

# Fusions et acquisitions :

rapprocher  
les  
hommes  
avant  
de  
rapprocher  
les  
entreprises

© OFFICE NATIONAL ALLEMAND DU TOURISME



Pierre de Bartha  
et Jochen-Peter Breuer,  
*JPB – La Synergie franco-allemande*

La France et l'Allemagne représentent l'un pour l'autre des partenaires économiques de premier plan.

Mais force est de constater que, dans le secteur privé, peu de coopérations franco-allemandes issues de fusions ou d'acquisitions fonctionnent vraiment bien.

Beaucoup d'entreprises françaises en ont fait la malheureuse expérience. Principale raison : nous sommes ici en présence de deux mondes que tout oppose d'un point de vue culturel : éducation, histoire, religion, etc. Certes, ces divergences ne sont pas responsables de tous les problèmes. La coopération est déjà assez difficile entre deux sociétés du même pays. Plusieurs facteurs déterminants et indépendants ont en effet une incidence directe sur l'issue d'un rapprochement :

culture de l'entreprise (métier, valeurs et styles de management), personnalité des responsables (affinités, germanophiles, francophiles).

Sans oublier les mécanismes mêmes d'une coopération qui sont valables dans le monde entier comme la peur de l'autre ou la tentation d'obtenir un peu plus que lui. En fait, les différences interculturelles ont un effet catalyseur, car elles accentuent les difficultés d'une coopération. L'interdépendance de ces éléments ne crée

## Les reproches classiques des maisons mères françaises

### Encadré 1

## Les reproches classiques des filiales en Allemagne

- **Pessimisme** : "ils en font des montagnes"
- **Manque d'envergure** : les objectifs ne sont pas assez ambitieux
- **Arrière-pensées** : "que se cache-t-il derrière ces nombreuses justifications?"
- **Ton professoral** : "les Allemands veulent nous montrer qu'ils sont les meilleurs!"
- **Quête d'indépendance** : "le management allemand veut plus de pouvoir, à nous de reprendre la situation en main!"
- **Trop de détails** : "nous discutons sans cesse de sujets mineurs!"
- **Rigidité** : "les Allemands s'en tiennent à leurs procédures au lieu de s'adapter aux nouvelles circonstances!"
- **Prétextes** : "les Allemands se servent de lois et de normes pour éviter d'exécuter nos instructions!"

- **Manque de rigueur** : les stratégies françaises manquent de pragmatisme et de réalisme
- **Assujettissement** : pas d'esprit de partenariat ; "les Français ne veulent que des collaborateurs qui disent toujours oui!"
- **Trop de généralistes** : manque de connaissances spécialisées et méconnaissance de notre marché
- **Pas de confiance** : "nos suggestions ne sont même pas prises en considération"
- **Centralisme et dirigisme** : "les Français décident à distance sans même nous consulter"
- **Pas de continuité** : les stratégies et décisions sont sans cesse remises en cause
- **Manque de clarté** : définition insuffisante des attributions, tâches et flux d'information
- **"Réorganomanie"** : "nos interlocuteurs changent sans cesse!"
- **État d'urgence permanent** : actions de dernière minute, faute de planification et de coordination

donc pas un terrain favorable d'un point de vue relationnel ; les Français se méfient des Allemands... et les Allemands se méfient des Français. Et la méfiance est l'ennemie numéro un de la productivité. Tout comme les préjugés. Résultat, lorsqu'une entreprise française prend le contrôle d'une société allemande, les attaques et les reproches fusent de part et d'autre (voir encadré 1 les reproches classiques des maisons mères françaises et des filiales allemandes).

Pour éviter qu'une coopération tourne à la catastrophe, mieux vaut donc avoir une connaissance profonde

des valeurs, des idées préconçues et des motivations du partenaire avant l'acquisition d'une entité allemande, en d'autres termes, se préparer à éviter les sept péchés capitaux (encadré 2).

On a trop souvent tendance à ignorer que le sort d'une coopération se joue aussi bien au niveau de la réalité matérielle que de la réalité immatérielle. Derrière la réalité matérielle, on trouve les contraintes de marché, les potentiels financiers et structurels. La réalité immatérielle renferme quant à elle tout le vécu et le quotidien de la coopération, c'est-à-dire les motivations, les comportements, les idées préconçues

ou encore les incompatibilités relationnelles des uns et des autres. L'expérience prouve que cette dimension affective et humaine l'emporte toujours sur la réalité matérielle et influence au moins autant le succès d'une coopération que la technologie et la qualité d'un produit. Il faut rapprocher les hommes avant de rapprocher les entreprises. Si la plupart des responsables sont conscients de ces différences culturelles et de style de management, ils ne parviennent pas à en maîtriser les effets. Pire encore, les conséquences sont souvent sous-estimées et cachées par une hyperactivité pour tenir les plannings.

Un conseil extérieur peut alors aider à surmonter ce cap culturel. Sa mission est triple : identifier et analyser les dysfonctionnements relationnels ; aider les entreprises à comprendre et à accepter leurs divergences culturelles et managériales et accompagner la mise en place de véritables synergies.

Mais, attention, en aucun cas, le consultant ne doit imposer un modèle d'organisation ou de stratégie car celui-ci sera vécu comme une contrainte généralement boycottée par les protagonistes. Par contre, si, véritable médiateur, il exprime tout haut et formalise les non-dits et les rancœurs avec la plus grande neutralité, une fois le passif historique déminé, la confiance est établie et les problèmes de fond pourront alors être réglés. ■

### Encadré 2

#### Les sept péchés capitaux des entreprises françaises lors de l'acquisition de sociétés allemandes

1. **Focalisation sur les aspects techniques de l'intégration** : sous-estimer les facteurs culturels et relationnels
2. **Pilotage intuitif et réactif** : non-formalisation de l'organisation nouvelle et absence d'un véritable management de la coopération
3. **Non-respect du rôle des syndicats** : ne pas jouer le jeu de la cogestion
4. **Dirigisme et centralisme** : démotiver les Allemands par une "non-concertation" et un manque de délégation de pouvoirs
5. **Pas de transparence** : absence de communication interne et externe
6. **Changements perpétuels** : volte-face stratégiques, remise en cause de décisions et de projets engagés, changements d'interlocuteurs...
7. **État d'urgence permanent** : pression constante et changements de dernière minute