

Chapitre 1 : Les fusions acquisitions, motivations, typologies et étapes.

Introduction

Les opérations de fusions ne sont pas récentes : « *D'un point de vue historique on peut distinguer 4 vagues de fusions acquisitions entre 1895 et 1995* »^{4(*)}.

Quelques tendances générales peuvent être dégagées. Les deux premières ont eu lieu au début du siècle et dans les années vingt. La création de grandes entreprises, avec des intégrations verticales, avait entraîné une augmentation du taux de concentration industrielle. La troisième vague a été caractérisée par la formation de nombreux conglomérats dans les années soixante. La quatrième vague, dans les années quatre vingt, était basée surtout aux Etats-Unis avec une logique plus financière que lors des trois premières vagues.

Par définition, la fusion est « *L'opération par laquelle plusieurs sociétés décident de réunir leur patrimoine pour n'en former qu'une seule* »^{5(*)}.

Selon l'article 411 du code des sociétés commerciales Tunisiennes : « *La fusion est la réunion de deux ou plusieurs sociétés pour former une seule société. La fusion peut résulter soit de l'absorption par une ou plusieurs sociétés des autres sociétés, soit de la création d'une société nouvelle à partir de celles-ci. La fusion entraîne la dissolution des sociétés fusionnées ou absorbées et la transmission universelle de leurs patrimoines à la société nouvelle ou à la société absorbante. La fusion s'effectue sans liquidation des sociétés fusionnées ou absorbées. Quand elle est le résultat d'une absorption, elle se fait par augmentation du capital de la société absorbée et ce, conformément aux dispositions du présent code.* »^{6(*)}

Pour comprendre ce type de rapprochement nous allons dans une première section essayer de cerner les types et les motivations des fusions acquisitions, puis dans une deuxième section nous allons présenter ses différentes étapes.

Section 1 : Typologies et motivations des F&A

I.1- Les types de fusions

Les types de fusions peuvent être identifiés selon deux critères : la taille des entreprises d'une part et leur niveau d'activité d'autre part.

I.1.1- La taille des entreprises

Selon la taille des firmes, nous distinguons la fusion égalitaire et la fusion-absorption.

· La fusion égalitaire ou la fusion par création de société nouvelle

Elle réunit deux ou plusieurs entreprises de dimensions comparables qui mettent en commun leurs moyens pour donner naissance à une nouvelle société. Il est rare que les entreprises optent pour la fusion égalitaire vu la complexité qu'elle présente sur le plan pratique.

· La fusion-absorption ou la fusion-annexion

Contrairement à la fusion par création de société nouvelle, la fusion-absorption regroupe des entreprises de tailles différentes. Cette opération se traduit par une augmentation du capital de la firme absorbante et la disparition de la personnalité juridique des firmes absorbées.

Nous pouvons dire que les opérations de fusion-absorption et d'acquisition se ressemblent malgré leurs spécificités juridiques, dans le sens où elles visent la même logique : prise du contrôle intégral ou partiel sur le patrimoine ou le capital d'une autre société.

.1.2- Le niveau d'activité des entreprises

Selon le degré de similitude entre les secteurs servis et les produits offerts par les entreprises qui fusionnent, nous distinguons les fusions horizontales, verticales, de diversification liée et conglomérales.

· La fusion horizontale

Elle correspond à un rapprochement d'entreprises concurrentes ou potentiellement concurrentes. Cette modalité de croissance vise essentiellement la réduction des coûts unitaires et le renforcement du pouvoir du marché des entreprises qui opèrent dans le même secteur.

· La fusion verticale

Il s'agit d'une intégration vers l'amont et/ou vers l'aval. Vers l'amont, l'entreprise absorbe son fournisseur ou sous-traitant. Ce type de fusion permet surtout d'avoir un approvisionnement assuré, des matières premières avec des coûts moins élevés. Vers l'aval, elle absorbe son distributeur afin de contrôler la distribution de ses produits.

· La fusion de diversification liée

Elle correspond à un regroupement d'entreprises qui n'appartiennent pas au même secteur. Cependant, leurs activités présentent des liens de nature technique ou commerciale permettant le partage de certains coûts ou savoir-faire.

· La fusion conglomérale

Elle regroupe des entreprises dont les produits ou les services offerts sont totalement différents. Ces firmes cherchent surtout la diversification de leurs portefeuilles produits marchés. « *Qu'elles soient de nature verticale, horizontale ou conglomérale, les F&A sont contrôlées par les autorités publiques en raison de leurs effets sur l'économie* »^{7(*)}, surtout les effets de la concentration de l'offre sur les consommateurs.

I.2- Les motivations des fusions

Fournir une approche exhaustive des déterminants des F&A n'est pas simple, mais on peut tenter d'en articuler l'analyse autour de grands aspects, un aspect stratégique et un autre financier.

I.2.1- Les déterminants stratégiques

La réalisation de synergie est un argument largement utilisé lors des réalisations des F&A, l'idée de base de la synergie est que deux organisations combinées vont créer plus de valeurs que s'ils sont considérés comme deux entités indépendantes.

Détrie J.P. et al. (1997), définissent la synergie comme : « *La première justification économique avancée par les dirigeants. Se résumant généralement par la formule $1+1=3$, la synergie correspond à toute création de valeur supplémentaire obtenue grâce au regroupement de deux (ou plusieurs) entreprises et qui n'aurait pas été obtenue sans la mise en oeuvre effective de ce regroupement. Ainsi, cette définition exclut tout gain qui serait obtenu à l'issue d'une fusion indépendamment des effets du regroupement* ». ^{8(*)}

· Economies d'échelles et recherche de taille critique

La synergie de nature économique provient de la réalisation d'économie d'échelle grâce à la mise en commun de facteur de production. Il est à noter que les économies d'échelles résultent de la diminution des coûts unitaires correspondant à une activité donnée au fur et à mesure que les quantités produites et le volume d'affaires augmentent. Ou encore elle renvoie à la répartition des coûts fixes importants sur une base plus grande de production : de telles économies sont constatées notamment dans les domaines industriels et manufacturiers où on enregistre des coûts fixes importants.

On constate que la recherche de l'effet taille est une conséquence de la recherche d'économies d'échelles. La pression des marchés financiers est telle qu'une fusion si elle est annoncée, sans information concernant le montant de la réduction des coûts qu'elle permettra, serait suspecte pour les investisseurs.

· Pouvoir de marché

Lorsque les entreprises fusionnent, elles occupent une nouvelle position sur le marché. La fusion peut alors obéir à des motifs stratégiques comme la volonté d'acquiescer une taille critique pour rationaliser sa production ou exercer un pouvoir de marché en devenant leader.

Quelques fusions sont motivées par un désir d'accroître le pouvoir monopolistique dans un secteur et ainsi permettre une influence plus importante sur les niveaux des prix. Si une

entreprise est capable d'atteindre un pouvoir de marché significatif, elle peut s'attribuer le droit de choisir elle-même les niveaux des prix, chose qu'elle ne peut de permettre dans un environnement concurrentiel.

