

**M&A : AGIR SUR LE FACTEUR HUMAIN ...  
UNE TENDANCE QUI OFFRE UNE GARANTIE  
SUPPLÉMENTAIRE DE RÉUSSIR SON OPÉRATION**



*par Laurence Blanchet,  
Consultante-Experte en organisation,  
Coach Professionnel RNCP,  
Spécialiste Fusion-Acquisition & milieu interculturel,  
ex-cadre du groupe Saint-Gobain*

**3iD**  
Coaching

Qu'on le veuille ou non, la « fusion-acquisition » continue d'afficher factuellement un taux d'échec oscillant entre 50 et 70% ; qu'on le reconnaisse ou non, le facteur humain reste la cause première mise en avant lorsque le sujet est abordé. Le plus souvent, le taux d'échec n'est constaté que bien des mois, voire des années après que l'opération n'ait été conclue, il est alors délicat d'en débattre et d'en explorer ouvertement les causes.

On constate que les objectifs fixés lors de la transaction ne sont pas atteints, que l'opération ne génère pas de profits et peut même engendrer des pertes, que le cours de l'action stagne ou chute, et enfin, qu'il faille parfois revendre l'affaire. Il n'est alors pas facile de l'admettre mais il s'agit bien-

là d'un échec car l'opération a d'abord une finalité financière.

**LE FACTEUR HUMAIN,  
UNE SOURCE DE PERTES OU DE PROFITS**

A l'heure du digital et de l'intelligence artificielle, derrière n'importe quel logiciel ou n'importe quel programme informatique (et ce, aussi longtemps que les ordinateurs et les robots manqueront d'une intelligence émotionnelle et d'un raisonnement subjectif), se dissimule « l'humain » qui affirme sa posture à travers un panel d'émotions.

En matière de fusion ou d'acquisition, l'humain subit donc de plein fouet les aléas liés au changement. Pour n'importe quel collaborateur, peu importe sa position hiérarchique,

son identité culturelle, son âge, et son sexe, le changement bouleverse les habitudes, les repères et fait voler en éclats espoirs, illusions et certitudes.

Alors que les « acteurs » d'une organisation ne sont pas demandeurs du changement, ils se voient imposer de changer de collègues, de supérieur hiérarchique, de bureaux, de tâches... Leur entreprise change parfois de nom, de logo, de nationalité et parfois même, plusieurs fois de suite via des rachats successifs.

Ces changements provoquent des émotions telles que la colère, la peur, la frustration, le doute, qui restent le plus souvent cachées mais qui ne manqueront pas de se manifester le moment voulu, de façon d'autant plus violente qu'on aura voulu les dissimuler, les ignorer, et les combattre. Les conséquences qui s'en suivent peuvent s'avérer onéreuses et émotionnellement éprouvantes, parfois même dévastatrices. (On fait ici allusion aux risques psycho-sociaux avec les démissions, les maladies graves, les burn-out, les accidents, les grèves, les fautes...).

Au bout du compte de cette période de transformation, l'impact financier est beaucoup plus important qu'on ne pourrait le supposer. Il faut payer, remplacer, recruter, traiter les flux des départs et des arrivées alors qu'on ne l'avait pas prévu en amont de l'opération, et l'addition peut s'avérer salée, voire périlleuse pour l'équilibre financier.

A l'inverse, l'humain (toujours le même), se révèle ingénieux, productif, créatif, impliqué, motivé dès lors qu'on lui reconnaît sa raison d'être et qu'on le respecte. Il semble donc capable du pire comme du meilleur. Dans une posture de « regroupement et de masse », il a même cette incroyable capacité à orienter le cours de l'histoire, suffisamment pour qu'on prenne la peine de s'y intéresser d'un peu plus près.

### LE FACTEUR HUMAIN, UNE TENDANCE AU GOÛT DU JOUR

Depuis un certain temps déjà, un mouvement à tendance « humaniste » fait son apparition dans les milieux des entreprises. De plus en plus de cadres de hauts niveaux se rallient à des associations diverses et variées qui défendent l'humain au sein de l'entreprise.

A titre d'exemple, citons le « Human Day », à Lille, salon professionnel qui place l'humain au centre des débats, le « Forum du Capital Humain » à Bordeaux qui incite à une profonde réflexion sur le sujet, mixant les universitaires et les professionnels d'entreprise ou encore l'« Hap-

pymorphose » à Paris, sans oublier un mouvement en pleine expansion, « l'entreprise positive ».

