

FUSIONS ACQUISITIONS

# Les impacts internes d'une fusion



GILLES MAWAS

Coordination mondiale,  
Informatique Groupe

BNP Paribas

**Une fusion passe par une remise en cause complète des méthodes de travail et des comportements pour créer une nouvelle culture d'entreprise. Il n'y a pas de recette miracle pour réussir un rapprochement. Le succès repose très largement sur les hommes. Les leçons de l'expérience de BNP Paribas.**



CAROLINE KHECHEN

et VALERIE LABARDE

Consultantes

IBM Conseil\*

**L**ES PROBLÉMATIQUES DE rapprochement dans le monde de la banque et de la finance sont différentes selon que l'on parle d'absorption d'une entreprise de faible taille par une autre plus importante, ou de fusion d'entités de taille similaire. Dans le premier scénario, les outils, les méthodes et les façons de faire sont imposés dans la plupart des cas ; dans le second, la définition du modèle cible et les moyens pour y arriver seront davantage élaborés en mode consultatif.

De même, les objectifs recherchés lors d'une fusion seront différents, selon que l'on se situe dans un contexte de croissance – gagner des parts de marché ou élargir l'offre de produits/services – ou dans un cadre défensif – atteindre une taille critique pour ne pas disparaître.

Une fusion se traduit avant tout par une rupture dans les façons de travailler, les cultures d'entreprise et la remise en cause de l'organisation. Elle a un impact direct sur les entités concernées au moment même du rapprochement mais aussi sur les années à venir en s'inscrivant dans l'évolution de l'entreprise.

Une fusion est réalisée pour le bénéfice des actionnaires par l'aug-

mentation de la valeur de l'action. Pour les clients, elle doit se traduire à terme par une amélioration de la qualité des services et à une diminution de leurs coûts. C'est en interne que l'impact ressenti est le plus fort. Le rapprochement représente un double enjeu pour les collaborateurs : ils doivent à la fois continuer à faire vivre leurs entités tout en les fusionnant. C'est à la

fois pour eux une source d'opportunités et de remises en cause profondes.

## Définition de la culture d'entreprise



■ La culture d'entreprise est formée de composants aussi divers que les règles intuitives ou formalisées de comportement (utilisation de réseaux parallèles et de relations inter-personnelles par opposition à la ligne hiérarchique, tutoiement versus vouvoiement, déontologie...), les modes de management (degré d'autonomie des collaborateurs dans l'expression de points de vue différents et dans la latitude d'initiatives), le vocabulaire utilisé, l'historique de l'entreprise dans la mémoire collective, l'image de l'entreprise à l'extérieur et en interne, les modes de communication...  
En bref, une liste à la Prévert inscrite dans le conscient et l'inconscient de l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise.

LA RUPTURE :  
UNE DÉSTABILISATION  
NÉCESSAIRE

Le premier traumatisme causé par la fusion est d'abord de nature humaine et culturelle, il réside ensuite dans la nécessaire réorganisation de la nouvelle structure.

■ Au niveau humain, le premier choc provient de la remise en cause brutale de l'environnement et du mode de fonctionnement : on

découvre que l'autre peut faire le même métier, mais différemment. La rupture oblige à se poser la question des relations entre les différentes entités et services de l'entreprise (par exemple, pour une banque, service front/service back-office), notamment en termes de relations clients-fournisseurs.

Tout cela se fait dans un contexte de surcharge de travail, d'un niveau de stress fort. Il faut aux équipes à la fois maintenir l'activité courante tout en conduisant les travaux relatifs à la fusion. De plus, un climat de grandes incertitudes règne, créant un sentiment d'instabilité chez les collaborateurs qui craignent pour l'avenir de leur dé-

**“ Une fusion se traduit avant tout par une rupture dans les façons de travailler et la remise en cause de l'organisation. ”**

partement, voire pour leur propre avenir.

Enfin, la culture de chaque entreprise se trouve ainsi bouleversée. Malgré une communication intensive indispensable, vis-à-vis

des collaborateurs et à tous les niveaux, pour créer une nouvelle culture, il faudra plusieurs années pour obtenir son appropriation par les équipes. On assiste souvent à une forte réminiscence des comportements d'origine. C'est en cela que les nouveaux embauchés sont un des principaux vecteurs de la nouvelle culture.

■ Sur le plan organisationnel, la fusion amène de nouvelles méthodes de travail. Le rapprochement implique la mise en place d'une méthode spécifique et des outils afférents. Il passe par la généralisation du « mode projet » à l'ensemble de l'entreprise. En corollaire, il se traduit par des modes de travail avec

lesquels les équipes ne sont pas familiarisées : groupes de réflexion, approche transversale pour assurer la cohésion d'ensemble et faire les bons choix.

Ceux-ci permettent l'apparition de nouveaux réflexes tels qu'une systématisation dans la recherche de rationalisation, de diminution des coûts et du développement du chiffre d'affaires.

Le mode projet se traduit en particulier par des contraintes exté-

rieures fortes. Celles-ci ne sont acceptables que si elles sont limitées dans le temps. Dans l'exemple BNP Paribas, le recours à des cabinets de conseil a permis de fixer un calendrier ferme et contraignant : six jours pour nommer les dirigeants (environ 15 personnes), six semaines pour nommer les cadres dirigeants (environ 70 personnes) et former les groupes de travail et six mois pour définir le modèle cible et élaborer les plans de transition détaillés. L'apport méthodologique de ces cabinets externes, couplé à ce calendrier imposé, fournit un cadre rigide et arbitraire mais qui est une condition indispensable à l'édification du nouveau groupe.