Afficher des prix supérieurs à ceux qu'elle aurait affichés dans un marché concurrentiel permettrait, à la firme, de réaliser des profits économiques supérieurs à la normale. Le problème avec la théorie du pouvoir de marché est l'effet des investigations anti-concurrence des régulateurs du marché. En effet, les autorités réglementaires vont sûrement s'opposer à toute fusion perçue comme procédure de nature monopolistique et vu comme bien placé pour gagner en pouvoir de marché. Il est à noter que dans une fusion verticale : « *En s'appropriant le contrôle d'un fournisseur clé dans la fourniture d'un input, la firme absorbante peut acquérir une position stratégique dans la fourniture de cet input et limiter fortement voire interdire aux firmes rivales l'accès à l'input.* »^{9(*)}

• **Diversification**

Par diversification on entend la stratégie selon laquelle la firme pénètre un secteur autre que le sien. Les entreprises acheteuses justifient souvent le recours à cette stratégie en avançant que c'est un moyen pour réduire le risque des actionnaires à travers la stabilisation des revenus en répartissant les flux à investir sur différents secteurs. En ayant des sources de revenu non corrélées, l'organisation ainsi combinée se trouve moins confrontée à l'échec et devrait contenir l'impact de la conjoncture et la turbulence d'un seul secteur à la fois.

• **Le recentrage sur les compétences de base**

Toutes les approches centrées sur les compétences s'accordent sur l'hypothèse commune selon laquelle l'attribut essentiel de la firme est constitué par ses « compétences » ou « capacités opérationnelles ». Chaque firme dispose d'une compétence principale et d'un ensemble plus ou moins étendu de compétences secondaires (situées en amont, en aval ou jointes à l'activité principale). Lorsque sur une compétence donnée, l'entreprise dispose par rapport à la concurrence d'un avantage soutenable (ce que la firme sait mieux faire que les autres), on parle de compétences de base ou de *core competences*. Une des conséquences de cette conception de la firme est la distinction de deux ensembles d'activités, celles qui appartiennent aux compétences de base et celles hors compétences de base, qui apparaissent complémentaires.

Dans ce contexte et dans une analyse dynamique, certaines activités secondaires peuvent devenir essentielles et inversement. Le groupe choisit d'abord son cœur de compétences auquel il ajoute (ou non) des activités hors compétences de base. Selon leur environnement, les firmes mettront en oeuvre des processus de recentrage ou de diversification. La mise en oeuvre de ces stratégies peut être réalisée plus rapidement en utilisant les fusions et acquisitions.

Le contexte de changement technologique et d'une économie fondée sur la connaissance donne une importance croissante à l'information et au savoir dans les activités productives. Il favorise un découpage de la production en fonction des compétences ou blocs de savoirs homogènes, qui induisent une recombinaison fonctionnelle des processus productifs qui devient alors une stratégie de recherche de rentabilité. Le recentrage des activités des firmes sur leurs compétences centrales (et l'externalisation des activités faisant appel aux compétences annexes) prend alors tout son sens.

· Un mode spécifique de pénétration des marchés étrangers

Plusieurs objectifs peuvent conduire les firmes à réaliser des fusions ou des alliances dans le but de pénétrer les marchés étrangers : la réduction des coûts de transaction, l'augmentation du volume de production, la réduction des coûts de facteurs de production, l'acquisition d'informations ou le contournement des barrières aux échanges.

Ø L'augmentation du volume de production et la diminution des coûts des facteurs de production

La pénétration des marchés étrangers permet à la firme d'étendre son activité et de développer sa production. Cela se révèle être une stratégie particulièrement nécessaire dans les secteurs où les activités sont arrivées à maturité, car la conquête de nouveaux marchés permet de prolonger la vie du produit. Après avoir exploité un produit nouveau sur son marché domestique, la firme le développe sur les marchés étrangers.

Les opérations internationales, tant les fusions et acquisitions que les alliances, peuvent être motivées par la recherche de diminution des coûts de production en profitant des différentiels de coûts entre les pays pour certains facteurs de production.

Ces opérations sont alors des opérations de délocalisation de tout ou partie de la production : les firmes peuvent délocaliser en s'alliant ou en acquérant un producteur local.

Ø Un moyen de réduire l'incertitude sur les marchés étrangers

Les fusions et acquisitions transfrontalières et les alliances permettent de pénétrer des pays en réduisant les incertitudes pesant sur les marchés étrangers. La pénétration de ces marchés ou la délocalisation d'activités de production par l'intermédiaire des fusions, acquisitions ou des alliances est moins coûteuse, et moins risquée, que l'implantation d'une filiale de production à l'étranger. En effet, en achetant ou en s'alliant à un partenaire local disposant d'infrastructures sur son terrain et de connaissances des marchés locaux, la firme bénéficie des acquis de ce partenaire.

Ø Le contournement de barrières tarifaires et non tarifaires

Les barrières tarifaires et non tarifaires sont les obstacles auxquels se heurtent les entreprises lorsqu'elles cherchent à pénétrer un marché étranger. Elles consistent en des mesures protectionnistes reposant sur des droits de douanes (barrières tarifaires) et en des normes à respecter pour les produits étrangers ainsi que des quotas ou volumes limités à l'importation (barrières non tarifaires). La production locale, *via* des fusions et acquisitions ou des alliances, peut être substituée à l'exportation lorsque des mesures protectionnistes existent sur le marché étranger. Les alliances entre firmes de nationalités différentes peuvent également permettre d'accéder à des marchés protégés comme le Japon ou la Chine.

Enfin, les opérations transfrontalières permettent de pénétrer rapidement les marchés étrangers. Elles constituent en effet le moyen le plus rapide de s'implanter solidement sur un nouveau territoire et d'y acquérir un pouvoir de marché.

I.2.2- Les déterminants financiers :

La volonté de réaliser des synergies est l'une des principales motivations mise en évidence par la littérature sur les fusions-acquisitions.

Certes, le renforcement du pouvoir de négociation et réalisation d'économies d'échelle ne sont pas les seules sources de gains attendus des groupements d'entreprises. Il peut également s'agir de synergies financières, c'est-à-dire n'ayant aucune origine industrielle ou commerciale, comme par exemple : la recherche d'un coût inférieur ou encore l'amélioration de la gestion de la cible.

· **Montée en puissance des actionnaires**

Selon Jean Birlman la montée en puissance des fonds de placements et des opérations sur les marchés financiers, s'est traduite par une augmentation du pouvoir et des actionnaires qui ont favorisé de multiples opérations de fusions-acquisitions.

· **Recherche d'une meilleure rentabilité**

Accroître la rentabilité est l'un des motifs les plus importants des fusions ou acquisition. Etant donnée que la rentabilité générique vraie d'un secteur d'activité à un autre, certains secteurs sembleront offrir des opportunités plus intéressantes que d'autres.

Plusieurs études ont montré que les entreprises opérant dans un secteur rentable ont tendance à réaliser leurs acquisitions au sein du même secteur, tandis que celles dont l'environnement sectoriel est moins favorable tendent à chercher leur cible en dehors afin d'améliorer leur rentabilité potentielle.

Il est à noter que : « *Il existe une relation positive entre la rentabilité de la cible acquise et les succès ultérieurs de l'opération d'acquisition* »^{10(*)} .

