

Conduite du changement

Fusion/acquisition : mode d'emploi

La conduite d'une fusion/acquisition nécessite des décisions claires, une communication précise, une mise en œuvre rapide et la participation de tous.

LA FUSION DE DEUX ENTITÉS constitue une période favorable pour entreprendre des changements qui, quelles que soient les entités concernées, ont été pour des raisons diverses ajournés, retardés, décalés, ... Elle génère également une nouvelle dynamique, qui se traduit par une productivité améliorée visible par les clients concernés en termes de services. C'est l'opportunité pour l'entreprise résultante de la fusion de mettre en œuvre les meilleures pratiques du marché, de remettre en cause ses systèmes d'information, d'adopter de nouvelles méthodes de travail... Le succès, attendu en aval de la décision, est largement dépendant du facteur humain, facteur constituant soit un accélérateur potentiel, soit un frein possible. L'individu, en général, envisage l'événement de la fusion comme un phénomène trauma-

tique. Influencer cette perception nécessite quelques principes simples dans leur définition, mais complexes quant à leur mise en œuvre.

En premier lieu, la direction générale doit fournir une définition d'orientation claire et précise. Ensuite, le projet de la fusion doit être limité dans le temps car il est peu supportable sur le long terme : si les délais s'allongent, les tensions positives liées à la dynamique volontariste peuvent s'infléchir en tensions négatives, par peur d'être en échec (perte de visibilité, perte de repères, ...).

La décision étant prise, elle nécessite une clarté de la communication quant au destin du personnel pour leur permettre de gérer l'incertitude, générateur d'angoisses. Réussir le basculement vers une nouvelle identité organisationnelle nécessite préalable-

ment de conduire la bascule psychologique, en ayant conscience d'une double dimension : psychologie de l'individu et psychologie des groupes. Paradoxalement, si le vécu collectif semble plutôt traumatique, chaque individu n'est pas pour autant opposé au changement à la seule condition que sa remise en cause nécessaire soit maîtrisable par lui et le préserve en termes d'appartenance et de reconnaissance.

À la communication, il faut ajouter la participation, c'est-à-dire associer au maximum l'ensemble des salariés au projet de la fusion et dans une approche la plus transversale possible, de façon à assurer une cohésion d'ensemble et ainsi d'éviter les interprétations possibles liées à un rôle de spectateur : l'action régule le stress. ■



MICHEL PLOTTON

Directeur
des ressources
humaines

LGB Finance