

COMPLEXITE ORGANISATIONNELLE DES FUSIONS ACQUISITIONS :

Mise en oeuvre post fusion : une action sous contraintes

Anne DUFORÉZ
Chargée d'études Ressources Humaines

RESUME

Nombreux sont les articles qui donnent des solutions stéréotypées aux problèmes de GRH post fusion. Pourtant, il ne semble pas exister de réponse idéale et unique mais bien une réponse adaptée à chaque opération et en fonction d'un contexte particulier.

Les éléments à prendre en compte ne se limitent pas au champ des ressources humaines mais relèvent beaucoup plus largement de l'environnement économique, stratégique et culturel de la fusion, ainsi que du degré de compatibilité des organisations en présence.

L'observation des pratiques d'entreprises semblent axer les actions Ressources Humaines post fusion vers deux directions principales : la mise en place de l'organisation et de la structure et l'adaptation de la politique Ressources Humaines au personnel "fusionné" au sein d'une même entité.

Les actions engagées en Gestion des Ressources Humaines dans le cadre complexe des fusions acquisitions sont particulièrement intéressantes à analyser. En effet, dans ces situations délicates de transition, les organisations sont "à vif" et révèlent toutes leurs composantes et dimensions formelles et informelles.

La complexité organisationnelle qui résulte de la fusion ou de l'acquisition d'entreprises suppose la prise en compte de facteurs très divers pour comprendre et gérer la situation (stratégie, économie, organisation, sociologie, psychologie...).

Au carrefour de ces différentes disciplines, la GRH doit bâtir une organisation viable et limiter les problèmes humains qui émergent inévitablement.

Ainsi, les actions de GRH sont nombreuses mais réellement sous contraintes. En effet, différents facteurs peuvent infléchir une politique initiale et peser sur la mise en oeuvre envisagée.

Nous nous proposons donc de répondre à une série de questions : quels sont les facteurs qui déterminent le choix d'organisation ? Quelles

sont les contraintes de mise en oeuvre ? Quels sont les problèmes qui infléchissent l'objectif initial ? Quels sont les axes privilégiés dans le domaine de la GRH et des moyens à mettre en oeuvre ?

Dans un premier temps, nous allons cerner les principales contraintes "d'environnement" qui vont peser sur l'organisation et sur la GRH (contraintes stratégiques, externes, internes...). Par la suite, nous chercherons à isoler et expliquer les principaux problèmes qui sont habituellement constatés dans la mise en oeuvre avant de décrire les actions spécifiques de GRH.

MANAGEMENT POST FUSION : UNE ACTION SOUS CONTRAINTES

OBJECTIF STRATEGIQUE / DEGRE D'INTEGRATION : un lien relativement déterministe

La première contrainte dans la mise en oeuvre post fusion est d'ordre stratégique ; en effet, à un objectif stratégique particulier (annexe

1), correspond logiquement un degré d'intégration nécessaire des deux organisations avec une structure cible. Les différents degrés d'intégration n'ont pas des implications équivalentes en terme de management post fusion et donc de GRH. Par degré d'intégration, nous retiendrons la typologie suivante :

L'INTÉGRATION TOTALE S'IMPOSE : cas 1

L'intégration totale entraîne des modifications profondes des modes de fonctionnement et est le degré d'intégration le plus complexe à gérer. Cette solution délicate souvent coûteuse suppose du temps tant dans la préparation que dans la mise en oeuvre et le suivi. Différents cas nécessitent une intégration totale :

- intégration de nature horizontale avec implantation géographique proche. L'objectif stratégique d'économie d'échelle, d'augmentation de la capacité de production ou de stratégie de coût suppose souvent une rationalisation des outils de production ou des sites.
- intégration de type vertical (internalisation fournisseur ou client).
- intégration de type concentrique ou oblique (petite entité disposant d'une compétence pointue)

L'INTÉGRATION PARTIELLE S'IMPOSE : cas 2 et 3

Ce mode d'intégration consiste à intégrer une nouvelle activité dans une structure existante.

L'intégration partielle est adaptée :

- quand certaines étapes de la chaîne de production, de commercialisation ou des volets de recherche sont communs aux deux organisations (intégration concentrique ou oblique). Les autres activités de la cible n'intéressent pas l'acheteur. Plusieurs cas de figure se présentent alors : autonomie laissée aux autres activités ou abandon des autres activités.
- quand, dans le cas d'une intégration horizontale (même produit), il existe des doublons qui ne rendent pas l'intégration totale possible. Un choix des compétences et / ou activités s'opère au profit d'une intégration plus sélective.
- quand, dans une logique marché plus large (internationalisation), il est nécessaire de regrouper certains services fonctionnels (intégration holding, services financiers, contrôle de gestion => création d'une structure chapeau : cas 3)

IL N'Y A PAS INTÉGRATION : cas 4, 5 et 6

Cette configuration de mise en oeuvre consis-

te à considérer l'entreprise acquise comme une filiale qui garde sa structure, son nom, son mode de fonctionnement. L'intérêt peut être de préserver au maximum une organisation "éprouvée", de limiter l'ingérence de l'entreprise acheteuse sans parfois exclure des opérations de rationalisation.

Le tableau 1 reprend ces principales conclusions et caractéristiques. L'aspect relativement normatif de ce rapport degré d'intégration / objectif stratégique est lié au fait que les théories économiques et stratégiques actuelles entendent aider les dirigeants dans la construction de leur organisation. Mais le rôle des dirigeants ne s'arrête pas là et l'objectif stratégique doit être atteint par la mise en oeuvre de l'organisation correspondante.

En fonction des différents cas évoqués, le rôle de la fonction RH sera plus ou moins important et délicat. Par exemple, le cas où il n'y a pas intégration n'a que peu de conséquences sur la GRH.

En revanche, quel que soit le degré d'intégration nécessaire et la structure cible envisagée, des contraintes dans la mise en oeuvre peuvent apparaître.

CONTRAINTES DE MISE EN OEUVRE

En effet, "le choix d'une structure doit subir le test d'un bon fonctionnement ou de prise de décision à un niveau où il y a correspondance entre autorité et responsabilité, et disponibilité de toute l'information nécessaire" (ANSOFF).

Ainsi, par rapport au lien qui existe entre degré d'intégration et objectif stratégique, des contraintes réelles de mise en oeuvre existent avec lesquelles ou contre lesquelles la DRH va devoir agir ; 3 niveaux principaux peuvent être relevés : degré de faisabilité (préparation et décision), contexte économique, contexte culturel.