· **La recherche d'un coût inférieur**

« *La firme absorbante parvient à se procurer des actifs à un prix plus bas que celui qu'elle supporterait en les constituant elle-même, ceci peut s'exercer à l'égard de situations extrêmement diverses : c'est le cas, par exemple, des affaires familiales sans successeur, des titres de faible liquidité, des titres à marché étroit et sous-évalués en bourse..* »^{11(*)}

Ainsi, dans chacun des cas précités, la firme initiatrice recherche surtout un coût inférieur. En effet, les affaires familiales sans successeur sont très souvent sacrifiées à des prix nettement inférieurs à leurs véritables valeurs.

Quant aux titres évalués en bourse, la valeur de remplacement est supérieure à leur valeur marchande. La firme ainsi considérée devient une opportunité attrayante permettant de réaliser des gains considérables, surtout, si, en plus, elle présente d'autres opportunités d'investissement et d'autres avantages comme la dominance d'un segment de marché, l'accès à des circuits de distribution ou l'offre d'une marque de commerce ou un savoir faire.

La firme acquéreuse pourrait également profiter d'un coût inférieur si elle envisageait la construction d'une unité à qui incombe la même mission que celle achetée. Mais surtout, les fusions-acquisitions obéissant au désir d'agir rapidement sous la pression des marchés poussant à la croissance et au renforcement de la compétitivité.

Les entreprises acheteuses penseraient qu'il serait plus rapide, moins cher et moins risqué d'acquérir une société déjà établie que de construire une nouvelle usine pour assurer la croissance programmée.

· **Amélioration de la gestion de la cible**

Acquérir une entreprise peut permettre à l'acquéreur d'améliorer la productivité de cette première en appliquant les méthodes de gestion qui se sont avérées efficaces par le passé pour ce dernier, tant d'un point de vue opérationnel que stratégique.

L'amélioration de la gestion opérationnelle peut être traduite par un contrôle plus strict des coûts de production, par une gestion plus rigoureuse de la trésorerie d'exploitation, par une réduction des frais généraux et par un dégraissage de certains services.

Sur le plan stratégique, l'acquéreur peut redéfinir la segmentation stratégique. Il peut en effet constater que les actifs de la cible sont mal employés suite à des erreurs, voire à une absence de stratégie. Il peut également être amené à redéployer le portefeuille d'activités de la cible. Par exemple, il peut procéder à un recentrage des activités de la cible autour d'un métier jugé extrêmement rentable, mais qui est noyé dans un ensemble d'activités hétérogènes. Le désinvestissement d'activités marginales ou peu rentables peut apporter les fonds nécessaires au renforcement de son activité de base.

· **Sous évaluation de la cible**

Le rachat d'une entreprise peut être un moyen de prendre le contrôle d'actif temporairement sous évalués (ou du moins perçus comme tels). L'objectif de l'acquisition est alors de réaliser des plus values à court terme en revendant la cible en l'état ou par « morceaux » si cette dernière est une entreprise diversifiée. Le prix de rachat proposé par l'acquéreur se situe alors entre la capitalisation boursière et la valeur de revente de la firme attendue. Une entreprise peut être sous évaluée pour les raisons suivantes :

Ø Il existe une différence entre la valeur du cash-flow actualisé « en l'état » et la valeur de marché actuelle de la société. Cet écart de perception provient généralement d'une mauvaise communication de l'entreprise auprès du marché financier.

Ø Les améliorations réalisées au sein de l'entreprise n'ont pas encore eu d'impact sur les bénéfices et sur le cours de l'action.

Ø Certains actifs de l'entreprise sont réellement sous évalués. Il s'agit notamment des actifs incorporels tels que la marque, la réputation, la clientèle, les brevets ou le potentiel d'innovation.

De façon récurrente, le 20^{ème} siècle a connu des vagues de fusions-acquisitions. Celles-ci résultent de multiples facteurs. Au niveau global, le progrès technique, les conditions macroéconomiques et le contexte juridique ont une influence incontestable sur l'émergence de vagues de fusions-acquisitions. Au niveau de la firme, la fusion acquisition résulte soit de la volonté de s'adapter à un environnement économique qui se transforme, soit d'agir de façon stratégique sur cet environnement (exercice d'un pouvoir de marché) selon des objectifs.

Section 2 : Processus des opérations de F & A

Selon une étude de McKinsey, 70% des opérations de fusions et acquisitions seraient des échecs. Trois facteurs expliqueraient ces performances médiocres :

- ü Des prévisions trop optimistes quant au potentiel de création de valeur ;
- ü Un prix payé excessif ;
- ü Des problèmes liés à la mise en oeuvre de la fusion ;

Ces trois facteurs sont étroitement liés puisqu'une surestimation du potentiel de création de valeur, conjuguée à une sous estimation des problèmes liés à la mise en oeuvre, conduit à payer l'acquisition trop cher par rapport à ces espérances de rendement, ce qui rend l'investissement plus risqué. Par ailleurs, les négociations réalisées de façon précipitée et la volonté de certains dirigeants de remporter à tout prix une bataille boursière donnent lieu à des surenchères spectaculaires où l'on voit l'acquisition devenir une fin en soi au lieu de rester un simple moyen de mise en oeuvre du développement stratégique de l'entreprise. L'acquisition doit en effet être réalisée dans le cadre d'une vision stratégique claire de l'entreprise. A cet égard, on ne peut que vivement préconiser le recours à une démarche méthodique qui, même si elle ne garantit pas le succès, permet de réduire la probabilité et l'ampleur d'un échec.

Le processus d'acquisition se décompose en 6 étapes successives :

II.1- Formulation de la stratégie de l'acquéreur

Cette première étape correspond à l'analyse stratégique classique. Après avoir analysé la position concurrentielle de l'entreprise sur ses différentes activités, la direction générale doit déterminer les nouvelles voies de développement : la croissance interne, la coopération et/ou la croissance externe. Dans le dernier, l'acquéreur devra préciser le rôle des acquisitions dans les stratégies du groupe. En effet, les acquisitions sont un moyen de mettre en oeuvre une *business strategy* ou une *corporate strategy*.

· La business strategy

Il s'agit d'acquisitions qui permettent d'améliorer la position concurrentielle de l'entreprise sur ses différents métiers par une efficacité interne accrue de l'entreprise (réalisation d'économies d'échelle, contrôle accru de la valeur ajoutée, partage d'expérience) ou par un renforcement de son pouvoir de marché.

· La corporate strategy

Les acquisitions peuvent être un moyen d'équilibrer les flux financiers de l'acquéreur (rachat d'entreprises aux caractéristiques financières complémentaires) ou le seul moyen pour ce dernier, si son activité principale est en déclin, de se redéployer vers de nouvelles activités.

II.2- Définition des critères d'acquisition

Après avoir formulé clairement le rôle de l'acquisition dans la stratégie de l'entreprise, la seconde étape consiste à déterminer des critères permettant d'opérer une première sélection des cibles intéressantes pour l'entreprise. Si l'acquisition vise à améliorer la position concurrentielle de l'entreprise dans un secteur particulier, seuls des critères relatifs à la cible elle-même seront pris en considération.

· Critères relatifs à la cible

- Taille relative.
- Zone géographique.
- Type de clientèle.
- Type de technologie utilisée.
- Part de marché.
- Composition de gammes.
- Potentiel technologique, industriel, commercial ou financier.
- Risque financier.

· Critères relatifs au secteur

Pour sélectionner les secteurs dans lesquels l'acquéreur serait susceptible de se diversifier, deux types de critères sont à prendre en considération.

