

Impressum

Paraît 10 fois par année en allemand et 6 fois en français (février, avril, juin, août, octobre, décembre)

13^{ème} année

Tirage français: 2600 exemplaires

Certifié par la REMP 2011/2012: 2100 exemplaires

Editeurs

Thomas Sterchi et
Matthias Zimmermann



Union suisse des services de l'emploi
Verband der Personaldienstleister
der Schweiz
Stettbachstrasse 10
8600 Dübendorf
T: 044 388 95 40, F: 044 388 95 49

Maison d'édition

jobindex media ag
Hofackerstrasse 32, 8032 Zurich
T: 044 269 50 10, F: 044 269 50 11
info@jobindex.ch, www.jobindex.ch

Direction d'édition:

Matthias Zimmermann

Assistante de direction:

Isabella Cottone,
T: 044 269 50 12, ic@jobindex.ch

Service d'insertion Suisse romande:

HP Media
Av de Chamonix 7, 1207 Genève
T: 022 786 70 00, F: 022 786 70 13
info@hpmedia.ch

Rédaction: Adresse de contact en Suisse romande

Marc Benninger, rédacteur en chef
Dorfstrasse 10, CH-1716 Planfayon
T: 026 419 02 68, mb@hrtoday.ch
Collaborations: Patricia Michaud (PM), Jean-Christophe Emmenegger (JCE) et Francesca Sacco (FS).

Contact en Suisse alémanique
Stefanie Zeng (SZ), rédactrice en chef, sz@hrtoday.ch

Conseil de rédaction:

Yves Emery (IDHEAP); Claude Naef (CHUV); Serge Panzuc (Edwards Lifescience); Christine Rappaz (coach - www.cr-conseil.com) et Frédéric Sudan.

Contributions d'auteurs

Philippe Biland (Recherche); Claudio Chiacchiarini (Créativité); Alexandre Curchod (Droit et travail); Myra Fischer-Rosinger (swissstaffing); Alain-Max Guénette (critique de livres); Marianne Favre Moreillon (Droit et travail); Claudio Fogliani (Intelligence économique); Maxime Morand (Chronique); Anja Umbach-Daniel (Egalité des chances) et Tanja Wranik (Recherche).

Correctorat: Corinne Gaspard

Graphisme: Marion Bobst et Renato Ferrara

Abonnements: T: 044 269 50 20
F: 044 269 50 11, abo@hrtoday.ch

Impression:

ea Druck und Verlag AG
Zürichstrasse 57
Case postale, 8840 Einsiedeln
T: 055 418 82 82

Délai pour les insertions 3/2013
6 mai 2013

Délai rédactionnel 3/2013
15 avril 2013

Tous les articles ne reflètent pas forcément l'opinion de la rédaction. La reproduction de nos textes requiert la mention de la source, et l'envoi d'un exemplaire à la rédaction.

Philippe Biland, Learning & Development Manager, SGS Group Management Ltd.

Docteur Tanja Wranik, psychologue du travail et des organisations.



Fusions et acquisitions: l'intégration sociale serait-elle la clé du succès?

A la suite d'une acquisition, un processus d'intégration structuré, qui porte autant attention à l'intégration « sociale » (centrée sur les interactions, l'identité et la culture d'entreprise) qu'à l'intégration des « tâches » (centrée sur la structure, les procédures, les rôles et responsabilités) est primordial pour déterminer la performance à moyen et à long terme d'une entreprise.

Nous avons examiné le processus d'intégration de 3 sociétés acquises dans un contexte multinational suivant une méthodologie identique pour analyser comment un processus d'acquisition et d'intégration se traduit dans les faits. Cette étude, ainsi que nos expériences dans l'accompagnement de fusions/acquisitions, nous permet de confirmer certains constats récents (Kotter – Harvard Business Review – 2012): le modèle traditionnel de l'intégration n'est plus optimal.

Lors d'une acquisition, la direction va favoriser les initiatives qui vont créer les synergies les plus significatives entre les deux sociétés pour rendre la nouvelle entité rapidement efficace et rentable. Dans ce contexte, les actions dites d'intégration sociale sont généralement considérées à faible valeur ajoutée, souvent reléguées à la fin du processus. Notre travail suggère que les actions d'intégration sociale et d'intégration des tâches doivent être réalisées en parallèle. En outre, la fonction RH devrait faire partie du groupe stratégique impliqué dans le pilotage de l'intégration.

En phase de pré-acquisition, l'étude de la faisabilité se concentre majoritairement sur les aspects financiers, juridiques, des systèmes d'information et de production, du management et de parts de marché. Nous suggérons de profiter de cette période pour récolter des informations sur la culture de l'entreprise, les compétences et motivations des personnes qui la composent.

L'intégration se déroule sur une période de 18 à 24 mois environ. Les premières actions sont traditionnellement dédiées à la communication et

sont considérées comme des initiatives de la première phase d'intégration sociale. Elles sont en réalité des actes unilatéraux d'information de l'entreprise acquéreuse. Notre étude révèle qu'il s'agit d'une occasion manquée, car une approche plus collaborative, par la création de groupes de travail structurés, le partage des meilleures pratiques, favoriserait un apprentissage mutuel.

Dans le modèle traditionnel, l'intégration des tâches couvre une période souvent plus longue que la précédente et durant laquelle les investissements financiers sont les plus significatifs. Cette phase permet à un employé de trouver sa place dans la nouvelle structure, d'apprendre outils et procédures. Finalement, elle donne de la clarté à la mission et aux objectifs de son rôle. Il ressort de notre analyse que cette phase est trop mécaniste et procédurale. Elle pourrait être une occasion privilégiée pour apprendre aux deux entités à développer des procédures optimales, à créer et redéfinir des équipes plus efficaces dans les secteurs clés de l'entreprise.

Traditionnellement, la seconde période d'intégration sociale a pour but de construire une collaboration ouverte et de développer la confiance. Elle est entamée souvent tardivement, lorsque l'attention à l'intégration s'est éteinte, que les fonds qui lui sont destinés sont épuisés et que les talents sont partis faute d'avoir trouvé du sens à leur travail. Les efforts d'intégration sociale sont souvent aléatoires et superficiels. Notre opinion est que l'intégration sociale n'est pas une phase, mais un élément essentiel accompagnant l'ensemble du processus d'intégration. Elle devrait démarrer immédiatement après l'acquisition. Des initiatives ciblées, développées en partenariat avec les RH seront observables, notamment par une communication constante, un management disponible, un plan d'intégration transparent, des événements sociaux et la création de groupes de travail. Ces derniers seront animés en priorité par les membres de la direction pour ensuite atteindre toutes les strates de l'entreprise. ■

Philippe Biland et Tanja Wranik