DEGRE DE FAISABILITE

CONTRAINTES DE PRISE DE DECISION ET DE PREPARATION

• Sources et disponibilité de l'information

La collecte est par nature soumise à la disponibilité des informations, à la lecture effectuée par ceux qui la rassemblent et à la transmission de ces informations. Ces différentes étapes sont autant de filtres entre la réalité et les éléments

DEGRE D'INTEGRATION ET OBJECTIFS STRATEGIQUES

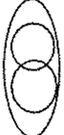
Intégration totale		Intégration partielle		Pas d'intégration	
ABSORPTION COMPLETE / PARTIELLE		INTERGRATION SYMBOSE		PRESERVATION	
1	2	3	4	5	6
					
<ul style="list-style-type: none"> Intégration horizontale avec rationalisation possible (éco. échelles, dispositif industriel) Intégration verticale avec internalisation Synergies spécifiques à différents stades de la filière (technologie, R&D, distribution, logistique ...) Rationalisation plus ou moins importante 	<ul style="list-style-type: none"> Intégrat. concentrique ou oblique Intégration structures fonctionnelles 	<ul style="list-style-type: none"> Intégration horizontale Rationalisation possible sur domaine spécifique Pas absorption possible (contrainte de moyens ou de taille) Création nécessaire de liens fonctionnels "Supra structure" 	<ul style="list-style-type: none"> Achat de parts de marché sans rationalisation possible Intégration horizontale Implantation géogr. différente 	<ul style="list-style-type: none"> Acquisition purement financière Diversification Pas de lien Stratégie de portefeuille (recherche équilibre des cash flows). 	<ul style="list-style-type: none"> Acquisition d'une compétence non disponible dans l'entreprise Intégration verticale sans internalisation (produit de la filière)
<p>OBJECTIF STRATEGIQUE</p>	<ul style="list-style-type: none"> La plus délicate à mettre en oeuvre Bop de moyens Existence d'un acheteur d'un acheteur Intégration difficile et effort pour l'intégré Suppose une rationalisation réelle du service ou de la sté absorbée car redondance avec l'existant 	<ul style="list-style-type: none"> pour la partie commune cf cas 1 Pour la structure chapeau : nécessité de mise en place de liens fonctionnels et d'organes de décision communs Suppose spécialisation des structures Suppose efforts mutuels avec maintien de zones d'autonomie 	<ul style="list-style-type: none"> Idem cas 3 Liens fonctionnels très forts Suppose clarification du rôle des 2 structures 	<ul style="list-style-type: none"> autonomie mise en oeuvre peu traumatisante A minima, reporting ; contrôle de l'activité. 	<ul style="list-style-type: none"> gestion de type filiale autonome D'un point de vue fonctionnel, mise en place nécessaire d'outils de suivi, de contrôle / coordination
<p>PRINCIPALES CARACTERISTIQUES</p>					

TABLEAU 1

de décision qui parviennent aux dirigeants. Le processus est fragmenté. HASPELAGH et JEMISON considèrent ces relais comme un piège : trop de personnes interviennent et les déperditions peuvent être parfois énormes.

. Insuffisance de ressources

Ces contraintes sont de deux ordres : nature économique, nature humaine. Elles sont liées à des ressources limitées et mal réparties (facteur taille) mais aussi à des pressions de différents ordres de la part des concurrents et des actionnaires (environnement concurrentiel).

. Insuffisance de temps

Un autre type de contraintes repose sur la planification des différentes étapes et sur la rapidité à engager les modifications. Le **facteur temps** et l'intérêt d'agir vite ou "en douceur" ont fait l'objet de quelques réflexions différentes.

METZ LARUE et BARTHELEMY estiment que deux philosophies d'action sont possibles

- agir vite au risque de se tromper et de perdre un potentiel humain,

- temporiser pour ne heurter personne et ne pas détruire ce que l'on vient d'acheter. Mais les résultats sont médiocres et les restructurations tardives semblent encore plus douloureuses et souvent plus lourdes.

Par rapport à ces trois éléments, la prise de décision est délicate, rarement optimale car sous contraintes.

INFLUENCE DU CONTEXTE ET DE L'ENVIRONNEMENT SUR LA MISE EN OEUVRE DE L'ORGANISATION

Le contexte économique de l'opération peut également peser sur la mise en oeuvre par le biais des points suivants :

- . Les principales **pressions extérieures** (actionnaires, journalistes économiques, observateurs boursiers...) peuvent avoir des conséquences sur la mise en oeuvre. En fait, la plupart des intervenants extérieurs sont pressés de voir se concrétiser les effets de la prise de contrôle : ils attendent donc des réalisations et des modifications visibles tant sur les axes stratégiques que sur les modes de fonctionnement interne. Par rapport à cette pression de rentabilité immédiate, on accepte mal des coûts d'intégration et d'adaptation à court terme et on n'évalue pas suf-

fisamment les bénéfices de synergies à long terme qu'il faut générer. Certaines actions peuvent être ralenties ou accélérées en fonction de ces personnes.

- . **L'intensité concurrentielle du secteur** a également une influence sur la mise en oeuvre. Dans le cas où les concurrents sont nombreux ou puissants, que l'objectif est par exemple le gain de parts de marché, les résultats doivent être rapidement atteints et concrétisés au risque de perdre ces parts de marché au profit de concurrents qui connaissent la fragilité d'une entreprise après fusion. La progressivité nécessaire de certaines étapes ne peut être toutes les fois garantie.

- . Un dernier élément du contexte économique qui peut avoir une influence sur la mise en oeuvre est l'**aspect plus social du contexte**. Si la fusion se déroule dans une zone géographique en difficulté ou pour une entreprise qui draine les principaux emplois localement, la démarche peut se trouver complexifiée (aide de l'état, associations...)

INFLUENCE DU CONTEXTE CULTUREL

A ces éléments d'ordre économique, s'ajoutent des spécificités culturelles liées aux "caractéristiques" des acteurs en présence.

. Attitudes par rapport aux fusions / acquisitions

Certains pays sont plus ou moins "sensibilisés" aux fusions / acquisitions et ont donc des a priori par rapport à ces opérations. Aux extrêmes, deux cas se présentent :

- . des pays habitués à ces pratiques (pays anglo saxons à la législation importante) peuvent développer en quelque sorte un effet d'expérience qui facilite les différentes opérations. Contrairement à ce phénomène qui paraît relativement logique -si les décideurs ou interlocuteurs restent les mêmes, toutes choses égales par ailleurs-, BUONO et BOWDITCH semblent affirmer que les entreprises ont une tendance à répéter les erreurs.

- . A l'opposé, un phénomène de résistance important peut se développer. Cette résistance au changement n'est donc pas seulement liée à la confrontation à une autre entreprise mais bien en amont à la réticence vis à vis des prises de contrôle (exemples du Japon et de l'Allemagne qui excluent les opérations inamicales -aucune OPA en Allemagne de 1966 à 1980).

Ce facteur est donc important et explicatif et ne doit pas être oublié dans les cas spécifiques où il s'applique.

. Spécificités pays et attitudes réciproques

Différentes études ont porté sur ce point particulier des spécificités nationales (ou régionales), qui ont souvent des conséquences importantes dans les opérations de fusion / acquisition.

Les organisations et les comportements de chaque pays auraient des spécificités liées à la culture nationale. Cette explication culturaliste a été notamment développée par HOFSTEDE et d'IRIBARNE.

Par ailleurs, l'école du LEST nous semble proposer une approche intéressante tant dans la démarche d'analyse et les facteurs étudiés, que dans les conclusions par pays. Cette école note l'influence des règles liées à la fois à la vie économique, politique, sociale et au système éducatif. Ne pas tenir compte de ces perceptions et a priori réciproques conduirait à sous estimer certains problèmes potentiels qui peuvent être des freins réels, et conduire à des dysfonctionnements importants.

Les contraintes que nous venons de relever pèsent donc directement sur la politique de GRH et sur la mise en place d'une organisation cible fonction de l'objectif stratégique. Les moyens mis en oeuvre devront donc prendre en compte ces pressions potentielles.

CONTRAINTES INTERNES : DEGRE DE COMPATIBILITE DES ORGANISATIONS

D'autres paramètres "internes" vont entrer en ligne de compte quand la réalisation de l'opération deviendra effective et que les deux organisations vont être plus ou moins directement confrontées. Ces paramètres pourront être explicatifs eux aussi des difficultés rencontrées.