- L'attrait du secteur : il s'agit d'examiner les pressions concurrentielles qui s'exercent sur ce secteur afin d'en inférer la rentabilité à moyen terme.
- L'existence de complémentarités entre le secteur de la cible et celui de l'acquéreur. Cette complémentarité peut être commerciale ou industrielle (dans le cas d'une stratégie de diversification liée) ou financière (dans le cas d'une stratégie de diversification conglomerales).

II.3- Analyse des cibles potentielles

L'analyse de la cible repose sur deux éléments essentiels : son attractivité et sa disponibilité.

· Attractivité de la cible

L'étude de l'attractivité de la cible se limite dans la plupart des cas à l'analyse financière classique .Ce travail est généralement pris en charge par les banques d'affaires, chargées

d'organiser la transaction entre l'offreur et la cible. Mais aussi pour enrichir cette étude il est conseillé de réaliser une étude stratégique de la cible.

· **Disponibilité de la cible**

Parallèlement, il faut vérifier s'il est possible de prendre le contrôle de la cible. Le secteur auquel appartient la cible peut être protégé par l'Etat, car appartenant à une industrie stratégique (aéronautique, électronique de défense). La réglementation relative aux concentrations d'entreprises ou aux investissements transnationaux constitue également un frein à la prise de contrôle.

Par ailleurs, la structure de l'actionnariat peut être un obstacle à la prise de contrôle. Deux éléments sont à prendre en compte : le type d'actionnaires (individu, famille, groupe, institutionnelles, public) et le degré de concentration du capital (part des principaux actionnaires, part des actions cotées).

II.4- Evaluation financière des cibles sélectionnées

Après avoir réalisé l'analyse financière et stratégique de la cible, il faut procéder à son évaluation financière. Dans le cas d'un groupement d'entreprises, deux valeurs sont à prendre en considération : la valeur intrinsèque de la cible, d'une part, et la valeur relative, d'autre part.

· **La valeur intrinsèque**

De multiples méthodes ont été élaborées pour estimer la valeur intrinsèque de l'entreprise. Parmi ces méthodes, on distingue généralement les méthodes comptables, fondées sur la valeur patrimoniale de l'entreprise et les méthodes financières, fondées sur la valeur de rentabilité (ou valeur de marché) de l'entreprise.

· **La valeur relative**

Si les méthodes pour estimer la valeur intrinsèque de l'entreprise sont connues et largement pratiquées, il n'en va pas de même pour la valeur relative, qui est souvent estimée sans prise en compte des caractéristiques de l'acquéreur. Et pourtant, cette étape est essentielle, car elle permet de déterminer un seuil maximal de prix à payer au-delà duquel toute chance de réaliser une acquisition rentable risquerait d'être fortement compromise (du moins sur le plan financier)

II.5- Négociation du prix d'acquisition

Le prix réellement payé doit se situer entre la valeur intrinsèque de l'entreprise et sa valeur relative. Mais le prix d'acquisition se détermine en fonction de l'offre et de la demande, car le marché des firmes est un marché concurrentiel où plusieurs équipes dirigeantes peuvent être amenées à se disputer le droit de prendre le contrôle

d'une firme. Ainsi, si de nombreuses offres concurrentes existent, l'acquéreur sera obligé de surenchérir. Il faut alors qu'il se fixe un moment maximal s'il souhaite rentabiliser son investissement dans un délai raisonnable. En revanche, il existe des secteurs où l'offre est supérieure à la demande. Il s'agit souvent des secteurs en déclin (textile, construction mécanique) où de nombreuses entreprises sont mises en vente pour un nombre limité de repreneurs potentiels.

II.6- Intégration de l'entreprise acquise

L'intégration de l'entreprise acquise au sein des structures de l'acquéreur dépend évidemment des objectifs poursuivis par l'acquéreur. Si l'acquéreur vise simplement à réaliser des plus-values financières, la cible sera revendue après dépeçage ou en l'état (éventuellement après la mise en oeuvre d'une politique de redressement qui ne requiert, pour être réalisée, que le transfert d'une équipe dirigeante). En revanche, si l'acquisition est un moyen de réaliser des synergies, une intégration entre l'acquéreur et l'entreprise acquise sera alors nécessaire.

Les différentes opérations d'intégration d'entreprises passent nécessairement par trois phases majeures à savoir : la préparation, l'intégration et la phase de gestion.

· la phase de préparation

La première phase joue un rôle important dans la mesure où elle peut faciliter ou, au contraire, entraver la phase subséquente, selon que l'on a considéré ou non, en plus des facteurs de complémentarités stratégiques, les facteurs reliés à l'organisation et aux individus impliqués.

· La phase d'intégration

La deuxième phase est, quant à elle, caractérisée par une activité intense, causée par le nombre de changements au niveau des structures, des systèmes et des individus. Les phénomènes de stress, d'anxiété et d'émotivité y sont particulièrement intenses, surtout chez les membres de l'entreprise acquise dans le cas d'une absorption.

· La phase de gestion

La troisième phase peut s'étendre sur plusieurs années et il est souvent difficile de la cerner en totalité. Elle est appelée, selon les spécialistes, la phase de post intégration. Cette phase est tributaire de la réussite de la phase d'intégration, elle est souvent marquée par une relative stabilité et par la diminution des changements liés directement ou indirectement à la fusion, ainsi que par l'augmentation des efforts que la nouvelle organisation doit déployer, afin de consolider ces changements et créer la synergie désirée.

Conclusion

Ces dernières années les opérations de fusions et d'acquisitions entre entreprises ont augmenté régulièrement. Les raisons qui rendent telle entreprise plus au moins vulnérable à une opération de rachat sont de deux types financières et stratégiques. La rapidité d'intégration et la recherche des effets de synergie pousse toute organisation à adopter une démarche focalisée sur les aspects quantitatifs au détriment des aspects qualitatifs. C'est pourquoi beaucoup de problèmes humains se posent surtout lorsque le rapprochement des structures devient effectif.

Chapitre 2 : Les conséquences ressources humaines des opérations de F&A

Introduction

La mise en oeuvre de la fusion est délicate à réaliser, car elle s'opère dans un climat tendu où les salariés de la cible s'inquiètent de leur sort individuel et collectif.

De plus, l'acquisition est souvent perçue comme la sanction d'une mauvaise gestion ce qui favorise l'apparition de relations types vainqueurs/vaincu où, d'un côté, se manifeste un sentiment d'arrogance et de supériorité qui inhibe tout échange et, de l'autre se développe un complexe d'infériorité qui interdit toute participation (Hayes, 1979).

Outre ce choc psychologique que crée l'annonce d'une fusion, des facteurs plus profonds constituent des obstacles à la mise en oeuvre du changement souhaité par l'acquéreur : la perte d'identité et la redistribution des cartes du pouvoir défavorable aux cadres de l'entreprise acquise. Ces facteurs conduisent les cadres clés de l'entreprise à démissionner, ce qui constitue une menace lourde pour le bon déroulement de la fusion.

Il apparaît donc que la fonction ressources humaines joue un rôle prépondérant après une fusion ou une acquisition, dans la mesure où elle supporte la mise en place du processus d'intégration qui vise au rapprochement des deux structures d'entreprise. En effet, l'intégration est une phase déterminante dans une opération de fusion, puisque il s'est avéré que fusionner deux entreprises ne consiste pas à additionner des chiffres d'affaire et des parts de marché, mais également à mélanger des hommes, des méthodes de travail et des cultures.

