à dire de l'enracinement, de l'identité. Les hommes errent constamment entre ces deux besoins en cédant tantôt à l'un, tantôt à l'autre jusqu'au jour où ils comprennent que c'est avec l'Arbre qu'on fabrique la Pirogue ».

Dit autrement, chacun doit y retrouver un bout de son histoire et avoir envie d'écrire la suite avec de nouvelles règles du jeu définies par le Monde voulu. Le nouvel épisode que constitue la fusion est perçu comme une suite logique des précédents épisodes de l'entreprise.

Facteur clé de succès #3 Disrupter sur chacun des éléments des Mondes actuels.

Le Monde voulu doit proposer quelque chose de nouveau, ce qui manque pour s'assurer de faire « différemment ». S'il suffit de faire « plus » ou « moins » d'un comportement actuel, c'est qu'il ne s'agit pas d'une transformation et il est fort à parier que cela ne générera pas de résultats nouveaux. Il s'agit de trouver le point de bascule qui doit permettre de faire évoluer les comportements pour atteindre vos objectifs.

Surtout, disrupter chacun des éléments des Mondes actuels (Grandeur, Reconnaissance, Interactions collectives, Décision) c'est ouvrir de nouveaux horizons. C'est une invitation à se réinventer au moment où les équipes cherchent un sens à la fusion.

Facteur clé de succès #4 Décliner son intention stratégique sur les quatre rubriques.

Le Monde voulu constitue un nouveau champ de force pour porter votre stratégie et réussir votre fusion, à condition qu'il porte une cohérence. Ses quatre items doivent être parfaitement alignés : La Grandeur est le pivot central qui est nourri par la Boucle de Reconnaissance incarnée au quotidien par les Interactions Collectives et la manière de Décider.

Un désalignement se solde par un rejet du Monde voulu par les équipes qui crient à l'incantation (« on nous dit qu'il faut lâcher prise sur le jusqu'au-boutisme du Monde Industriel pour saisir des opportunités – registre Marchand – et innover... mais toute nouvelle idée est tuée en comité de direction »). C'est un excellent stress test : votre Monde voulu est-il parfaitement aligné avec votre stratégie et avec le discours que vous avez porté auprès des équipes et des investisseurs pour justifier la fusion ? Cela fonctionne à tous les coups et nous prenons le pari de prédire les chances de succès de votre fusion à partir d'une rapide analyse de ces écarts éventuels.

Un bon exemple (en dépit des circonstances) : Total et Elf

En 1999, le PDG de TotalFina Thierry Desmarest absorbe Elf-Aquitaine au terme d'une homérique bataille juridico-financière. Total était longtemps considéré comme « le petit » comparé à Elf, qu'il avait seulement récemment dépassé en capitalisation boursière suite à l'absorption du belge Petrofina. Sa politique de fusion est donc « un cadre Elf par cadre Total » afin de respecter la logique de fusion entre égaux.

De manière similaire, des groupes de travail sont mis en place pour éviter les heurts lors des rapprochements entre les équipes Total et Elf. Elf a une culture plus Marchande et plus informelle, quand Total est Industriel et plus formel. Les différences culturelles, qui sautaient aux yeux les premiers jours, savent être affinées par la politique habile de Thierry Desmarest. Les groupes de travail, constitués sur des thèmes spécifiques, répondent à deux objectifs : remonter de façon régulière des informations précises pour ajuster autant que besoin le plan de transition ; repenser les modes de fonctionnement dans une logique Monde voulu. Un des résultats est la refonte des processus décisionnels avec l'intégration des Business Group dans les prises de décision pour responsabiliser les employés des deux groupes.

En amont Thierry Desmarest a d'abord veillé à la reconnaissance de la Grandeur des managers de part et d'autre en appliquant un principe d'équité pour la répartition des postes, à tous les niveaux hiérarchiques. La volonté de Total était d'assouplir la transition et ne pas brusquer ou offenser les susceptibilités du groupe Elf en adoptant une attitude de vainqueur.





Temps 3 : Incarner le Monde voulu et déployer les passerelles

Le Monde voulu formalisé, il s'agit de tracer le chemin à vos équipes pour leur permettre de l'habiter.

Le changement de Monde doit être perceptible, dès « Day 1 ». Les collaborateurs doivent observer le changement concret dans les décisions et interactions. Communiquez les preuves du changement plutôt que le plan de changement que vous souhaitez mettre en œuvre, la communication constituant un volet essentiel pour réussir votre transformation. Les équipes doivent percevoir une volonté de changer : la communication viendra du haut et sera engagée.