Les composants des organisations qu'il nous est apparu important d'étudier sont de 3 ordres

POUVOIR ET PRISE DE DÉCISION

Il est indispensable de connaître les sources de pouvoir et les personnes concernées pour les "utiliser", les canaliser. L'idée est ici de limiter les freins potentiels qui résulteraient d'une non prise en compte de ces personnes. Exclues ou insuffisamment impliquées dans le processus de réorganisation, elles peuvent développer des résistances contraires au bon déroulement de l'organisation.

Ces résistances peuvent être de nature très différente (Crozier : rétention d'informations, non transfert d'un savoir spécifique, "blocage" personnel ou d'un service...).

En ciblant ces personnes et la nature de leur pouvoir, on peut "canaliser" ces énergies et obtenir des leviers d'action d'autant plus importants que la personne bénéficie d'une compétence reconnue dans l'organisation.

Plus spécifiquement, la population des dirigeants est évidemment à prendre en compte.

Finalement, les manifestations de pouvoir une fois la fusion ou l'acquisition réalisée seront autant de sources d'interprétation d'un équilibre ou non de l'organisation nouvellement constituée et des organisations passées (notion de reconnaissance). Sur ce point, Balloun et Gridley précisent qu'une fusion entraîne une confusion et qu'il est nécessaire de connaître les principes de transition et de fonctionnement futur... et donc de cerner rapidement les sources de pouvoir (facilitant ou frein) et les sources de décision.

STRUCTURE :

La structure est intéressante à analyser dans le cadre d'une fusion ou d'une acquisition sous ses deux dimensions principales : degré de formalisation, degré de centralisation.

Les variables contingentes classiques -âge (Stinchcombe), taille (Blau), et technologie (Woodward...)- influencent directement cette variable structure et pourront être des éléments explicatifs des difficultés rencontrées dans la fusion des entreprises.

La notion de variabilité de l'environnement (Burns et Stalker, Lawrence et Lorsch) est également à prendre en compte. Ainsi, dans le cas de fusions, les organisations confrontées devront évoluer dans un environnement identique alors qu'il était sûrement différent auparavant. Les entreprises auront développé des structures adaptées à leur contexte respectif. C'est donc en terme de compatibilité, ou non, des environnements passés et donc des structures existantes qu'il faudra raisonner dans la mise en oeuvre.

POLITIQUE DE GRH / RELATIONS PROFESSIONNELLES

Quand les différences de structure sont importantes, les principales manifestations se retrouvent au niveau du poste, de l'emploi, de la fonction et du mode de travail. Le salarié est encore plus directement et concrètement touché

quand la politique de ressources humaines est amenée à changer ou évoluer suite à une opération de fusion / acquisition.

Les avantages légaux et conventionnels sont traités au niveau légal (L122.12 dans le cas de rachat d'entreprises). Un problème se pose donc quand la nouvelle convention collective est moins avantageuse que la précédente, quand il existe des accords d'entreprises aux avantages très différents et surtout quand les politiques de Ressources Humaines diffèrent (rémunération, gestion des carrières, appréciation des performances, formation...).

Quelques difficultés se présentent dans l'harmonisation des pratiques quotidiennes (horaire de travail, horaires variables...), des politiques de rémunération (structure de la rémunération, niveau des rémunérations, politique d'augmentations...).

L'objectif est donc légitimement de construire une nouvelle politique qui ne désavantage pas l'une ou l'autre des entreprises, tout en évitant de tomber dans un cumul des avantages qui est ingérable et coûteux.

Des négociations avec les instances représentatives du personnel sont donc indispensables. A ce niveau aussi, des points de vue différents peuvent exister pour la direction quant à la "gestion" de ces partenaires sociaux et le type de collaboration envisagé. Une entreprise ayant toujours eu une politique d'affrontement avec les syndicats se heurtera à une incompréhension des représentants du personnel d'une entreprise qui aurait favorisé le dialogue.

La confrontation de ces différents éléments au sein d'une organisation commune dans un environnement externe spécifique peut être à l'origine de problèmes complexes, qui touchent à la fois le système organisationnel et le système social des entreprises.

EMERGENCE DES PROBLEMES ET SOLUTIONS GRH :

Cette confrontation des deux organisations dans un contexte économique et culturel analysé, est intéressante à étudier puisqu'elle permet d'expliquer des problèmes qui sont communément constatés. Dans une perspective de gestion de la mise en oeuvre, la connaissance et la prise de conscience des problèmes potentiels liés au degré de compatibilité des organisations permettra de mieux ajuster la politique post fusion. Ces problèmes touchent à la fois l'organisation tout entière mais aussi directement l'individu.

SYSTEME ORGANISATIONNEL

Les principaux problèmes d'ordre organisationnel relevés sont les suivants :

. PHASE SYMBOLIQUE D'UNE NOUVELLE RÉPARTITION DES POUVOIRS

Dans la phase de préparation, les manifestations visibles de changement de pouvoir sont souvent peu formalisées, ce qui permet encore de jouer sur une relative ambiguïté dans la gestion et les prises de décisions. En revanche, la mise en oeuvre concrète de la fusion ne permet plus d'entretenir ce flou quant à la prise de position de certains acteurs et suppose de s'engager concrètement sur le rôle de chacun.

La moindre erreur prend une ampleur démesurée et est très difficilement "pardonnée": elle instaure une preuve perçue comme tangible des angoisses plutôt irrationnelles qui sont plus ou moins latentes chez chacun. Les premiers mois de mise en oeuvre constituent donc une phase à haut risque, d'autant que les perceptions sont biaisées par un filtre émotif et que les canaux de régulation classiques, comme la communication, sont déficients.

. SYSTEME D'INFORMATIONS DEFICIENT

Ce problème est quasiment systématique dans cette période qui suit l'annonce du regroupement. En effet, les sources d'information sont limitées et les circuits d'information déficients et inhabituels (METZ LARUE et BARTHELEMY) Pourtant, c'est pendant cette période que la demande d'informations est la plus forte.

. PHASE DE RESTRUCTURATION ET D'HARMONISATION.

Les problèmes dus aux rationalisations de l'organisation sont évidents d'autant qu'ils touchent aussi l'individu.

SYSTEME SOCIAL

. INQUIÉTUDE ET MALAISE

L'atmosphère qui pèse suite à l'annonce d'une fusion acquisition peut être lourde de conséquences en terme de comportements et de réactions tant individuels que collectifs. Nous pouvons nous interroger sur les composantes exactes de cette atmosphère, de ce climat et plus spécifiquement sur la perception qu'ont les salariés de cette phase particulière.

Souvent, l'information du rachat est tenue secrète jusqu'au dernier moment pour entre autres prévenir toute spéculation ou délit d'initié.

Ainsi, même si le rachat est souvent pressenti, les détails et la nature exacte de l'opération ne peuvent être par nature entièrement prévus et connus. La fusion ou l'acquisition est encore plus traumatisante pour l'individu si l'opération est hostile. Le sentiment du racheté, d'acquis évolue vers une position de victime voire d'otage (SHRIVASTAVA)

CONSEQUENCES EN TERME DE COMPORTEMENTS

Toute cette phase d'incertitude n'est pas sans conséquences sur le comportement des individus au travail et sur le fonctionnement de l'entreprise.

. Attentisme / Démotivation / Résistance au changement :

Le flou qui existe et qui est significatif de la phase post-fusion génère des dysfonctionnements réels liés à des attentes et comportements individuels. La tendance légitime dans cette période est de bloquer toute initiative personnelle ou collective. En effet, les objectifs sont insuffisamment clairement formalisés. Les interlocuteurs disposant du pouvoir de décision ou d'action sont rares voire inexistant ; toute décision suppose souvent l'aval de plusieurs personnes. Ainsi, il semble que l'entreprise marche au ralenti ; et l'**attentisme** prédomine.