Nous allons nous intéresser dans le cadre de ce chapitre aux problèmes de mise en oeuvre de l'opération de fusion en analysant ses conséquences sur les ressources humaines. Pour ce faire nous allons essayer de déterminer les conséquences organisationnelles, dans une première section. Puis ses effets humains et sociaux dans la deuxième et enfin ses séquelles culturelles dans la troisième section.

Section 1 : Les conséquences organisationnelles des F & A

« La confrontation des organisations dans un contexte de fusion ou d'acquisition amène les dirigeants de part et d'autre à prendre conscience des différences de structure existant entre

les deux entités. Lorsque ces différences sont importantes, les changements relatifs à l'opération vont toucher les salariés plus directement et plus concrètement, car ils vont concerner les postes, les emplois, les fonctions et les modes de travail. »^{12()}*

En effet, une connaissance approfondie des conséquences organisationnelles et techniques est indispensable pour la bonne gestion des conséquences sociales. Résultant des politiques définies en amont, elle fixe le niveau de difficulté et les marges de liberté dans la gestion du changement et dans la mise en place de la nouvelle gestion du personnel et des ressources humaines. Il est à noter que : « ...Dans une fusion industriel, l'harmonisation des gammes de produits, la suppression des doublons, la réorganisation de la fonction marketing ont de nombreuses répercussions techniques et sociales, notamment sur les usines, les forces de vente et la logistique. »^{13(*)}

Les responsables de logistique doivent réorganiser les flux de matières premières, de composants et de produits finis en fonction de la nouvelle carte des clients et de la nature de leurs besoins. Si les deux entreprises, ou l'une d'entre elle, travaillaient sur dépôts, il faut alors revoir les volumes à traiter et, le plus souvent, modifier le nombre et la localisation des points de stockage. Les responsables commerciaux doivent contrôler et fusionner les fichiers clients et produits des deux sociétés, recomposer des équipes commerciales et les affecter aux nouvelles régions ou domaines résultant de l'analyse des clientèles actives et potentielles.

Concernant l'administration et les moyens généraux ou de recherche, nous ne mentionnerons que les problèmes liés à la dualité des services comptables et informatiques. Une des tâches majeures en comptabilité sera l'unification des plans comptables, notamment analytiques, et des systèmes de contrôle de gestion. Quant aux responsables informatiques, ils devront choisir la configuration et les moyens permettant d'intégrer et de traiter un volume accru de données, et de répondre le mieux possible aux besoins de contrôle et de suivi formulés par les différents responsables. Les services financiers d'administration du personnel, d'accueil et de sécurité ou encore de recherche ne manquent non plus d'occupation dans la période de fusion. (Egg, 2000).

Ainsi chaque responsable, même de faible niveau, impliqué dans la nouvelle entreprise supporte pendant la fusion une charge considérable de travail. Il doit non seulement atteindre les objectifs qui lui ont été fixés dans le cadre du budget général mais en même temps participer, dans la sphère de compétences, à la réflexion et à la mise en place des structures, procédures et outils de travail de la nouvelle société.

I.1- Les conséquences organisationnelles pendant la phase de préparation :

I.1.1- Les problèmes liés à la communication

Les partenaires ont souvent tendance à valoriser les aspects positifs de l'opération, en laissant de côté les problèmes potentiels. Ce sentiment de confiance (à l'égard des partenaires) amène souvent les dirigeants à sous estimer le temps et, surtout, les coûts liés à l'intégration des deux entreprises. Lors du rapprochement des entreprises la phase de préparation est un exemple qui illustre très bien ce sentiment. La vitesse à la quelle cette phase est conduite est souvent citée

comme un facteur d'échec. Le temps paraît donc comme un facteur déterminant dans la réussite ou l'échec de cette phase. (Nathalie Lorrain, 2000).

Selon le motif de l'opération, les acteurs concernés vont tendre vers une gestion plus ou moins intuitive, au lieu de réaliser une étude en profondeur de la pré-fusion.

Alors que, l'ambiguïté des attentes respectives des dirigeants des deux entreprises sur la façon de mener la phase d'intégration peut générer des difficultés majeures si les attentes réelles des deux organisations présentent des divergences fondamentales.

Dans cette phase de rapprochement, on observe en général, une attitude d'attentisme prudent, de nombrilisme, d'implication personnelle réduite qui ne facilite pas la réactivité. De plus, à la différence des réorganisations ordinaires, ce ressenti s'installe à grande échelle.

L'information est défaillante : les dirigeants semblent « se défilier » devant les interrogations des salariés ; ou bien les revirements sont constants entre ce qui est annoncé et ce qui arrive effectivement. Le management est bouleversé. La réaction normale en face d'un déficit d'information, c'est de la compenser par des rumeurs.

Elle prolifèrent, leur double caractéristiques étant toujours : suspicion des intentions, dramatisation des conséquences. Les dirigeants sont supposés en savoir beaucoup plus qu'ils ne le disent. Tout sera interprété. On peut d'ailleurs en jouer, dans une stratégie visant à souffler le chaud et le froid, à déstabiliser puis à rassurer. Le problème d'information n'est pas sans incidence sur la productivité. De façon générale, le personnel n'a plus la réponse à des questions simples.

I.1.2- Les conflits de pouvoir

Selon Karine SAMUEL, dans le cas d'une fusion à l'amiable, ou d'une OPA amicale, c'est-à-dire lorsque les deux présidents se sont mis d'accord pour que les choses se passent harmonieusement, le problème est d'une autre dimension, la nouvelle équipe dirigeante est constituée lors de la phase de préparation contenant des gens issus de chacune des deux sociétés, choisis pour leurs compétences, dans l'intérêt de la nouvelle entité, or, les choix effectués lors d'une fusion ne semblent pas relever de la logique classique qui oriente habituellement les choix stratégiques. Ainsi, des conflits de pouvoir peuvent naître à l'occasion de telles nominations de dirigeants et des intérêts particuliers peuvent interférer avec les exigences rigoureuses des affaires.

La confirmation des systèmes et des styles de management des deux entités risque également de poser quelques difficultés, notamment lorsque la loyauté et la confiance envers les nouveaux dirigeants n'est pas acquise, il peut alors apparaître chez les salariés des sentiments de méfiance et d'hostilité qui vont diminuer leur degré d'engagement envers l'entreprise, et s'ils sont mal contrôlés, peuvent conduire à la généralisation d'un sentiment de pessimisme à l'intérieur de l'organisation, la compatibilité entre les styles de management est donc déterminante du niveau de performance de l'opération.

Cependant, les conflits de pouvoir ne concernent pas seulement la direction générale, mais aussi les directeurs de divisions, les directeurs de départements, chef de services et tous les cadres responsables qui doivent s'intégrer dans la nouvelle structure. Le choix entre les deux

candidats potentiels est parfois, à l'origine même du conflit, en effet, les critères de choix qui sont retenus ne sont pas ceux utilisés de manière habituelle. Ainsi, il y a lieu d'utiliser les informations contenues dans les documents annuels d'évaluation des cadres intéressés, les décideurs cherchent d'abord à éliminer certain nombre de candidats potentiels.