Habiter le Monde voulu dès « Day 1 » implique aussi au management de se poser les bonnes questions sur leurs comportements et routines pour ne plus agir Ancien Monde. « Changer l'ordre du jour du CODIR a plus d'impact sur la transformation qu'un plan de formation » avait coutume de dire l'un de nos clients, post fusion menée par P-VAL. Il avait raison.

Nous parlons de Passerelles pour structurer ce qui doit changer pour passer des Mondes anciens au Monde voulu. Une passerelle est un processus pivot qui porte le sens profond du changement de Monde voulu dans lequel vous voulez que vos équipes basculent : les nouveaux gestes observables, la façon dont vous menez vos CODIR, le calcul des bonus, les processus d'intégration des nouveaux arrivants, les tableaux de bord...

Autant de sujets souvent abordés dans les travaux d'intégration et qui sont clés au succès de votre fusion, tout en veillant à éviter deux écueils :

L'irréalisme : avec une surenchère du nombre de passerelles ou des passerelles trop déconnectées de la réalité. Les passerelles sont « vraie vie » et, si certaines sont transverses à l'entreprise, elles doivent être spécifiques aux processus métiers concernés par la fusion.

La distanciation : le Monde Voulu c'est demain (... pas aujourd'hui) et pour les autres (...pas pour moi).

Le Monde voulu sert de cap au pilotage de votre intégration, les passerelles donneront le rythme. L'horizon de mise en œuvre doit être le court terme et le cadencement serré pour aider chacun à habiter le Monde voulu.

5 | Quand agir ? Le tempo de la fusion

Quand agir ?

Lorsque la réponse à l'une de ces questions n'est pas évidente :

- Ai-je une bonne compréhension des Mondes à fusionner ?
 - Les grandeurs de chaque Monde sont-elles compatibles ?
 - Quels sont les accords possibles entre les deux Mondes ?
 - Quels sont les non accords à traiter ultérieurement ?
 - Quel est le Monde Voulu, celui qui permet d'atteindre les objectifs business de la fusion ?
 - Ce Monde Voulu a-t-il été construit avec les équipes qui vont le vivre ?
 - Quelles sont les cinq passerelles retenues ? (pas plus)
 - Qui sont les passeurs de ces passerelles ?
 - Sont-ils compatibles avec les deux Mondes de départ ?
 - Votre projet de fusion « Monde » est-il assez rythmé pour tenir sur 12 mois ?

Quand agir ? Dans tous les cas, au plus tôt.

C'est tout particulièrement vrai lorsqu'on a affaire à des sociétés cotées en Bourse et où les prises de paroles doivent remplir la double fonction d'expliquer son action tout en rassurant employés et investisseurs.

Dès la phase de *due diligence*, une analyse des Mondes en présence est possible. Les solutions d'analyse sémantique (à partir des éléments du site Internet, des déclarations des dirigeants...) permettent une première analyse d'écart entre les deux Mondes.

La phase clé est celle de l'intégration pour poser un diagnostic objectif et projectif. Réalisée au bon moment, cette initiative servira trois objectifs :

Affirmer aux équipes (et aux clients) la volonté de faire de la fusion une opportunité de repenser les modes de pensée et d'action pour dégager des synergies.

Poser les règles du jeu pour les travaux à mener sur les chantiers processus, organisation... et éviter que ceux-ci ne donnent lieu à des discussions interminables où chacun campe sur ses positions (dans son Monde historique) et rejette par principe toute proposition nouvelle.

Identifier les leaders du Monde voulu : la nouvelle organisation aura besoin de leaders qui incarneront parfaitement les nouveaux modes de pensée et d'action.

Définir votre Monde voulu permet de disposer de critères pour faire émerger les leaders et pour toutes les décisions préfiguratrices de la future organisation.

Répondre à ces trois objectifs vous positionne en leader-créditeur d'un Monde auquel les autres (ceux qui vous rejoignent, vos équipes « historiques », vos clients...) auront envie d'appartenir.

Et ce n'est pas une option. Comme l'a souligné l'un de nos clients, directeur de la stratégie d'un groupe bancaire :

« La *due diligence* financière convaincra les investisseurs et nous devons pouvoir compter sur toutes les équipes pour réaliser les projections.

Le problème : les équipes ne se projettent pas avec des tableaux Excel ». Vos équipes se projetteront dans un Monde qui servira de cap pour réaliser vos projections.

Les résultats de votre transformation Monde sont mesurables, avec un suivi de l'atteinte de votre Monde Voulu et de vos enjeux de performance.