En revanche, malgré des causes équivalentes, une impression différente peut émerger : celle d'une agitation excessive et inhabituelle, rarement constructive. Cette attitude peut d'ailleurs s'interpréter comme une forme subtile de passivité ou d'attentisme masquée par un excès de zèle.

BALLOUN et GRIDLEY notent très justement la difficulté des différents individus à porter l'attention sur les besoins de la nouvelle organisation et de ses objectifs. Des considérations personnelles prédominent : incertitude par rapport à l'emploi, impact négatif sur la motivation, perte d'identité et d'affiliation, remise en cause des anciens schémas construits et encore parfois efficaces (SHRIVASTAVA).

Ainsi, les conséquences sont elles aussi dans un premier temps de nature individuelle. La première réaction est effectivement l'attentisme, la seconde qui est corrélée est une **démotivation** forte.

Ces deux premières réactions sont relativement "passives", contrairement à la troisième qui est la **résistance au changement**, qui se mani-

este par une série de freins et de réactions, en opposition à toute modification de fonctionnement ou de comportements antérieurs.

Le phénomène a été longuement étudié sans pour autant en cerner les causes et les manifestations concrètes. Le maintien des repères passés et la résistance marquée par rapport à toute tentative de changement en sont les principales manifestations.

. Baisse de productivité / Turn-over :

- Baisse de productivité :

Peu de recherches formalisées ont été faites sur ce point précis. En revanche, on constate empiriquement que, dans certains cas, cette baisse de productivité est réelle. KRAMER en 1990 notait en moyenne une baisse de productivité d'environ 50% les deux premiers mois.

Cette baisse n'est bien entendu pas essentiellement due à des phénomènes ou des manifestations individuelles. La réorganisation des structures, l'incertitude et le flou qui existent et surtout le délai nécessaire pour la mise en oeuvre des synergies éventuelles contribuent à cette baisse.

- Turn-over / Départ de l'encadrement :

Le fait que certaines personnes de l'encadrement quittent l'entreprise est la manifestation la plus extrême d'un mécontentement par rapport à la nouvelle politique de l'entreprise.

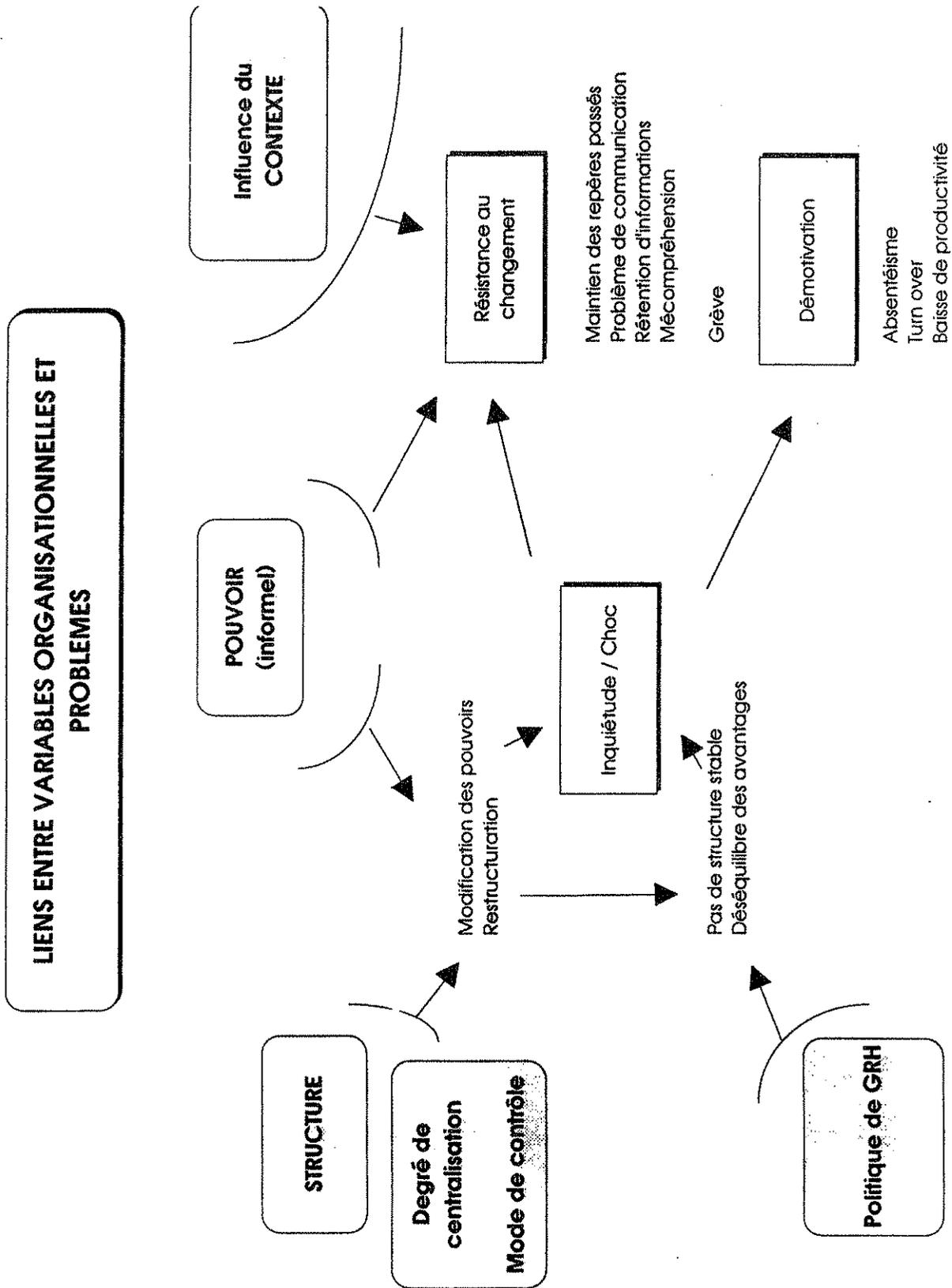
ROUSE comme METZ LARUE et BARTHELEMY notent le "gâchis" représenté par la perte des supports potentiels, perte qui se concrétise par une neutralité, un attentisme voire pire par une hostilité par rapport à l'opération de fusion ou acquisition, soit plus radicalement par un départ. Plusieurs études ont été effectuées sur le turn over, essentiellement du top management. Ce qui est à noter est l'absence de consensus sur la nécessité ou l'importance du phénomène (DRUCKER, PARSONS, BAUMGARTNER, PITTS...). Les recherches les plus complètes effectuées sur le domaine sont celles de WALSH. Il a étudié le phénomène en fonction de la nature de l'objectif stratégique, selon la typologie de la FTC.

Le tableau 2 expose les interactions qui existent entre les variables organisationnelles et les principaux problèmes.

SOLUTIONS GRH

En plus des régulations qui s'opèrent plus ou moins naturellement, mais qui ne sont pas

TABEAU 2



contrôlées, il semble important pour les entreprises d'engager une réelle politique de mise en oeuvre.

Les objectifs de la mise en oeuvre post-merger évoluent. Suivant l'organisation retenue, ils peuvent répondre à :

- un souci d'équité,
- une volonté de travail en commun, de collaboration
- une recherche de contrôle simple ou plus complexe,
- une gestion des problèmes post-merger, et une série d'arbitrage
- une opportunité de mettre à plat des pratiques inadéquates anciennes que le quotidien ne permet pas de gérer.