Tendance, mouvement, réveil...peu importe le nom qu'on voudra bien lui donner, c'est un peu comme si un « ras-le-bol » de la déshumanisation faisait son apparition dans un monde ultra automatisé, digitalisé et rentable. Cette fois, il se développe parmi les dirigeants, les hauts fonctionnaires, les décideurs ; il s'agit de défendre des valeurs et le statut le plus louable que l'on puisse imaginer, celui d'être « un humain », avec ses joies, ses peines, ses peurs, ses déceptions...et ce, dans le milieu professionnel. Le mot d'ordre reste le même : le bien-être professionnel au profit de la rentabilité de l'organisation.

Agir sur le bien-être professionnel par le biais des promotions, des formations, agir sur le bien-être matériel en édifiant des crèches, des salles de sports, des restaurants bio, des salles de méditation, agir enfin sur le bien-être social en distribuant des primes de vacances, des primes de Noël, des cadeaux fête des mères... témoignent bien entendu d'une volonté de bienveillance envers les collaborateurs. Malgré tout, les fusions-acquisitions restent des échecs pour plus de la moitié, et le facteur humain reste au cœur des débats ; encore faut-il ne pas se tromper de débat.

Faut-il continuer à juxtaposer vie professionnelle et vie privée au point de ne plus voir la limite de ce qu'est l'un ou l'autre. Le travail s'invite à la maison, la maison s'invite au travail, le cloisonnement ne devient-t-il pas de plus en plus perméable. Faut-il continuer de se donner bonne conscience en compensant les surcharges de travail, les pressions morales et les responsabilisations élargies, par une recherche perpétuelle de nouveaux artifices de bien-être.

### LE FACTEUR HUMAIN EN PÉRIODE DE M&A : LA NÉCESSITÉ D'UN ACCOMPAGNEMENT D'UN AUTRE GENRE

Pendant la période de fusion ou d'acquisition, la fonction RH, (largement sollicitée à travers les restructurations, la gestion de carrières, les questions sociales, l'outplacement...) a une place de premier choix.

Toutefois, pour aussi faire face aux multiples émotions négatives des collaborateurs à tous niveaux, il est nécessaire de s'intéresser de près à ce qui fait que ces derniers resteront ou pas au sein de l'organisation pendant cette période de chamboulement ; à ce qui donne du sens à leur travail ; à ce qui leur garantit une harmonie avec leurs valeurs et leurs besoins.



- Aller chercher ce qui donne du sens en respectant les valeurs profondes de l'individu, ce qui le fera aller de l'avant, reculer ou vaciller.
- S'intéresser aux milieux interculturels en tous genres (culture nationale, culture de métier, culture d'entreprise ou culture intergénérationnelle) fait partie du challenge.
- Favoriser le dialogue, l'écoute, le droit d'expression, montrer du respect, détecter les peurs, les colères, les frustrations, les comprendre et les gérer.
- Libérer les potentiels, favoriser l'autonomie, mettre en valeur les expertises, les capacités et les qualités personnelles et professionnelles au profit de l'ensemble.
- Bâtir une nouvelle dynamique professionnelle commune grâce à un projet qui respecte les entités, les cultures et les particularités existantes. Inaugurer une collaboration efficiente et performante.

Voilà le défi auquel il faut désormais s'attaquer. Il s'agit de développer une certaine « intelligence humaniste<sup>©</sup> », une qualité indispensable en période de fusion-acquisition.

« L'intelligence humaniste<sup>©</sup> » est une intelligence relationnelle et comportementale qui regroupe « l'intelli-

gence émotionnelle », « l'intelligence culturelle » et « l'intelligence managériale ».

La ligne directrice est d'intervenir sur tous les plans en actionnant le levier de toutes les intelligences afin de prendre en charge, de façon optimale, le facteur humain dans son ensemble.

La tâche n'est pas aisée car inhabituelle, tabou, et insaisissable, alors que la période est stratégique avec de forts enjeux financiers. Le coaching répond cependant parfaitement à cette attente. Il complète toutes les autres démarches nécessaires à l'opération et agit à tous les niveaux hiérarchiques, en individuel comme en équipes.

Le coaching spécialisé en période de fusion-acquisition est un réel soutien pour accompagner les transformations, en positionnant un vrai projet d'entreprise. Il sous-entend implicitement la nécessité pour l'organisation d'avoir une vision claire et précise de l'avenir qu'elle souhaite car les solutions viendront de l'intérieur.

Par l'adhésion, l'implication et la confiance des collaborateurs, l'organisation exploite toutes les performances individuelles et collectives et s'assure ainsi d'une rentabilité à la hauteur de ses espérances.