

Pour une meilleure répartition des changements entre fusion et post-fusion

La fusion est un processus complexe. Les changements à opérer ne sauraient être réalisés instantanément. Ils doivent se poursuivre dans la période qui suit la fusion proprement dite.

Pierre Monteillard
Associé
Eurogroup

■ Il est devenu habituel de lire que deux tiers des opérations de fusion réalisées récemment dans le secteur bancaire et financier n'ont pas apporté les résultats escomptés. Pourquoi ? Quels sont les facteurs décisifs ? Il n'est pas facile d'identifier les critères ou les facteurs du succès d'une opération de ce type car toutes les fusions sont différentes : diversité des objectifs (compléter les gammes de produits et métiers, diversifier les risques, réaliser des économies d'échelle, diffuser une marque...), contexte plus ou moins favorable (outil technologique préexistant, statut équivalent du personnel, continuité «naturelle» des dirigeants...), modalités de mise en œuvre (à froid ou à chaud, fusion ou absorption...), etc.

La question du «timing»

Dans ces opérations, la question du rythme du changement est récurrente : faut-il changer sur le mode du «big bang», au risque de provoquer des ruptures fâcheuses (commercialement, so-

«Le "juste rythme", c'est une planification des changements tenant compte du niveau de maturité des esprits.»

cialement, techniquement...) mais en espérant recueillir immédiatement les bénéfices attendus ou, au contraire, changer progressivement, au risque de s'arrêter en route, de prendre un temps considérable pour arriver aux objectifs, avec un coût de réalisation trop grand ? Comment définir le bon *tuning* entre ces deux extrémités théoriques ?

L'expérience montre que la principale explication de l'échec se trouve dans la confusion fréquente des objectifs assignés à la période de la fusion proprement dite et ceux de la période qui suit, baptisée «post-fusion», généralement négligée, les changements s'avérant trop brutaux.

Aller vite pour le «rationnel» et ménager le «culturel». Il ne s'agit pas pour autant de préconiser que les fusions soient menées à un rythme d'escargot, bien au contraire. Deux rythmes de changements doivent être distingués :

- les changements qui portent sur l'identité de l'établissement, qui vont concourir à créer une nouvelle entreprise. Qu'il s'agisse du point de vue des clients, comme de celui des salariés, les fusions bien vécues sont celles pour lesquelles ces changements sont progressifs (au «juste rythme»). On touche ici au «culturel», au marketing, aux modes de management internes, aux règles de fonctionnement internes, à l'image... Le juge de paix : c'est le PNB, la satisfac-

tion des clients, la motivation et la compétence des équipes internes, qui conditionnent la richesse patrimoniale de l'entreprise ;

- les changements qui portent sur l'organisation fonctionnelle et les moyens techniques et informatiques. Dans cette matière plus rationnelle, il faut faire simple, faire vite et viser l'efficacité.

Malgré les difficultés de l'exercice, c'est dans la conciliation de ces impératifs que résident les clés de la réussite d'une fusion.

Avant, pendant, et après la fusion...

Le processus de fusion se décompose en trois étapes, d'importance égale.

- **La préparation de la fusion.** Il arrive fréquemment qu'aux objectifs fondateurs – souvent limités – viennent se greffer d'autres objectifs «parasites», et qu'il en résulte une certaine confusion dans les priorités.

Si cette situation peut être rencontrée dans de grandes opérations, la plupart des autres projets ne sont significativement confrontés qu'à la difficulté posée par la définition de l'organisation cible et, surtout, des étapes de sa mise en place.

Faut-il intégrer au pas de charge des structures qui réussissent bien grâce à des

❶ Le rythme des changements

	Le rationnel (changements immédiats)	Le culturel (changements progressifs)
Marketing et modes de distribution	Politique commerciale et de tarification Politique de crédit Développement de nouveaux produits/segments	Prestations et produits Segmentation de clientèle et démarches commerciales Organisation commerciale
Ressources humaines et organisation	Ajustement des effectifs Organisation hiérarchique, statut et classification Organisation fonctionnelle	Rémunération Modes de management (délégation, évaluation...) Cercles de vie et d'influence
Moyens informatiques et logistiques	Moyens externalisés Système d'information central Moyens logiques centraux	Systèmes d'information périphériques et personnels Moyens logistiques de proximité

recettes éloignées, voire opposées. Il est souvent préférable de rechercher préalablement des éléments de convergence et d'identité commune, et de laisser le temps à chacun de découvrir les atouts de l'autre. Le «juste rythme» c'est une planification des changements tenant compte du niveau de maturité des esprits nécessaire. Il est à cet égard personnalisé, ajusté selon la fusion dont il s'agit.