L'importance de l'analyse culturelle pré-fusion Renault-Nissan et la clairvoyance de Carlos Ghosn

Surnommé « le *cost cutter* », Carlos Ghosn a pourtant toujours placé la culture d'entreprise au fronton de ses stratégies de transformation : « In any discussion of mergers and acquisitions ... corporate culture should never be an afterthought. It is the key driver of value creation ». Quand les sceptiques affirmaient le rapprochement entre Renault et Nissan impossible dû au gouffre culturel entre la France et le Japon, Ghosn avait correctement identifié que les deux fabricants automobiles appartenaient en réalité au même Monde Industriel, caractérisé par une forte présence d'ingénieurs et une obsession de la production de voitures fiables, au détriment de la créativité.

La brillante analyse des Mondes de Carlos Ghosn lui a permis de prendre les décisions appropriées au bon moment. Pour favoriser « l'apprentissage croisé » entre les deux cultures, il met en place des équipes transversales (« Cross Company Teams ») qui permettent de mélanger et fusionner les styles de management. Pour lutter contre l'immobilisme managérial des japonais, habitués à bénéficier de « contrats à vie » et chez qui la progression se fait en fonction de l'ancienneté, il crée un nouveau système d'incitations financières basées sur la performance.

Grâce à ces décisions judicieuses, et de nombreuses autres, Ghosn a redressé un mastodonte au bord de la faillite et l'a placé, en l'espace d'une décennie, au sommet du podium automobile mondial.



Bibliographie

Dugas, Jourdan. Edition De la performance, *Transformer autrement, Créer votre Monde de performance*, 2017

AEF. 2019. *Fusion-acquisition : respecter l'identité de chaque entité tout en créant une culture commune. L'exemple de Fnac-Darty*. 21 Mai 2019.

Alix, C. 2016. *'En se payant Darty, la Fnac change de culture'*. Libération. 27 Avril 2016.
https://www.liberation.fr/france/2016/04/27/en-se-payant-darty-la-fnac-change-de-culture_1449084/

Berny, L. 2004. *'La fusion de BNP avec Paribas : un coût comparable, un timing plus favorable'*. Les Echos. 30 Avril 2004.
<https://www.lesechos.fr/2004/04/la-fusion-de-bnp-avec-paribas-un-cout-comparable-un-timing-plus-favorable-637344>

Bradt, G. 2015. *'83% Of Mergers Fail -- Leverage A 100-Day Action Plan For Success Instead'*. Forbes. 27 janvier 2015.
<https://www.forbes.com/sites/georgebradt/2015/01/27/83-mergers-fail-leverage-a-100-day-value-acceleration-plan-for-success-instead/>

Dupin, L. 2013. *'Total, la chimie d'une fusion réussie'*. L'usine nouvelle. 24 Octobre 2013.
<https://www.usinenouvelle.com/article/total-la-chimie-d-une-fusion-reussie.N211098>

Fernandes, E., Fiore, J., & Knowles, K. 2010. *'Cultural Issues in Mergers and Acquisitions'*. Leading through transition: Perspectives on the people side of M&A. Deloitte.
<https://www2.deloitte.com/us/en/pages/mergers-and-acquisitions/articles/leading-through-transition-mergers-and-acquisitions.html>

Foroohar, R. 2018. *'Culture clashes loom after a rush of company mergers'*. Financial Times. 8 Juillet 2018.
<https://www.ft.com/content/633dcfba-810a-11e8-bc55-50daf11b720d>

Henni, J. & Tenenbaum, S. 2018. *'Rachat de Gameloft par Vivendi: la mayonnaise a du mal à prendre'*. BFM Business. 4 Juillet 2018.
https://www.bfmtv.com/economie/entreprises/culture-loisirs/rachat-de-gameloft-par-vivendi-la-mayonnaise-a-du-mal-a-prendre_AN-201807040198.html

Kalhi, N., & Mdarbi, S. 2019. *'La réussite d'une fusion-acquisition : rôle de la variable culturelle en amont'*. REMAC. 0(3), 28-47.
<https://doi.org/10.48430/IMIST.PRSM/remac-n3.15871>

Lewis, A. & McKone, D. 2016. *'So Many M&A Deals Fail Because Companies Overlook This Simple Strategy'*. Harvard Business Review. 10 Mai 2016.
<https://hbr.org/2016/05/so-many-ma-deals-fail-because-companies-overlook-this-simple-strategy>



**Réussir votre fusion,
en bâtissant votre Monde de performance**

Par P-Val Conseil
Copyright : P-Val Conseil
Design : Histoires de Slides

www.pval.com

Cédric Legros
cedric.legros@pval.com

Laura Roa Castro
laura.roacastro@pval.com

Tous droits réservés – P-VAL- 2022