



La fusion d'entreprise : un mariage forcé ?

Vous apprenez par les médias que votre entreprise a été achetée par une entreprise leader de votre secteur d'activité. Votre cœur bat d'excitation et d'effroi. D'une part, vous vous dites que l'acquéreur est bien positionné sur le marché international, cela devrait constituer un avantage pour votre carrière. Et soudainement un doute vous assaille : et si les nouveaux dirigeants décidaient qu'ils n'ont plus besoin de vos services ? Comment réagissent la plupart des employés et des cadres durant cette période de tumulte ?

Nous vous présentons une façon de mettre en place des équipes efficaces. Partez du bon pied en tenant une activité de consolidation d'équipe qui s'avère fort utile pour créer une synergie au sein des équipes de travail.

Une entreprise de taille acquiert votre organisation

La fusion a été annoncée dans les médias. On vous convie dans la grande salle de conférence, groupe par groupe. Le chef de l'entreprise ou le président vous annonce les raisons de cette transaction légale. L'entreprise ABC qui vient d'acheter la vôtre devient donc votre nouvel employeur sans que vous n'ayez eu à faire un choix volontaire dans cette situation. Face à l'insécurité qui émane des sous-groupes, le chef de l'entreprise s'empresse d'affirmer que la fusion ne vise pas à réduire le nombre d'effectif, qu'il y aura des remaniements, certes une nouvelle structure sera définie. Le tout vous sera communiqué en temps et lieu.

Le mariage légal et financier de deux entreprises lors d'une acquisition ressemble étrangement aux familles reconstituées. Lorsque les enfants du conjoint A «débarquent» chez le conjoint B, ceux-ci viennent occuper des places qui auparavant n'étaient pas prises. Plusieurs remises en question et périodes d'adaptation seront nécessaires avant de parvenir à établir un climat d'harmonie et de saine complicité entre les deux cellules. Et dans certaines réalités, la famille reconstituée ne sera jamais un seul noyau. Elle va continuer à opérer comme deux noyaux distincts sous un même toit.

C'est souvent ce qui se passe lorsque la nouvelle direction ne prend pas le temps de définir ce que sera la nouvelle organisation et comment elle compte utiliser l'expertise et le savoir-faire des deux entités pour créer une nouvelle culture organisationnelle basée sur des valeurs de partage et de synergie intergroupes.

Quelle sera ma place dorénavant ?

Diverses réactions sont susceptibles de se manifester chez les gens. Et d'ailleurs on pense à tort que les employés sont les seuls à vivre les soubresauts de cette fusion. Dans les faits, les cadres intermédiaires et les cadres supérieurs sont tout autant affectés par ce changement mais à l'opposé du personnel, ils devront atténuer leurs

réactions et montrer qu'ils sont en contrôle de la situation pour ne pas ameuter les troupes.

Le choc

Dans la première phase du changement, les gens sont appelés à vivre un choc. Certains d'entre eux peuvent accueillir ce changement avec enthousiasme si l'autre entité représente une plus-value ou a une valeur d'appréciation plus grande. Dans la majorité des cas, même si la fusion est perçue positivement les personnes peuvent se sentir un peu « assommées ». Cette phase est caractérisée par une période intense de questionnements. Exemples de questions :

- Qu'est-ce qui va se passer pour moi ?
- Qui sera mon patron dorénavant ?
- Est-ce que mes responsabilités vont changer ?
- Est-ce que je vais garder mes conditions de travail ?
- Quels seront les avantages et bénéfices de la nouvelle compagnie ?
- Quel syndicat va demeurer (lorsque les deux entreprises sont syndiquées) ?
- Comment vais-je m'entendre avec mes nouveaux collègues de travail ?
- Quelles seront les règles du jeu et les valeurs qui seront appliquées dans la nouvelle organisation ?

Manifestations :

- Expressions de crainte
- Refus d'y croire
- Réactions de découragement ou d'excitation
- Réactions d'insécurité

La confusion

Face à la multitude de questions, il est normal que plusieurs personnes sentent qu'elles tournent en rond et ne savent pas trop de quelle manière s'orienter. Plus l'équipe de gestion tarde à donner des réponses claires aux questions précédentes, plus la période de confusion sera longue. Lorsqu'elle n'est pas gérée, cette période de confusion peut sans équivoque occasionner un risque d'erreurs plus grand. De même, il n'est pas rare de constater le départ des meilleures ressources dans cette période de transition. Lorsque l'individu ne connaît pas trop sa place, n'a pas une perception positive de sa contribution au sein de l'équipe, la réaction de quitter viendra naturellement. Tant et aussi longtemps que les nouvelles règles ne sont pas définies et que la nouvelle situation ne prend pas forme, l'ensemble du personnel n'y voit que du brouillard. Et, c'est exactement à cette période que les personnes manifesteront le plus de résistances au changement.

Manifestations :

- Expression de sentiments de colère : « ce n'est plus pareil comme avant ! On tourne en rond ! »
- Questionner les façons de faire, s'y opposer (résistances)
- Expression de sentiments de pertes : « ça fonctionnait bien avant, pourquoi avoir changé ? »
- Désengagement passager, se retire de l'équipe.

L'exploration

La phase d'exploration est la phase où les personnes commencent à mieux saisir la nouvelle trajectoire : elles expérimentent timidement de nouvelles façons de fonctionner ensemble. Les différences émanant des deux cultures d'origine commencent à être perçues positivement et à être mises à profit pour le bénéfice de l'entreprise. En d'autres termes, on prend les meilleures pratiques des deux parties pour en faire la meilleure qui soit dans son secteur d'activités. Dans ce contexte, on peut vraiment parler de synergie organisationnelle qui va au delà de la synergie financière qui origine du mouvement d'acquisition.

