



# La fusion-acquisition

En 2007, les fusions-acquisitions ont atteint un niveau record : 4 500 milliards de dollars dans le monde, soit dix fois plus qu'en 1990<sup>1</sup> ! Que l'opération soit amicale ou hostile, l'annonce d'un tel bouleversement sème forcément le trouble au sein des deux entités concernées : le personnel, les clients, les fournisseurs, mais aussi les partenaires, ont du mal à cacher leurs appréhensions, voire leur inquiétude ou leur hostilité. Pour les salariés notamment, le manque de visibilité à moyen terme est difficile à vivre. Chacun s'interroge légitimement sur son sort, sur ce qui va changer au quotidien. Moins les réponses sont crédibles, honnêtes et consistantes, plus la rumeur risque de prospérer, l'ambiance et les chances de réussite de s'effondrer.

Bien sûr, dans la plupart des cas, il est impossible de répondre précisément aux interrogations des uns et des autres, au moins pendant les mois qui suivent l'annonce : c'est le temps de la ratification par les actionnaires, mais aussi celui de la préparation et des réglages. Cette incertitude, les salariés sont pourtant prêts à l'admettre... à condition qu'on leur en parle ! Et si tout ne peut pas être clarifié immédiatement, il est néanmoins primordial d'expliquer les raisons et l'esprit de la fusion afin d'éviter les mauvaises interprétations et la démobilisation.

## **L'annonce de l'opération : couper l'herbe sous le pied de la rumeur**

Menées dans le plus grand secret, les opérations de fusion-acquisition ne permettent pas d'informer les employés en amont : il s'agit non seulement d'une nécessité stratégique, mais aussi bien souvent d'une obligation réglementaire. Dans la plupart des cas, c'est donc l'envoi du communiqué de presse qui officialise l'information ; et si les annonces ne sont pas synchronisées, les employés risquent de découvrir le sort de leur entreprise en même temps que le grand public, par la presse locale ou les sites web d'actualité économique... Un bon moyen d'entamer sérieusement leur confiance.

---

1. *Le Monde*, 3 janvier 2008.

Acteur de la fusion de Sagem et Snecma en 2004, le directeur de la communication interne du groupe<sup>2</sup> témoigne : « *Un communiqué interne bref, précis, factuel a été diffusé dans tous les établissements de Sagem et de Snecma en même temps qu'était publié le communiqué de presse. Dans les heures qui ont suivi l'annonce, deux réunions synthétiques ont permis aux dirigeants des deux groupes de donner plus de précisions à leurs cadres supérieurs [...]. Quelques jours plus tard, une lettre personnelle signée du président de Snecma parvenait au domicile de chacun de ses salariés : il s'agissait de les rassurer sur l'avenir de leur société et plus précisément sur la place qui serait la leur dans le futur groupe. Il s'agissait aussi d'expliquer à chacun pourquoi aucune information n'avait pu leur être délivrée avant l'annonce officielle.* ».

### **Communiquer sur le processus : feuille de route et carnet de voyage**

Quelles sont les étapes du processus, qui sont les décisionnaires, selon quels critères les choix de fonctionnement, d'organisation, d'hommes vont-il être faits? Même si l'on n'est pas encore en mesure de répondre à ces questions, on peut néanmoins dire quand et comment ces points seront définis. La fusion-acquisition ressemble à un long voyage dans une contrée inconnue. On connaît le départ, on sait où l'on veut arriver, mais on veille aussi aux surprises (bonnes ou mauvaises) qui pourraient surgir le long du chemin... Et, tant que le trajet est en cours, il est impossible de décrire précisément le paysage et la météo qu'on trouvera à l'arrivée.

Dans ce contexte particulier, la communication interne est donc à la fois une feuille de route et un carnet de bord. Il est important de consigner régulièrement l'itinéraire suivi, les étapes franchies, mais aussi celles qui sont à venir et l'objectif final. Même si les agendas de chacun sont surchargés, il est également essentiel de privilégier le dialogue et le contact direct : les salariés qui ont besoin d'être rassurés ont un appétit d'informations insatiable et omniprésent. Plus que jamais, c'est l'occasion de multiplier les rencontres formelles entre les dirigeants et l'encadrement, ainsi qu'entre les managers et le personnel.

---

2. Jean Rancoule, directeur de la communication interne de SAFRAN, « Communiquer en interne pendant et après une fusion : le cas du groupe SAFRAN », *Les Cahiers de la communication interne*, n° 18, avril 2006, éd. AFCI.

Au-delà des enjeux de communication, c'est bien de préservation de l'ambiance, et de prévention du mal-être et du départ des meilleurs éléments qu'il s'agit... ainsi que de donner à l'entité qui émergera de la fusion toutes les chances de prendre son envol sur des bases solides.

Une communication interne mal maîtrisée ou insuffisante est souvent une des causes d'échec des regroupements économiques.

## LES POINTS-CLÉS SUR LESQUELS COMMUNIQUER

---

- **Pourquoi** : expliquer régulièrement les raisons de la fusion et le projet qu'elle porte.
- **Quand** : rappeler les différentes étapes du processus et le calendrier prévu.
- **Qui** : présenter aux salariés de chaque entité les valeurs, l'histoire, le patrimoine de l'autre. Mettre en évidence les points communs, mais aussi les différences et les complémentarités.
- **Ce que l'on sait** dès qu'une décision est prise.
- **Ce que l'on ne sait pas (encore)** : mieux vaut dire les incertitudes que se taire.
- **Ce que les autres en disent** : en mettant une revue de presse et de médias (sans censure !) à la disposition de tous les salariés.

Comment savoir si la communication interne porte ses fruits ? Il suffit souvent de regarder où les salariés vont chercher leurs informations, le matin... S'ils commencent par jeter un œil à l'affichage ou à l'intranet de l'entreprise avant d'aller ensuite sur les sites web d'actualités, c'est le signe que leur confiance est conservée !

Source : Jean-Marie Besse, « Fusion-acquisitions : l'heure de vérité de la communication managériale », *Les cahiers de la communication interne*, n° 7, septembre 2000, éd. AFCI.

---