Ainsi, les entreprises semblent axer la mise en oeuvre de moyens en fonction de différents enjeux :

- atteindre l'objectif stratégique et le degré d'intégration choisis,
- limiter l'émergence des problèmes et dysfonctionnements
- profiter de l'"occasion" pour engager des changements de fond, non nécessaires mais possibles dans la phase post fusion.

Finalement, toutes les facettes de la fonction RH sont sollicitées dans le cadre des fusions acquisitions et de la gestion post fusion. Nous allons reprendre les principaux domaines d'intervention.

ACTIONS SUR L'ORGANISATION

La politique de GRH dans le cadre organisationnel est réellement importante et s'articule autour de la mise en place de l'organisation et de la structure.

. Mise en place de structures permanentes et temporaires

Nous avons relevé que les opérations de fusions acquisitions sont "dévoreuses" de dirigeants (cf étude de Walsh sur le turn over des dirigeants). Ce constat s'explique par la mise en place de structure unique par rapport à deux structures existant au préalable dans le cas de fusion et de la mise en place de structures de contrôle et de décision dans des acquisitions "à distance".

SHRIVASTAVA note que la mise en oeuvre est un long procédé de socialisation et de réajustement mutuel mais il faut développer un mode de décision commun grâce à une structure de décision adaptée.

Parfois, pour garantir une vision objective et moins "sensible" des faits, certaines structures ou mode de fonctionnement provisoires peuvent être envisagés. Deux types particuliers semblent intéressants et ont fait l'objet d'études ou d'observation par différents chercheurs.

- . groupe de travail ou task force

L'objectif de ces structures est de faciliter la prise de connaissance du mode de fonctionnement des deux entreprises sur des sujets clés susceptibles d'influencer la mise en oeuvre. Il s'agit de faire émerger tous les problèmes potentiels et de faciliter le bon déroulement des différentes étapes. Ces groupes de travail doivent être composés de personnes des deux entreprises (RIG-BY).

- . choix d'un homme de transition / intégrateur

Ce moyen est envisagé pour limiter les phénomènes de pouvoir dans les deux entreprises et tenter de garantir une certaine objectivité dans la lecture des fonctionnements.

Le choix de la personne ou du groupe de personnes est primordial. Le choix doit être indiscutable et l'impartialité de la personne prouvée. La solution souvent retenue est de faire appel à des consultants extérieurs qui garantissent une certaine objectivité et neutralité, ou parfois à un manager "sans portefeuille".

. Mise en place d'outils de contrôle et de procédures :

Reporting : souvent, la mise en place du reporting de la maison mère demande plusieurs mois, voire plusieurs années dans le cas d'un reporting nouveau à élaborer. Au niveau international, les difficultés se multiplient (uniformisation, définition et fiabilité des indicateurs, remontée des informations...).

Détachement de personnel : comme certains rachats sont "à distance", il s'agit d'assurer la mise à niveau de la cible par différents moyens. Le plus utilisé est le détachement de personnel par la société mère ou alors un recrutement local pour la cible mais effectué et contrôlé par la société mère.

Procédures : la mise en place de nouvelles procédures pose parfois problème car les individus sont attachés aux normes et procédures qu'ils ont conçues et ajustées dans le temps et perçoivent les modifications éventuelles, voire des abandons, comme des remises en cause d'un

mode de fonctionnement passé et comme un jugement ou une intrusion abusive de l'acheteur. L'ensemble des habitudes de travail ou de fonctionnement formalisé sous forme de procédures doit faire l'objet d'une attention particulière.

Pourtant, à une intégration des structures et du personnel, correspond forcément une intégration des procédures sous peine de dysfonctionnement ou de fonctionnement parallèle, avec maintien des repères habituels.

. Rationalisation et restructuration de l'organisation

Différentes situations se présentent pour lesquelles des opérations de rationalisation sont engagées. Nous allons lister rapidement les différents domaines où une rationalisation est envisageable :

La production :

L'objectif est clairement des gains de production mais les coûts sociaux de ce type de restructuration sont importants. En effet, après un regroupement, certains moyens de production deviennent redondants ; les désinvestissements nécessaires ou les fermetures des sites de production génèrent des coûts sociaux élevés. Ces coûts devraient être contrebalancés à terme par les économies d'échelles, les gains de productivité et éventuellement les cessions d'actifs.

La recherche et le développement.

La force de vente

La recherche d'économie d'échelle sur la force de vente est un jeu à haut risque.

Si les produits sont similaires, le vendeur aura réellement du mal à vanter les mérites de l'ensemble des produits alors que certains étaient auparavant concurrents (Peugeot - Chrysler).

La fusion des services commerciaux est moins complexe si les produits sont complémentaires et permettent au contraire de travailler sur une gamme plus large qui peut faciliter la vente d'un système ou d'un produit intégré.

Bien évidemment, ces différents types d'intégration ne sont pas sans conséquence en terme de restructuration et génèrent souvent des sur-effectifs. C'est dans ce cas plus particulièrement, que les peurs par rapport à l'emploi sont les plus fortes et les plus légitimes. Des mesures importantes sont à envisager et des plans sociaux s'avèrent souvent nécessaires.

Cette phase est particulièrement délicate car il revient en effet à la DRH d'effectuer ces restructurations, de ré-affecter les personnes en fonction de la nouvelle organisation, d'accompagner les départs et les transferts, bref de gérer au mieux la ressource humaine existante.

La DRH doit aussi travailler sur l'organigramme de la nouvelle société et garantir l'affectation des postes. Elle doit veiller à la mise à niveau ou à la requalification de certaines personnes (suite, par exemple, à l'introduction de nouveaux procédés (MC KIBBEN)) et à la mise en place de formation adaptée (BELOHLAV, LA VAN).

BALLOUN et GRIDLEY précisent qu'il faut alors renforcer les capacités et aptitudes organisationnelles en fonction des nouvelles priorités (motivation, mesure des performances, compensation, développement de carrières).

ACTIONS RH :

En dehors de la mise en place de la structure post fusion, la DRH devra bâtir une politique GRH en tenant compte des différentes contraintes que nous avons évoquées en première partie. Tous les composants de la GRH peuvent être revus ou appliqués dans une opération de fusion / acquisition. Nous allons étudier de façon non exhaustive certaines facettes de la fonction qui sont intéressantes à mettre en place ou à adapter.

. Politique de mobilité et gestion de carrières :

Alors que dans l'ancienne structure, une évolution de carrière pour certaines personnes pouvait être limitée, il est possible, compte tenu de l'élargissement de la structure, d'accéder à un poste plus riche et plus intéressant. La solution est d'avoir une ouverture d'esprit et une réceptivité suffisantes pour percevoir ces opportunités et savoir "se les approprier". C'est aussi à la DRH de valoriser ce fait et d'accompagner les personnes clés dans ce développement de carrière possible et aussi d'harmoniser les procédures classiques de RH et les éléments liés au poste et à la personne (classification, coefficient, rémunération, horaire de travail...).

La nouvelle "sphère" dans laquelle vont évoluer les salariés est certes un peu angoissante car inconnue et plus vaste, mais peut aussi s'avérer un espace de développement lui aussi plus important en terme de perspectives et évolutions de carrière. L'individu doit, pour se faire, avoir conscience des nouvelles possibilités qui s'offrent

potentiellement à lui. Son attitude par rapport à la fusion ou à l'acquisition doit être constructive et orientée vers le progrès plutôt que vers une auto-critique ou destruction le plus souvent éprouvée.