Manifestations :

Les deux modes de fonctionnement souvent cohabitent : certains vont continuer à interagir en vase clos avec leurs anciens collègues de travail alors que d'autres vont initier l'intégration des autres.

- Pour certaines activités, on continue de fonctionner selon l'ancien mode de fonctionnement
- Il y a des manifestations d'intérêt à se réunir, à partager et à communiquer sur des dossiers communs entre les groupes des deux entités.
- Les personnes ont de plus en plus tendance à rechercher de nouvelles alternatives.

Le nouveau départ

Cette phase constitue nettement ce qui est nommé comme la phase d'implication et d'engagement dans les étapes d'un changement. Arrivées à cette étape, les personnes ont traversé les périodes de soubresauts et elles se sentent plus sûres d'elles-mêmes et face à leur employeur. Elles ont le goût de relever de nouveaux défis. Ce qui leur semblait impossible à atteindre, devient maintenant une source de défi et de stimulations où l'apprentissage constitue la clé de la motivation pour la plupart.

Manifestations :

- Les gens démontrent un intérêt à se réunir, à partager et à communiquer leurs expériences.
- Il y a une volonté (traduite en actions concrètes) de consulter les personnes issues des deux entités.
- Les gens ne craignent plus ou presque plus les réactions des autres.
- On se surprend à rire des différences culturelles qui auparavant nous menaçaient.
- Les personnes sont capables d'expérimenter de nouvelles façons de faire sans craindre l'incompétence. Elles font davantage appel à leur créativité.

Que pense et que vit la haute direction dans tout ce branle-bas ?

Vous pensez que ces derniers sont à l'abri de questionnements ? Vous faites erreur. La pression est plus forte que jamais. D'un côté, l'équipe de direction doit continuer à faire avancer les choses : rencontrer les objectifs financiers et opérationnels, composer avec les impératifs de l'intégration physique, matérielle, humaine et l'harmonisation des systèmes, des processus et des technologies en place. Un défi de

taille ! De l'autre côté, la haute direction doit gérer les sources de résistance, elle doit savoir naviguer dans la tempête et garder le cap. Elle ne doit pas faillir aux pressions constantes et doit veiller à prévoir les réactions de ses compétiteurs sur le marché. C'est une période intense de stress où les ressources intellectuelles et émotives sont nettement sollicitées. Dans certains cas, l'équipe de direction doit s'adapter rapidement et s'habiliter à de nouvelles pratiques de gestion : être plus à l'écoute de son personnel, consulter, communiquer et mobiliser les troupes afin de les inclure dans la nouvelle famille. Si elle ne le fait pas, elles auront à faire face à un plus grand niveau de résistances émanant de leur personnel.

Quelques conseils pratiques pour réussir une intégration

Gérer une intégration implique donc une certaine orchestration des actions à mettre de l'avant. Les organisations qui ont réussi ce changement d'envergure ont su mettre en place une culture de travail basée sur le respect des différences et la mobilisation de son capital humain. La culture de l'entreprise est transmise par le personnel en place. Quelques conseils pratiques sont proposés en vue de faciliter votre projet d'intégration ou de fusion.

Pour la haute direction

1. Déterminez le plus tôt possible les nouveaux joueurs qui prendront place au sein de la nouvelle équipe de direction : il faut définir le nouveau leadership à mettre de l'avant et l'annoncer aux groupes de travail.
2. Définissez clairement la nouvelle vision de votre organisation ainsi que les valeurs qui l'animeront. Votre entreprise doit avoir une trajectoire.
3. Communiquez le plus rapidement possible cette vision et ces valeurs à l'ensemble des groupes. Faites-les participer à définir leurs objectifs. Il est plus facile de créer un sentiment d'appartenance chez le personnel lorsqu'il connaît la vision de son organisation ainsi que ses valeurs.
4. Gérez les périodes de tumulte. Cela peut vouloir dire, ralentir un peu la vitesse de croisière afin de s'assurer que tout le personnel prend le virage sans dérapage. Une intégration réussie passe inévitablement par la contribution de ses actifs humains.

Pour le personnel

1. Faites le bilan de vos réalisations, de vos forces et de vos compétences. Il est plus facile d'affronter des périodes d'incertitude lorsqu'on possède une bonne connaissance de soi et de ses forces. De plus, vous serez en mesure de les faire valoir auprès de vos collègues et responsables.
2. Soyez patient et nourrissez une attitude d'ouverture. Comme dans n'importe quelle situation de changement, il ne sert à rien de pester contre ce dernier. Plus vous résisterez, plus vous perdrez de la force et des énergies précieuses. Il est plus constructif d'y participer que de le subir.
3. Accueillez la période de confusion avec un peu plus de sérénité. Lorsque les personnes se permettent de vivre cette période sans trop de ripostes, elles peuvent bénéficier de découvertes intéressantes (nouveaux apprentissages) émanant des périodes d'exploration et de nouveau départ. C'est la période propice pour faire émerger les idées innovatrices.
4. Soyez optimistes. Les optimistes s'en tirent mieux. A l'opposé, les pessimistes gagnent rarement le concours de popularité auprès de la haute direction. Si

vous étiez à leur place, auriez-vous envie de tirer les gens vers la nouvelle trajectoire ou de pousser sur ceux qui veulent avancer ?

Une intégration organisationnelle est plus complexe qu'une intégration familiale, mais les difficultés et réussites peuvent se ressembler. Si tous les joueurs possèdent cette volonté de réussir, les résultats n'en seront que meilleurs. Vous avez toujours le choix. Ou bien vous regardez le train passer en piétinant à la gare, ou vous sautez dans le train. Vous risquez alors d'y faire de nouvelles découvertes et de vivre une belle aventure.