

# La dimension culturelle au cœur des fusions

La définition et le pilotage d'un projet de fusion ne peuvent se limiter aux aspects purement quantitatifs. Le succès tient également à une bonne appréhension du contexte culturel et des facteurs humains.

Neil Janin  
Associé senior

Bruno Angles  
Chef de projet

McKinsey

■ C'est avant même de concrétiser le projet d'alliance qu'il faut se demander, sauf à risquer de courir à l'échec, si les cultures des deux sociétés sont compatibles, si elles engendrent un même type de réactions vis-à-vis de problèmes donnés ou si, au contraire, un rejet est possible. Il convient surtout de se garder du penchant naturel consistant à vouloir fondre la culture de l'acheté dans le moule de celle de l'acquéreur.

A l'heure où l'on constate, partout, un net recul du pouvoir hiérarchique «pur et dur» (commandement et contrôle) et des procédures, la flexibilité et l'émulation favorisent la rapidité de réaction, devenue l'une des toutes premières conditions de la compétitivité. La culture constitue le ciment d'une entreprise, assure son fonctionnement. Si elle

*«Si elle est adaptée, la culture donne à l'entreprise son avantage concurrentiel le plus difficile à imiter.»*

est adaptée, elle donne à l'entreprise son avantage concurrentiel le plus difficile à imiter. Pourtant, la réflexion sur les intangibles est souvent négligée, voire méprisée, au profit d'un processus structuré d'assimilation d'une maison par l'autre, centré sur les aspects quantitatifs.

Il paraît donc essentiel de placer la dimension culturelle au centre d'une

phase préparatoire, elle aussi trop souvent bâclée, qui vise à bien comprendre les caractéristiques profondes de chaque partenaire et, partant, de concevoir un processus qui réponde à ces particularités. Seule une bonne compréhension initiale du contexte culturel permettra d'éviter des erreurs de stratégie dans la conduite de la fusion, irréparables par la suite.

Une fois le processus de fusion «desiné sur mesure» au vu de ce premier diagnostic, le pilotage du projet lui-même devra traiter à parts égales les aspects purement quantitatifs (organisations cibles en termes tant de structure que de processus, synergies à atteindre, plans d'action, etc.) et les aspects qualitatifs et culturels.

## Dresser très tôt un état des lieux

C'est en s'attachant à comprendre en profondeur et dès le départ les différences des cultures respectives que les dirigeants peuvent mesurer l'ampleur des conflits possibles et défis créés par l'intégration, et concevoir de nouvelles politiques et processus. Cette comparaison entre les deux partenaires pourra notamment s'appuyer sur quatre grands axes et, in fine, être validée à l'aune de la convergence avec l'environnement concurrentiel.

### • Les valeurs et les croyances

Il convient d'identifier les valeurs fortes et les croyances collectives sur lesquelles les deux organisations se sont construites dans le temps. Comment les priorités sont-elles définies ? Quel est le

modèle de croissance ? Quelle est la vision à cinq ans, à dix ans ? Sur quoi se fonde l'éthique de la performance ? etc.

Une compréhension fine est nécessaire, car les valeurs et les croyances s'avèrent structurantes pour les autres aspects du volet culturel.

### • L'organisation et les processus de management

– *La structure du pouvoir au sein des entités* : par exemple, les responsables de groupes de produits ont-ils davantage de pouvoir que les responsables régionaux chez chacun des deux partenaires ?

– *Les processus de décision* : par exemple, les responsables de groupes de produits de l'institution A jouissent-ils d'une plus grande autonomie en matière d'affectation des ressources que leurs collègues de l'institution B ? Des différences de ce type apparaissent souvent lorsque les banques fusionnées ne pratiquent pas les mêmes métiers (banque d'affaires et banque commerciale par exemple).

### • Les politiques d'évaluation et de rémunération

Le processus d'évaluation repose-t-il sur des grilles de performance claires ou est-il plus ambigu ? Par exemple, l'une des institutions rémunère-t-elle son personnel en fonction des résultats individuels à court terme, alors que l'autre se fonde sur la performance du groupe d'appartenance, voire de l'ensemble de l'entreprise ? Les primes sont-elles fixées sur la base d'une période de plusieurs années ? Sont-elles versées sous forme de complément de salaire ou d'actions de l'entreprise ? etc.

- **Le style**

Il s'agit ici de tracer, en surimpression, une cartographie signifiante de tous les «petits indices culturels extérieurs» qui viendront nuancer, çà et là, les observations faites sur les précédents indicateurs et qui seront des facteurs d'irritation ou de facilitation. En voici quatre types :

– **L'espace** : genre de l'immeuble et du hall d'accueil où est situé le siège (l'architecture-configuration intérieure reflète-t-elle un souci de prestige ou d'efficacité du travail ?), répartition des «territoires» (à quels critères répond-elle et qui favorise-t-elle ?), pratique de la porte ouverte ou fermée, etc.

– **La communication** : listes de distribution, respect des codes hiérarchiques (qui parle à qui ?), rôle du téléphone (et des ascenseurs !), réunions en groupes ou discussions en tête à tête, organisation du restaurant d'entreprise et protocole implicite, «coin café» et fréquentation, etc.