. "Facilitateur" d'intégration (par la formation notamment)

Un autre rôle que nous pouvons relever est celui de l'intégration (exemple de la formation aux langues préconisé par RAYNAUD dans le cas de rachat à l'étranger) et de séminaires d'échanges et de travail entre les entreprises fusionnées.

En 1988, Bull n'a pas hésité à organiser des séminaires pour multiplier les contacts de part et d'autre de l'Atlantique et a organisé des opérations de sponsoring destinées à mobiliser les esprits et a multiplié les déplacements des dirigeants d'un continent à l'autre pour motiver les "fusionnés".

. Négociation avec les Instances Représentatives du Personnel (IRP)

Les négociations avec les représentants du personnel, notamment dans le cas de rapprochement sont souvent indispensables. L'ensemble des éléments que sont censés défendre les IRP peuvent se trouver menacés dans une fusion ou une acquisition (garantie de l'emploi, remise en cause d'avantages, restructuration...). Le rôle des représentants du personnel est particulièrement important dans cette période et la DRH doit favoriser le dialogue (VACHEROT).

. Politique de communication :

Nous avons noté dans les problèmes, les difficultés à organiser une communication cohérente dans l'immédiate post-fusion.

Pourtant, la demande est réellement forte. Comme le précise Francis Mer d'Usinor Sacilor, "un groupe ne doit pas être la somme de sociétés qui s'ignorent". Les écrits sont nombreux sur le sujet et cherchent à définir le contenu de la communication idéale.

Les recommandations sont multiples et se recourent le plus souvent.

BALLOUN et GRIDLEY préconisent de communiquer clairement sur l'objectif de l'opération et sur sa valeur ajoutée dans un premier temps. Par la suite, des décisions de base concernant la répartition du pouvoir doivent être prises et communiquées rapidement (structure, dirigeants, philosophie de base). Finalement, le troisième

axe de communication consiste à réduire l'ambiguïté et l'incertitude qui engagent l'individu. Il s'agit donc de rassurer les personnes que l'on souhaite conserver afin d'éviter de fausses informations.

William PURSCH reprend exactement ces trois axes (3P : purpose, people, power) en y ajoutant un quatrième qui concerne la nécessité de communiquer et de s'ouvrir de nouveau sur l'extérieur (interlocuteurs externes, logo...).

Même si en théorie, la communication est indispensable, ce moyen fait en pratique défaut ; en effet, il y a souvent insatisfaction des salariés face à l'information qui leur est divulguée; elle est perçue comme partielle, insuffisante ou même dans des cas extrêmes inexistante ou "langue de bois".

Le pragmatisme et le concret doivent dominer dans ces contextes. La preuve par l'exemple est encore le meilleur moyen de crédibiliser le discours et l'information.

Seules des personnalités fortes à la crédibilité reconnue peuvent être porteurs d'une information efficace.

. "Extra changement"

Cette phase est idéale pour impulser des changements que la gestion quotidienne ne permettait pas ou ne justifiait pas (METZ LARUE; BARTHELEMY 92).

Dans cette période où de toute façon des changements sont attendus et nécessaires, il faut savoir saisir l'occasion de "mettre à plat" certaines procédures et harmoniser des pratiques qu'on avait le plus souvent juxtaposées sans souci d'harmonisation ou de clarté.

JOSLIN (90) estime "qu'il faut profiter de la fusion pour mettre en place de changements de fond". En effet, le degré de tolérance des salariés par rapport aux changements majeurs est plus important dans ces périodes de transition.

C'est dans le cas d'une fusion complète que ce type de changement de fond est le plus souvent constaté. Une harmonisation des pratiques rendue nécessaire pour garantir l'équité interne notamment, fait parfois l'objet d'une réflexion de fond (classification, qualification, évaluation des compétences...). Le seul frein à cette réflexion est le peu de temps disponible pour opérer ce changement et le caractère exemplaire qu'il doit avoir.

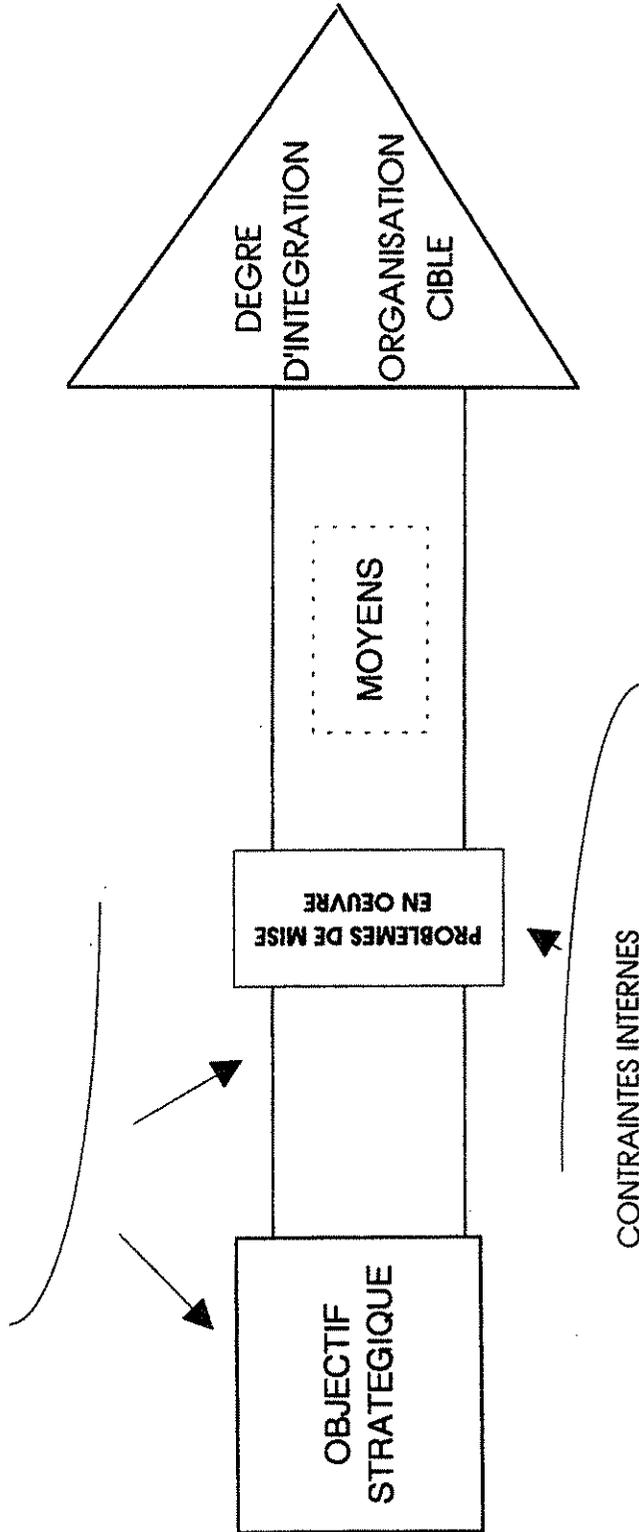
Ce type de modifications, au même titre que tout changement significatif, a une forte visibilité

TABEAU 3

CONCLUSION

LA MISE EN PLACE D'UNE ORGANISATION POST FUSION : UNE ACTION SOUS CONTRAINTES

CONTRAINTES DE MOYENS
 CONTRAINTES ECONOMIQUES
 CONTRAINTES "CULTURELLES"



CONTRAINTES INTERNES

DEGRE DE COMPATIBILITE DES ORGANISATIONS
 Micro-régulations
 Apprentissage organisationnel

en période de transition. Il est caractéristique d'un état d'esprit et aussi d'éventuels équilibres et/ou déséquilibres qu'il peut laisser paraître.