I.2- Les conséquences organisationnelles pendant la phase de l'intégration :

Durant la phase d'intégration, l'organisation va changer de taille, rendant les flux d'information plus complexes, déplaçant les centres de décisions et influant sur le degré de centralisation ou de décentralisation de l'organisation. Les salariés vont alors s'interroger : Qui aura tel poste ? Qui sera sous les ordres de qui ? Aurais-je le même pouvoir et la même influence ? Aurais-je un poste plus important ou moins prestigieux ? Qu'advient-il de mes collaborateurs ? Toutes ces interrogations vont élargir les zones d'incertitudes et déstabiliser les jeux de pouvoir de chacun des acteurs au sein de la nouvelle organisation. (El Hachemi Ben Ali, 2000).

On observe également des phénomènes de rétention de l'information, une tendance, de la part des dirigeants à ne pas communiquer avec les membres de leurs organisations respectives, ce qui peut entraîner des conflits particulièrement intenses.

Certains compromis structurels sont difficilement acceptables pour les actionnaires car ils ont peu de rapports avec la création de valeur ajoutée et aboutissent souvent à des conflits. La nouvelle équipe de direction doit franchir les obstacles dès le départ et se trouve face à des choix imposés. De plus, ces compromis se répercutent à tous les niveaux tentant ainsi de déstabiliser les arbitrages négociés par les responsables. On constate une incompatibilité entre les compétences et les postes destinés au management intermédiaire. On aboutit ainsi à une organisation guidée par la politique au détriment de la performance et de la productivité.

Les répercussions de cette politique se font sentir au-delà des organigrammes, des niveaux hiérarchiques et des effectifs. De plus, la recherche d'un organigramme est le dernier refuge des dirigeants dont l'environnement structurel est remis en question. « *Ils s'y accrochent comme si l'organigramme à lui seul faisait l'entreprise* ». ^{14(*)}

La temporisation peut provoquer la fragmentation et/ou la modification des groupes de travail existants, l'émergence de nouveaux groupes, l'altération des rôles et des responsabilités individuelles.

Ce type de changement pourrait provoquer la remise en cause des territoires et de la légitimité de certains groupes. En conséquence, la paralysie du système, la défense des intérêts de chacun, la recherche de compromis, l'ambiguïté des règles et des procédures fera partie du quotidien de la nouvelle organisation.

Section 2: Les conséquences humaines des F & A

Quelques études réalisées montrent que ce type d'opérations implique systématiquement des changements dans la vie des membres des entreprises concernées, entraînant ainsi des états de

stress chez les individus à tous les niveaux de l'organisation, un sentiment d'insécurité et un sentiment de dévalorisation.

II.1- Les conséquences humaines pendant la phase de préparation

La phase de préparation est tout à fait paradoxale : le secret des négociations doit être respecté et, cependant, les employés ont besoin d'être largement informés pour réduire le stress. C'est souvent par l'intermédiaire de la presse que les employés vont apprendre ce qui se passe dans leur entreprise. Ceci ne fait qu'accroître les rumeurs et par conséquent les sentiments d'incertitude et d'insécurité.

En effet, l'impact négatif du manque d'information et de communication a des effets non seulement sur la motivation professionnelle mais également sur le sentiment de loyauté des individus envers les dirigeants. L'impression d'être trahis par la direction accélère le cycle de méfiance et d'hostilité vis-à-vis de l'entreprise.

Dès qu'une fusion est annoncée ou même suspectée les individus concernés vont s'intéresser uniquement aux changements majeurs qui vont affecter leur environnement et leur situation personnelle, en envisageant les aspects les plus négatifs de l'opération. Étant donné le manque d'information, des rumeurs vont rapidement circuler souvent avec un effet d'amplification considérable. Les salariés des deux entreprises, sur un mode individuel ou collectif vont projeter leurs attentes et leur anxiété générées par le passage d'un état relativement stable à un autre instable. Cette crainte de changement est d'autant plus grande que les acteurs n'ont pas participé au processus de restructuration.

L'appréciation de la situation « stressante », les capacités de résistances... ne sont pas les mêmes pour les différents individus. Une même situation « stressante » pour les uns sera « stimulante » pour les autres. Face à une situation de fusion, est à son potentiel de stress les réactions seront donc différentes. Certains seront dès le début, dynamisés, d'autres seront abattus et dépressifs. Mais, à la longue, la charge exigée par la situation a de forte chance de stresser tout le monde.

La capacité d'absorption d'un stress varie donc d'abord en fonction de l'intensité et de la durée de ce stress. Un stress moyen et court entraîne une réaction d'adaptation efficace. Un stress fort et prolongé entraîne une dégradation de l'efficacité des conduites adaptatives conduisant même à l'effondrement de toute capacité d'adaptation. La capacité d'absorption d'un stress varie ensuite en fonction de son intensité et de ses caractéristiques de personnalité comme l'estime de soi. (A. Mucchielli, 1993)

Schein (1990) affirme que l'état de stress provoqué par les opérations de F&A est souvent sous-estimé par les responsables de ces dernières. Il identifie 3 niveaux de stress :

ü Le stress au niveau individuel est marqué par une vulnérabilité des individus telle que certains d'entre eux auront l'impression d'avoir été violés. La peur de perdre son emploi, son statut, voir son identité entraîne une sorte de psychose qui plonge chaque individu dans un pessimisme accru quant à l'issue finale de l'opération.

ü Le stress au niveau du groupe est surtout dû au fait que les membres des deux entreprises ne se connaissent pas, ce qui amène à des relations ambiguës évoluant sur des périodes très longues. Pour ce groupe dont l'entreprise est absorbée, c'est le sentiment de perdre sa culture, son système de valeur et ses repères, voire son identité, qui provoque le stress. En effet, l'identité étant une source majeure de stabilité, la sentir menacée risque de déclencher chez les membres de l'entreprise acquise des réactions violentes, pouvant parfois aller jusqu'au sabotage de l'opération. Ce sentiment de menace identitaire se nourrit souvent par la confusion entre les scénarii attendus et les scénarii reçus chez chaque individu et groupe.

ü Le stress au niveau managérial, uniquement les hauts responsables. Pour les initiateurs de l'opération le stress est causé par la peur de l'échec, renforcé par la peur de faire face aux réactions humaines évoquées précédemment, et de gérer les événements dans un contexte incertain et imprévisible. Chez les dirigeants de l'entreprise acquise, c'est surtout la peur de perdre sa place qui est à l'origine du stress.

Avant même que l'accord définitif ne soit signé, on observe habituellement, surtout au niveau de l'entreprise qui va être absorbée ou acquise un taux d'absentéisme qui augmente, une baisse de la production et d'engagement des employés envers l'organisation et ses clients. Néanmoins, cette phase n'est pas vécue de la même façon par tous les employés. Certains la considèrent comme une menace à leur futur et leur bien être. D'autres la voient comme une opportunité à saisir pour améliorer une situation existante considérée intolérable.

II.2- Les conséquences humaines pendant la phase d'intégration

Les nombreux observateurs des F&A sont quasi d'accord que cette phase requiert un fort degré de coopération entre les deux partenaires. Cependant, les nombreuses réactions défensives de part et d'autre conduisent souvent à des relations tendues et, parfois, à de l'hostilité ouverte.