– **Le temps** : vitesse de prise de décision (celle-ci est-elle plutôt intuitive ou au contraire très documentée ? vit-on à l'ère de l'Internet ou en est-on encore à l'ère de la compilation lente des justifications ?), vitesse à laquelle la mise en œuvre vient en général concrétiser les décisions prises, etc.

*«Le brassage des cultures ne pourra se faire de façon optimale que si chaque maison ressent qu'elle est écoutée, comprise et estimée par l'autre.»*

– **La «filiation»**, c'est-à-dire le réseau des mouvances ou des «corporations» : existence d'une voie royale réservée à un certain corps, «cliques» de grandes écoles, filières de carrière plus «payantes» que d'autres, clivages «château»/régions, ingénieurs/vendeurs ou autres, ou, au contraire, pratique répandue de la «transversalité», etc.

- **L'adéquation de la culture avec l'environnement concurrentiel**

Mais en définitive, une culture n'est bonne que pour autant qu'elle

correspond à l'environnement concurrentiel auquel elle est confrontée. Dans ce sens, les métiers très divers qu'exercent les banques exigent des comportements différents : la culture qui fera une bonne équipe de *trading* obligatoire n'est pas la même que celle qui fera le bon responsable de marketing de prêts à la consommation. En témoigne la difficulté qu'éprouvent les banques commerciales traditionnelles à se transformer en banques d'affaires à l'instar des Goldman Sachs et Merrill Lynch, modèles si souvent jaloués mais rarement imités.

Cet «exercice culturel» indispensable des deux entités ne doit en aucun cas se limiter à un exercice analytique. Il doit au contraire prendre la forme d'un processus de clarification et de compréhension mutuelle entre les équipes des deux sociétés, et ce au plus haut niveau. Le brassage des cultures ne pourra se faire de façon optimale que si chaque maison ressent qu'elle est écoutée, comprise et estimée par l'autre, et non pas jugée et condamnée a priori.

#### Choisir la culture de demain

A plus long terme, l'équipe de direction doit définir la nouvelle culture commune, en ayant conscience que selon les métiers ou les secteurs, il existe une culture plus adaptée qu'une autre et qu'il importe de mettre en œuvre pour maximiser la valeur du nouvel ensemble. Quelle que soit l'approche retenue, elle doit s'appuyer sur trois points clés :

- **Définir et communiquer en interne une palette de valeurs** en signalant explicitement toute rupture par rapport au passé. De nouveau, cette initiative ne peut se résumer à une brève séance de travail entre les membres de la direction. Elle doit impliquer de multiples ateliers de travail auxquels sont associées les parties prenantes et personnes clés de l'entreprise, et faire l'objet d'une communication explicite, et en cascade, à tous les niveaux de l'entreprise.

- **Veiller à ce que les décisions d'affectation relatives aux postes pivots reflètent ou renforcent la nouvelle culture.** Les personnes qui n'y adhèrent pas ou qui font de la résistance doivent être rapidement écartées, a fortiori si elles occupent des postes de direction.

- **Redéfinir, dans les six premiers mois, les systèmes d'évaluation, de motivation et de rémunération** afin de renforcer la nouvelle culture et de favoriser les comportements nouveaux. Il ne faut pas oublier que les personnes croient ce qu'elles voient, et non pas ce qu'on leur raconte ! Les promotions ou «remerciements» doivent être cohérents avec la vision et les valeurs proclamées.

*«Des objectifs trop vastes empêchent la société de se concentrer sur l'essentiel.»*

Faire de la définition de la nouvelle culture un élément à part entière du processus facilite l'intégration et permettra à terme de réaliser pleinement les bénéfices de l'opération.

Dans cette aventure «fusionnelle», le dirigeant a pour tâche de rallier à sa cause une organisation qui a peur, ne voit pas bien où on la conduit et doute de tout, ou presque. Il doit donc en premier lieu (sur)communiquer et s'exposer personnellement en faisant part au personnel de sa vision de l'avenir de la société, désormais commune, et en l'informant de la suite des événements.

Le dirigeant doit également, dès le départ, fixer des objectifs précis et réalistes et la manière de les atteindre : des promesses vouées à n'être pas tenues engendrent des blocages très difficiles à éliminer ; de même, des objectifs trop vastes empêchent la société de se concentrer sur l'essentiel. L'anticipation est vitale et un dirigeant a tout intérêt à définir un calendrier avant même l'acquisition, car le timing conditionne en grande partie le succès de l'intégration. S'occuper de la dimension culturelle suppose que l'on maîtrise les questions de logistique d'intégration (fiscalité...) et de gestion de projet. Monopolisés par d'autres soucis, les dirigeants n'ont souvent pas le temps ou la tête à s'occuper de réussir la convergence culturelle du groupe et comptent souvent sur des économies pour dégager la valeur plutôt que d'y ajouter les synergies de savoir-faire qu'apporte une culture forte, partagée et adaptée, dans laquelle l'individu peut s'épanouir. Là aussi, la culture doit changer. ●