En résumé, les différents rôles qui peuvent être ceux d'une DRH en fonction de l'objectif poursuivi et du degré d'intégration nécessaire sont les suivants :

- . gérer la période post fusion (affectation des personnes, plan de licenciement, restructuration, recrutement, formation...) et la mise en place des structures et des organigrammes,
- . garantir l'équité et la motivation par l'harmonisation des procédures (dans une fusion essentiellement),
- . motiver par la mise au point d'une politique adaptée et garantir la cohérence des politiques locales,
- . intégrer par des actions de formation ou la mise en place des fonctionnements en réseau,
- . garantir la paix sociale par une implication des représentants du personnel au fonctionnement de l'entreprise.

BIBLIOGRAPHIE

- ALEXANDRE (Roger). "Tu fusionneras dans la douleur". *L'Expansion* 382, 5/31/90, pp. 74-81
- AMADIEU (Jean-François)* "Organisation et travail : coopération, conflit et marchandage". Vuibert, 1993
- BALLOUN (James) - GRIDLEY (Richard). "Understanding the challenges". *The Mc Kinsey Quarterly*, n°4 / 1990, pp.90-102
- BENNINGSON (Lawrence A.). "Managing corporate cultures". *American Mgt Association*, Fév-85, pp. 31-32
- BROEKHUYSEN (Wim) "Comment réussir la fusion d'entreprises et de cultures différentes ?". *Annales des Mines*- Sept-89, pp.42-48
- BROOKE TUNSTALL (W.). "The breakup of the Bell System : a case study in cultural transformation". *California Management Review*, Winter 86, pp.110-124
- BUONO (Anthony F.) - BOWDITCH (James L.) "The human side of M&A : managing collisions between people, cultures and organizations" *ASQ*, Sept. 90, pp.568-570
- BURGELMAN (Robert A.). "A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm" *Administrative Science Quarterly*, 1983, pp.223-228
- CAUVIN (Pierre) - RENOUX (Yves). "Organiser la résistance au changement". *Direction et gestion*, n°5 - 81, pp.7 à 10
- CHANDLER * "Stratégie et structure"
- CHANLAT (Jean-François) "L'analyse sociologique des organisations". *Sociologie du travail*, 3.89, pp. 381-400
- CHANLAT - SEGUIN* "Analyse des organisations". Editions Gaétan Morin, 1986
- CLEIS (Andréas) "Les OPA inamicales : une pratique peu répandue en RFA". *Neue Zürcher Zeitung*, Octobre 1988
- CROZIER (Michel) "Une approche sociologique des stratégies dans les organisations". *Revue Française de Gestion*, Jan/Févr. 88, pp.61-63
- DAVIET (Jean-Pierre) "Culture d'entreprise : Saint-Gobain entre l'ancien et le neuf". *Revue Française de Gestion*, Sept./Oct. 88, pp.72-82
- DUSSAUGE (Pierre) et GARETTE (Bernard). "Alliances stratégiques, mode d'emploi". *Revue Française de Gestion*, Sept / Oct. 91, pp. 4 à 18
- ENTREPRISE ET PROGRES "La dimension sociale des fusions acquisitions d'entreprises". Novembre 1990

CONCLUSION

La phase de mise en oeuvre est donc complexifiée par une multitude de contraintes externes et de problèmes liés aux organisations respectives. Les moyens à mettre en oeuvre seront donc nombreux, à la fois pour atteindre le mode de fonctionnement choisi et pour limiter l'importance des problèmes et difficultés (annexe 2).

Le schéma 3 reprend les principaux paramètres que nous avons relevés. Le dirigeant confronté à la mise en oeuvre d'une fusion ou d'une acquisition devra systématiquement prendre en compte et étudier l'ensemble de ces facteurs. Il aura ainsi la possibilité de prévoir la majeure partie des difficultés qu'il devrait rencontrer et il devrait avoir également des sources d'explication possibles de ces problèmes.

- FOOTE (Nathalie) et SUTTIE (Robert). "Post-merger management". *The Mc Kinsey Quarterly*, 1991 / n°3, pp.120-127
- FRANCK (Guillaume) "OPA : le facteur humain est décisif". *Revue Française de Gestion*, Octobre 1989
- FRANCK (Guillaume) "Fusions et acquisitions : renouveau culturel et compétitivité". *Politique industrielle*, Hiver 90, pp. 98-105
- GOGEL (Robert) et SIAT (Michel) "Culture d'entreprise et changements stratégiques". *ANDCP - Personnel*, 279, Juil-86, pp.6 à 11
- HASPELAGH (Philippe) et JEMISON (David). "Postmerger Integration : the crucial early steps". *M&A Europe*, Mai/Juin 91, pp.47-57
- HASPELAGH (Philippe) et JEMISON (David). "Managing acquisitions". *Manageris*, n°9, Octobre 1993
- IVANCEVICH /SCHWEIGER / POWER. "Strategies for managing human resources during mergers and acquisitions" *Human Resources Planning*, n°10/1987, pp.19-35
- JEMINSON (David B.) et SITKIN (Sim B.). "Corporate Acquisitions : a process perspective". *Academy of Mgt review*, n° 11, 1986, pp.145-163
- JEUNEMAITRE (Alain) " Les OPA en Angleterre: les rencontres de Stockton". *Sédésis*, Mars 1989
- KLEINMAN (Dan) "Witness to a merger". *Personnel Journal*, Nov-88, pp.57-69
- KRAMER (Robert J.) "Organizational aspects of postmerger integration". *M&A Europe*, Mars / Avril 90, pp.24-31
- LORSCH (Jay W.) "Managing culture : the invisible barrier to strategic change"
California Management review, Vol 8, n°2, 86, pp.95-109
- LOUBET (Jean Louis) "Heurs et malheurs d'un mariage de raison". *Annales des Mines*, Déc-88, pp. 46-56
- MALEKZADEH (Ali R.) NAHAVANDI (A.). "The fit between strategy and culture in mergers". *Academy of Mgt Best paper*, 1987, pp.41-45
- Mc LEAN (Robert J.) "How to make acquisition work". *The Mc Kinsey quarterly*, Autumn 85, pp.65-75
- METZ LARUE (Sylvie) - BARTHELEMY (Bertr.). "Les OPA et Après". *Fusions et Acquisitions*, Janv-92, pp. 23/24
- MIKOL (Alain) "Il n'y a pas d'OPA inamicale". *Revue Française de Gestion* - Octobre 1989
- MORGAN (Gareth)* "Images de l'organisation". *Les presses de l'université Lavla et Editions Eska* - 1989
- NEEDHAM James M. "Paying the postmerger piper"? Chapitre 25, pp. 283-290
- OHMAE (Kenichi) "Pourquoi les alliances échouent-elles ?". *Harvard - L'expansion*, Printemps 90, pp.25-44
- PERRY (Lee Tom) "Merging successfully : sending the "right" signals" *Sloan Management review*, Spring 86, pp.47-57
- PURSCHE (William) "The project stage : focusing the best approach". *The Mc Kinsey quarterly*, 1990 / n°4, pp.103-111
- QUINTARD (G.) "Problèmes structurels posés par les rapprochements d'entreprises" *Hommes et techniques*, n°348, Oct-73, pp.728-731
- RAYNAUD (Marc) "Confusions et acquisitions : le choc des cultures, comment l'atténuer ?" *Fusions et Acquisitions*, Janv-92, pp.25-27
- REITTER (Roland) - RAMANANTSOA (Bernard)*. "Pouvoir et politique : au delà de la culture d'entreprise" *Strategie et management* - Mc Graw Hill, 1985
- ROJOT (A.) - BERGMANN* "Comportement et organisation". *Vuibert gestion*, 1989
- SCOTT MORGAN (Peter) "Post-acquisition management: changing the rules of the game". *M&A Europe*, August 91, pp. 47-51
- SHRALLOW (Dane A.) "Managing the integration of acquired operations" *Journal of business strategy*, n°6/1985, pp.30-36
- SHRIVASTAVA (Paul) "Post merger integration". *The journal of business strategy*, Summer 86, pp.65-76
- TAQI (S.J.) "Catching shadows : success and failure in the search for synergies" *M&A Europe*, Mai / Juin 91, pp.24-37
- THEVENET (Maurice) "La culture d'entreprise en neuf questions". *Revue Française de Gestion*, Sept./Oct.84, pp.7 à 20