La domination de l'acquéreur peut se manifester dans l'attitude condescendante de ces représentants, dans ses communications à sens unique et avant tout, dans l'imposition de ses valeurs, ses politiques et ses systèmes. Souvent, l'acquéreur est dans une position dominante lui permettant d'imposer ses idées à l'entreprise acquise. Consciemment et volontairement, les membres de chaque organisation s'identifient à leurs organisations respectives. En développant un sentiment de menace identitaire, les membres de l'entreprise acquise accentuent ainsi le clivage entre les deux partenaires.

Rares sont les fusions qui ne sont pas suivies de licenciements. La perte d'emploi est vécue comme un rejet de la part de l'entreprise. Ce ne sont pas les réductions d'effectifs seulement qui créent l'inquiétude, mais c'est surtout la manière avec laquelle elles ont été faites. En effet, le licenciement arbitraire provoque chez les survivants, un sentiment de culpabilité quand le sujet en question a apporté de plus forte contribution et se trouve quand même licencié, et un sentiment d'insécurité car ils peuvent être aussi les prochaines victimes.

« Ces sentiments conduisent à une série de conduites d'adaptation et les survivants auront tendances à être :

- conservateurs et rigides.
- Hésitants à s'engager dans un nouveau projet et à terminer celui sur lequel ils travaillent.
- Moins productifs.
- Moins motivés au travail et moins créatifs.
- Avides d'informations pour se protéger contrairement l'arbitraire et l'échec.

Ainsi, malgré le fait que les entreprises comptent beaucoup sur « les survivants », pour assurer la rentabilité de l'entreprise, ceux-ci sont laissés à eux-mêmes pour traverser les fortes émotions qui les déstabilisent. »^{15()}*

Ceci a des conséquences néfastes sur le climat social à l'intérieur de l'entreprise qui se détériore de plus en plus et sur sa « matière grise », du fait qu'elle perd ses compétences clés. Les « survivants » et les « victimes » d'une intégration subissent des événements extrêmement stressant, ils doivent faire face à la perte de collègues et d'amis et avoir la capacité de démarrer une nouvelle vie tout en étant dépossédé de sa sécurité.

En conséquence, la séparation avec les membres de son organisation considérée comme une famille engendre un fort sentiment de séparation et de perte. L'intégration effective entre les deux organisations réussit à déchirer tous les systèmes de valeur.

Section 3: Les conséquences culturelles des F & A

Selon Morin (1984), la culture d'entreprise s'agit « d'un système qui fait communiquer une expérience existentielle personnelle et un savoir collectif constitué. Le savoir est enregistré et codé, assimilable seulement par les détenteurs du code et lié à des configurations permettant d'organiser, de structurer les relations existentielles, pratiques et imaginaires »

Etant donné que chaque entreprise a sa culture qui la distingue des autres et assure l'identification à ses membres, la fusion de deux ou plusieurs organisations entraîne souvent un choc culturel.

Ainsi la confrontation des cultures peut constituer un véritable obstacle à la réussite d'une fusion, entraînant ainsi des visions peu claires, une certaine confusion dans les repères organisationnels et, une résistance au changement des membres de l'entreprise acquise.

L'engagement de ces derniers et la performance attendue de l'opération a peu de chance d'être atteints. Par conséquent, les degrés de complémentarité et de compatibilité entre les deux cultures détermineront les degrés de coopération entre les individus.

Les conflits qui surgissent régulièrement lors de ces contacts interculturels dans une fusion sont le résultat de l'agencement des relations entre les structures anciennes et l'organisation du nouveau né.

III.1- Le choc culturel

Les différences culturelles entre les parties sont à l'origine du choc culturel. Elles peuvent produire des malentendus, conflits, résistances et réactions émotionnelles négatives. Elles sont accentuées dans les fusions internationales qui obligent les cultures à se rencontrer afin de réussir l'intégration interne et l'adaptation des organisations à leur environnement (Barmeyer et Mayrhofer, 2002). A la suite d'une fusion, « les syndromes les plus communément évoqués sont les suivants :

· *Nous versus eux* : attitude consistant à se focaliser sur les différences plutôt que sur les similitudes, différences accentuées voire radicalisées, personnel de l'autre entreprise caricaturé, perception d'incompréhension mutuelle.

· *Supérieur versus inférieur* : évaluation comparatives systématiques des modes de fonctionnement, fort sentiment de supériorité par rapport à l'autre.

· *Attaque versus défense* : intrigue et attaque pour faire évoluer l'autre, intrigues et défenses pour résister au changement, vision de l'autre comme intrigant.

· *Gagnant versus perdant* : enregistrement des scores des deux groupes, précipitation pour consolider les gains et imposer le changement pour les uns, perte d'identité par rapport à la nouvelle entité pour les autres »^{16(*)}

* ¹⁶ Meston F. (1999), « Réussir les fusions-acquisitions : la culture, talon d'Achille », l'expansion management review, Juin, p. 60

III.1.1- Les Principales manifestation du choc culturel

Le choc culturel se manifeste généralement par les sentiments suivants :

- un sentiment de surprise, voir de dégoût, après la constatation de quelques traits de la nouvelle culture
- un sentiment d'avoir perdu son environnement et ses références culturelles
- un sentiment d'être rejeté ou mal accepté par les membres de la nouvelle culture
- un sentiment d'infériorité causé par l'incapacité de fonctionner dans la nouvelle culture qui entraîne une difficulté à atteindre les objectifs professionnels fixés
- un sentiment d'incapacité à contrôler l'environnement
- un sentiment de doute lorsque les ancienne valeurs sont remises en question

En effet, lors d'un rapprochement de deux ou plusieurs organisations, les employés ont tendance à identifier ce qui les distingue des autres. C'est une tendance naturelle pour les individus d'exacerber les différences, au lieu de se focaliser sur les similarités entre les entreprises (Marks et Mirvis, 1997).

La pression menée par l'acheteur sera d'autant plus mal perçue que les cultures des deux entités sont très diversifiées, et considérées comme telles par les membres de la société

acquise. De ce fait, le choc culturel peut entraîner des sentiments d'hostilité et de malaise qui affaiblissent l'engagement et l'implication des employés en générale, et donc minimisent les chances de succès de l'opération.

L'intensité du choc culturel dépend fortement du degré d'intérêt que représente l'opération pour les deux entreprises pour cela la stratégie semble être déterminante de la façon dont les deux cultures vont entrer en contact. Cependant, la perception des différences culturelles est fonction de la stratégie menée par les initiateurs de la fusion.

III.2- L'acculturation dans les fusions

L'acculturation est généralement définie comme les changements provoqués dans deux systèmes culturels résultant de la diffusion des éléments culturels dans les deux directions.

Quand un groupe sociétal est forcé d'interagir avec un autre, ses membres n'ont pas l'option de refuser le contact et ne pas s'acculturer. En organisation, ce n'est pas le cas.

Les membres de firme absorbée peuvent ne pas accepter la culture de l'absorbeur. En revanche, ce dernier a tendance à dominer et imposer sa culture et ses pratiques organisationnelles sans tenir compte des différences culturelles entre les deux organisations.

Dés lors, le personnel de la société absorbée supportera la majorité des changements résultants de la fusion. Cet état de déstabilisation sera accentué par la position de dominé dans la quelle il va se trouver.