LA RUPTURE,  
BASE D'UN NOUVEL ÉLAN

Le processus de projet de fusion influe directement sur l'évolution du nouveau groupe car il crée une dynamique de remise en cause et d'optimisation constante. Même si le projet de fusion doit être limité dans le temps car difficilement supportable sur le long terme par les équipes, certains fonctionnements et modes d'organisation propres à cette période ainsi que la conservation des réflexes permettant de véhiculer la culture du nouveau groupe doivent être conservés. ...

Attention, un mot peut en cacher un autre !

**S**'il est aisé de remarquer que quand les uns disent ALM<sup>1</sup> et les autres GAP<sup>2</sup>, ils parlent en fait de la même chose, il est beaucoup plus trompeur – et source de malentendus – lorsque les uns et les autres utilisent des termes identiques dans la même langue, alors qu'ils parlent de deux choses différentes.

Lors de la fusion BNP Paribas, il a fallu parfois plus de six mois pour lever des ambiguïtés et des contre-sens latents entre les collaborateurs issus de l'une ou l'autre des deux entités d'origine.

Dans les systèmes d'information, par exemple, le même acronyme peut désigner deux applications tout à fait différentes, le nom de

«Chorus» peut signifier ici un système de gestion de la formation et recouvrir là une application bancaire de produits aux particuliers, ou encore un logiciel de comptabilité des fonds.

Lorsqu'il s'agit de faire fusionner deux offres commerciales et deux types de clientèle, la mauvaise perception du métier de l'autre entité

réserve bien des surprises. Ainsi la clientèle Banque privée est définie par certains comme un segment de clients futurs dont les avoirs sont gérés par la banque de réseau, et par d'autres comme des clients multi-bancarisés n'utilisant la banque privée que pour la gestion de patrimoine.

<sup>1</sup> Asset Liability management.

<sup>2</sup> Gestion actif passif.

C'est pour l'entreprise l'opportunité unique d'introduire les meilleures pratiques du marché dans des délais beaucoup plus courts qu'en temps normal. Pour BNP Paribas, la fusion a été l'occasion d'adopter, pour l'ensemble du groupe, l'organisation par ligne de métier par opposition à un mode hiérarchique et territorial.

De même, une fusion est une opportunité unique d'abandonner des systèmes d'information. Dans les activités de marchés, le Groupe BNP Paribas a ainsi eu la possibilité d'arrêter de nombreux systèmes d'information redondants bien que beaucoup d'entre eux n'aient pas encore été amortis.

La nécessaire remise en cause des processus métiers de l'entreprise lors de la fusion crée un réflexe de réingénierie continue. En bref, la fusion joue le rôle d'accélérateur de l'histoire en permettant une véritable mutation de l'entreprise, phénomène de mutation amené à perdurer.

La fusion oblige à la modification des comportements et de la culture d'entreprise.

Les collaborateurs de l'entreprise doivent faire face pendant cette période de fusion à des contraintes qui révéleront et développeront leur capacité d'adap-

tation. Cependant une fusion se traduit aussi par des départs pour ceux qui ne souhaitent pas – pour des raisons personnelles – ou ne peuvent pas s'adapter. Les nouveaux arrivants choisis selon les critères du nouveau modèle seront les vecteurs et les accélérateurs de la modification de comportement de l'entreprise.

La fusion permet de construire la nouvelle identité du groupe. A l'extrême, cette dernière peut porter une véritable culture du changement grâce à la souplesse et l'adaptabilité induite. Cette nouvelle culture pourra permettre à l'entreprise de poursuivre sa stratégie de croissance externe et, à un niveau plus large, une évolution rapide et proactive.

### LES RELATIONS HUMAINES À LA BASE DE LA RÉUSSITE

Si une fusion constitue une opportunité, elle est cependant vécue comme un traumatisme par beaucoup. Bien menée, elle est l'occasion pour les « survivants » adaptables et pour l'entreprise de faire en sorte que le tout soit supérieur à la somme des parties (1+1 = 3).

**“ La réussite d'une fusion passe à 80 % par l'aspect humain, ce qui tient plus de «l'alchimie» des relations humaines que de la rationalité des méthodes. ”**

Il n'y a pas de théorie exacte sur les facteurs de réussite d'une fusion. Cette réussite passe à 80 % par l'aspect humain, ce qui tient plus de «l'alchimie» des relations humaines que de la raison des méthodes qui sont donc nécessaires mais pas suffisantes.

Dans un monde en perpétuelle évolution, une fusion réussie génère une dynamique se traduisant par une adaptabilité accrue des équipes créant les conditions nécessaires à son développement futur. On peut comparer la fusion à un phénomène de type «big-bang» à l'origine d'un élan initial qui continuera à porter ses effets pendant des années sur toutes les dimensions de l'entreprise en constituant la base des développements futurs et le moteur d'une véritable révolution permanente. ■

\* IBM Conseil a assisté BNP Paribas dans son processus de fusion.