THUREAU- DANGIN "Fusions et Acquisitions : les colis piégés". Dynasteurs , n°55, Janv-91, pp. 30-37

TRAUTWEIN (Friedrich) "Merger motives and merger prescriptions". The journal of business strategy, 1990, pp.283-295

VACHEROT (Claude) "1+1=? ou l'arithmétique des restructurations d'entreprises". Direction et Gestion, n°1 -82, pp.39-43

WALSCH (James P.) "Doing a deal : M&A negotiations and their impact upon target company TM turnover" Strategic Management Journal, 1989

WALSCH (James P.) "Top Management turnover following mergers and acquisitions". Strategic Management Journal , Vol. 9 / 88, pp.173-183

ANNEXE 1

DEFINITION OBJECTIF STRATEGIQUE

Deux questions de base se posent en terme de voies de développement stratégique:

. Quel type d'activité va-t-on développer (logique activité ou métier) ?

. Quel espace géographique va-t-on couvrir (logique marché) ?

=> LA LOGIQUE ACTIVITÉ OU MÉTIER :

Le développement de l'activité concerne un produit équivalent (souvent rachat de concurrents). Le regroupement est donc de nature **horizontale** (ou spécialisation / approfondissement). Les objectifs stratégiques liés à cette voie de développement sont les suivants :

- . économie d'échelles
- . atteinte d'une taille critique
- . augmentation de parts de marché
- . stratégie de coût
- . augmentation de la capacité de production

Le développement de l'activité porte sur un produit de la filière (économique). Le regroupement est alors de nature **verticale** et s'effectue donc par internalisation au sein de l'entité d'une relation client / fournisseur.

L'intégration de la filière (amont / aval) permet alors d'assurer certains débouchés et/ou approvisionnements et donc d'éviter le marché (économie sur les coûts de négociation) et de stabiliser les relations. La coordination entre les

activités s'en trouve améliorée, la sécurité d'approvisionnement ou de distribution renforcée, les coûts a priori limités.

Le développement de l'activité porte sur un **produit ou un secteur connexe** de technologie équivalente ou pour lequel il existe des synergies (produit, marché). Le regroupement est alors de nature concentrique ou oblique. Cette diversification liée cherche à exploiter des synergies qui peuvent être de nature différente et qui permettent une meilleure maîtrise des processus de production aux divers stades de la filière (technologie, RD, production, marketing, réseau de distribution, logistique : parc camion...).

Finalement, le développement de l'activité peut être de nature conglomerale et concerne donc d'autres produits ou d'autres secteurs que ceux d'origine.

Il n'existe pas de liens entre leurs activités. L'investissement correspond donc à une diversification complète ou peut répondre à des objectifs de nature financière ou spéculative (constitution de capital).

=> LA LOGIQUE MARCHÉ

Cette logique répond à une réflexion préalable sur l'étendue du marché pertinent de l'entreprise. Elle répond bien sûr à un positionnement par rapport à des tendances du secteur concerné, aux opportunités et aussi aux facteurs clés de succès.

MOYENS A METTRE EN OEUVRE

OBJECTIFS	MOYENS	Intégration partielle			Pas d'intégration	
		ABSORPTION COMPLETE / PARTIELLE	INTEGRATION SYMBOLE	PRESERVATION		
Cerner les leviers et freins	Prépa. / Audit de fonctionnement					
Mettre en place le mode de fonctionnement choisi	Organisme de décision	De fait	Indispensable; mise en place structure chapeau	Mise en place d'une structure chapeau	Important pour éviter déviances	Contrôle nécessaire sur partie autonome
	Direct fonctionnelle commune					
	Supra structure	Essentiellement sur zone commune	Ds structure chapeau et ds chaque entreprise	Sur zone commune	Faible	Contrôle nécessaire sur partie autonome
	Mise en place de personnes clés					
Reporting	Mise en place de task forces					
Travail en commun	Facilitateurs d'intégration	Phase très courte	Rationalisation organes décision + intersection	Rationalisation organes décision + intersection	Faible, surtout mise en place supra structure	Peu pertinent
	Structure temporaire					
Rationalisation Restructuration	Gestion des doublons	Nécessaire dès qu'il y a mise en commun de personnel	Indispensable dans tous les cas (objectif de la fusion, organisation...)	Si volonté de favoriser transfert vers autre entr. (garantie mobilité interne)	Non indispensable si	Préférable
	Intégration effective et procédure					
Equité	Harmonisation des pratiques RH	Nécessaire dès qu'il y a mise en commun de personnel	Indispensable dans tous les cas (objectif de la fusion, organisation...)	Si volonté de favoriser transfert vers autre entr. (garantie mobilité interne)	Non indispensable si	Préférable
	Accord d'entregrises					
Communication choc annonce	Politique de communication	Nécessaire dès qu'il y a mise en commun de personnel	Indispensable dans tous les cas (objectif de la fusion, organisation...)	Si volonté de favoriser transfert vers autre entr. (garantie mobilité interne)	Non indispensable si	Préférable
	Rigueur					
Démobilisation	Preuve par l'exemple	Nécessaire dès qu'il y a mise en commun de personnel	Indispensable dans tous les cas (objectif de la fusion, organisation...)	Si volonté de favoriser transfert vers autre entr. (garantie mobilité interne)	Non indispensable si	Préférable
	Droit à l'erreur limité					
Résistance	Donner des perspectives	Nécessaire dès qu'il y a mise en commun de personnel	Indispensable dans tous les cas (objectif de la fusion, organisation...)	Si volonté de favoriser transfert vers autre entr. (garantie mobilité interne)	Non indispensable si	Préférable
	Agenda post fusion					
Evénements fédérateurs	Formation	Nécessaire dès qu'il y a mise en commun de personnel	Indispensable dans tous les cas (objectif de la fusion, organisation...)	Si volonté de favoriser transfert vers autre entr. (garantie mobilité interne)	Non indispensable si	Préférable
	Agenda post fusion					
Changement	Harmonisation / Optimisation	Nécessaire dès qu'il y a mise en commun de personnel	Indispensable dans tous les cas (objectif de la fusion, organisation...)	Si volonté de favoriser transfert vers autre entr. (garantie mobilité interne)	Non indispensable si	Préférable
	Politique de mobilité / Promotion					