En effet, toute opération de ce type est généralement marquée par des conflits culturels pour des raisons et des intérêts divers. D'une part, un déséquilibre se fait sentir dans l'exercice du pouvoir entre les groupes et d'autre part, une telle opération entraîne souvent des relations à sens unique entre l'acquéreur et l'acquis. Cependant, dans le cas des choix imposés par l'acquéreur, les salariés de l'entreprise acquise manifeste souvent une résistance aux différentes transformations de leur modèle culturel. L'ouverture sur la culture dominante est synonyme de diffusion et de disparition, la résistance et le repli sur soi sont leurs seules chances de maintenir leurs propres identités. Par ailleurs, c'est la culture qui établit le lien entre ces différentes raisons, car elle constitue le fondement de l'identité d'un groupe voir de sa personnalité.

III.2.1- Modes d'acculturation

Quatre modes ont été identifiés. Il s'agit de l'intégration, l'assimilation, la séparation et la déculturation. Ces modes déterminent les différentes façons utilisées par une entreprise pour s'adapter avec une autre et résoudre les conflits. Le mode d'acculturation choisi dépend du type et des raisons de la fusion d'une part et des caractéristiques de l'absorbé et de l'absorbeur d'autre part.

1. Intégration :

L'intégration est choisie quand les membres de la firme absorbée veulent préserver leur identité et culture. Ils préfèrent rester autonomes et indépendants. Ils vont essayer de

maintenir leurs croyances, élément culturel et pratiques organisationnelles. En d'autres termes, tout ce qui les différencie de l'autre firme. Mais au même temps, ils sont bien disposés à être intégrés dans la structure de l'absorbeur, s'il accepte de permettre une telle indépendance.

Ainsi, malgré le fait que ce mode d'acculturation entraîne une interaction et adaptation entre les deux cultures et nécessite des contributions de la part des deux groupes, il ne conduit pas à la perte de l'identité culturelle de chaque organisation. Par conséquent, l'intégration provoque un certain degré de changement des cultures et pratiques de partenaires sans conflits car aucune partie n'essaye de dominer l'autre.

2. L'assimilation :

Contrairement à l'intégration, l'assimilation est toujours un processus unilatéral, par lequel un groupe adopte volontairement la culture et l'identité de l'autre. C'est le cas surtout d'une entreprise non performante dans laquelle les employés et les managers perçoivent le dysfonctionnement de leur culture et de leurs pratiques. Ces dernières vont être bondonnées avec la mise en œuvre de celles de l'absorbeur. En conséquence, à la suite de la fusion il va y avoir une assimilation structurelle, culturelle et comportementale. De plus la firme absorbée cesse d'exister comme une entité culturelle.

3. Séparation :

On parle de séparation, quand les membres de l'entreprise absorbée veulent garder leur culture et systèmes organisationnels. Ils refusent d'être assimilés quelque soit le niveau et la façon d'assimilation. Ces membres résistent à toutes tentatives d'adaptation et de conciliation. Ils essaient de rester totalement séparés et indépendants du groupe dominant. S'ils sont permis de le faire, ils vont fonctionner comme une unité séparée et indépendante. Dès lors, l'échange culturel entre les deux groupes va être faible.

4. Déculturation :

La déculturation entraîne la perte du contact culturel et psychologique d'une personne avec les membres de son groupe et ceux de l'autre organisation. Il en résulte le rejet de la dite personne par les deux groupes. Ce mode d'acculturation se présente quand les employés de l'entreprise absorbée ne respectent pas et n'accordent pas de valeurs à leurs cultures, pratiques et systèmes organisationnels. De plus, ils ne veulent pas être assimilés par l'absorbeur.

Degré d'attachement à la culture d'origine

Faible Fort

Fort

Attrait de

la culture de

l'acquéreur

Faible

Fig. 1 : Modes d'acculturation

Assimilation Intégration

Déaculturation Séparation

Source : Gérard Layole, « Les fusions acquisition et leurs conséquences RH », (2000), ARFORGHE. P110

III.3- La culture d'entreprise entre organisations de même nation

A priori la stabilité d'une fusion entre deux entreprises appartenant à la même nation ne devrait pas soulever de problème, puisque le socle culturel sociétal est commun. En fait, elle peut provoquer un problème lié à l'incompatibilité des deux cultures d'entreprises proprement dites.

Dans deux entreprises tunisiennes A et B, les hommes possèdent un socle commun composé de valeurs sociétales tunisiennes. Par contre, le personnel de l'entreprise A avait acquis des valeurs en son sein qui diffèrent des valeurs qu'avait acquises le personnel de l'entreprise B. On aura alors la représentation suivante :

Culture de l'entreprise A Culture de l'entreprise B

Fig.2 : Culture d'entreprise entre organisations de même nation

Valeurs culturelles proprement dites de

l'entreprise B



Valeurs culturelles de la société tunisienne

Valeurs culturelles proprement dites de l'entreprise A



Valeurs culturelles de la société tunisienne

Lorsque les entreprises A et B fusionnent, l'écart culturel proviendra essentiellement des différences culturelles proprement dites car les valeurs sociétales tunisiennes constituent un socle commun aux deux entreprises. (Ben fadhel, 2004)

Conclusion

Divers obstacles sont susceptibles d'inciter les dirigeants à ne pas accorder l'importance qu'ils devraient aux facteurs organisationnels et humains, les responsables adoptent souvent une approche fondamentalement rationnelle et technique qui laisse peu de place à l'ambiguïté inhérente aux facteurs humains.

En effet, rares sont les responsables qui envisagent l'opération dans sa globalité, et encore plus rares sont ceux qui auront à se préoccuper de la période post acquisition. Souvent, ces responsables interviennent en tant qu'experts de l'une ou de l'autre des facettes de l'opération (marché, technologie, logistique, législation...) et ne sont pas impliqués à long terme.

Il est à noter que : « *La majorité des analystes des fusions considèrent que les problèmes organisationnels, comme les problèmes individuels, ne reçoivent pas toute l'attention qu'ils méritent avant la signature de l'accord, malgré les effets déterminants de ces facteurs sur l'aboutissement de l'opération* ». ^{17(*)}

En effet lorsque deux entités décident de fusionner, elles mettent face à face quelque part deux cultures d'entreprises différentes et qui sont très probablement divergentes voire même antagonistes. L'écart culturel se profilera alors à l'horizon et il s'érigera en véritable menace pour ces options stratégiques. Il est alors nécessaire de gérer ce choc culturel pour en faire une véritable alliance culturelle.

Pour conclure il s'avère important de signaler le rôle prépondérant que peut jouer la fonction ressources humaines lors d'une opération de fusion, dans la mesure où d'une part elle anticipe les problèmes humains qui surviendront inévitablement qu'ils soient d'ordre collectif ou individuel, et d'autre part elle consacre effort et énergie à résoudre ces problèmes le plus rapidement avant qu'ils ne deviennent source de blocage et de rejet.

Mais pour que ces alliances et ces fusions atteignent les objectifs escomptés, elles doivent s'inscrire dans la durabilité afin de garantir la réunion des conditions de leur stabilité qui passe impérativement par l'adhésion du personnel

* ¹⁷Nathalie Lorrain et El Hachimi Ben Ali, « l'impact des fusions acquisitions sur les RH : approche culturelle ». (2000). ARFORGHE .P.27