A titre d'illustration et selon les niveaux de maturité couramment observés sur ces différents aspects, les processus de fusion recommandés sont souvent proches du schéma ❶ :

- **La fusion.** Pour des raisons techniques, sociales et économiques, elle doit être réalisée aussi rapidement que possible, selon des modalités les plus standardisées. A ce sujet, un banquier significativement occupé par ce type d'opération a fait sa religion de l'expression «éviter de se faire des nœuds au cerveau» ! Un avis digne d'être partagé ! Les travaux d'exécution relèvent d'un processus opérationnel assez peu spécifique, qu'Eurogroup a pour habitude de décomposer en 18 chantiers, à l'appui de plans d'actions types, qui font l'objet d'une capitalisation d'expérience très importante ❷.

- **L'accompagnement post-fusion**

Ceux qui ont vécu une fusion savent qu'immédiatement après l'opéra-

tion, on note un certain vide, une impression de régression globale de la valeur apportée aux clients et au personnel. Cette situation suscite des craintes vis-à-vis de l'interne comme de l'externe, en même temps qu'elle souligne la difficulté de retrouver des équilibres.

❷ Les 18 chantiers opérationnels d'une fusion bancaire

1. Juridique
2. Dispositif social
3. Organisation cible
4. Marketing et distribution
5. Formation
6. Procédures/communication
7. Déploiement logistique et technique
8. Convergence des pratiques bancaires
9. Evolution des prestations clients
10. Fusion comptable
11. Fusion bancaire (et transfert des comptes)
12. Transfert des moyens de paiement
13. Transfert des titres
14. Transfert des engagements/crédits
15. Transfert des services (télématique...)
16. Système d'information cible
17. Fusion informatique
18. Démontage

Les principaux éléments de fragilité auxquels il faut faire face dans la période post-fusion sont les suivants : la nouvelle identité et le nouveau positionnement stratégique ; la culture d'entreprise confrontée à la tentation de développer la superstructure ; la légitimité des hommes dans de nouvelles fonctions et dans le cadre de rapports hiérarchiques souvent alourdis ; la réactivité et la proximité, menacées par la taille ; la compétence des équipes dans un contexte de sureffectifs localisés et de carences de certains profils ; les outils technologiques et les processus opératoires après une période sans investissement notable ; l'efficacité d'une organisation partiellement «taillée» en fonction des hommes (répartition consensuelle des équipes par site...).

«Après une fusion, on note un certain vide, une impression de régression globale de la valeur apportée aux clients et au personnel.»

Il convient d'initier rapidement après la fusion une démarche d'organisation stratégique volontariste pour apporter une perspective, éviter la nostalgie et «couper le cordon». Il est souhaitable que la politique générale de l'entreprise, les axes de développement ainsi que l'organisation soient pleinement réabordés à cette occasion : l'organisation mise en place immédiatement après la fusion est par construction porteuse d'éléments d'inefficacité et de fragilité. Des éléments auront été déjà définis et annoncés dans la préparation de la fusion : il faut s'autoriser à les remettre en cause. Pour cela bien sûr, il ne faut pas leur attribuer une valeur symbolique trop grande. En privilégiant la rapidité à la perfection, et avec les avancées faites dans la maturité des esprits sur les sujets initialement «brûlants», de nouveaux changements générateurs d'efficacité sont possibles. Ceux qui saisissent cette chance pour déclencher un processus dynamique d'optimisation, et qui attachent dès le départ un intérêt quasi-obsessionnel à cette gestion du rythme et du temps, ont le profil des «fusionneurs» de banques qui réussissent. ●