

L'intégration managériale dans le cadre de l'après-fusion

Le cas Bénéteau-Jeanneau

1400

Résumé

L'objectif de cette communication est d'étudier la gestion d'un processus d'intégration de deux entreprises. Dans cette perspective, nous construisons une grille d'analyse fondée sur les travaux relatifs aux traitements des modalités des fusions-acquisitions (Cartwright et Schoenberg, 2006 ; Dameron et Joffre, 2005 ; Leroy, 2003 ; Larsson et Lubatkin, 2001). En analysant de manière plus précise le cas de la fusion-acquisition entre Bénéteau et Jeanneau, premier groupe mondial de voiliers de plaisance, nous cherchons à apprécier le rôle de trois dimensions dans l'intégration du facteur humain à la dynamique organisationnelle : les différences culturelles, le processus de prise de décision et l'impact au niveau individuel.

Mots clés : fusion-acquisition, culture, décision,

Cet article a pour sujet central la gestion du processus d'intégration des entreprises lors d'une opération de fusion-acquisition. Si la littérature sur le sujet est particulièrement dense, ce travail a pour objectif de se concentrer sur l'analyse des dimensions favorisant l'intégration du facteur humain à la dynamique organisationnelle (Cartwright et Schoenberg, 2006 ; Mirc, 2007 ; Mayrhofer, 2004 ; Buono et Bowditch, 2003). En analysant de manière plus précise le cas de la fusion-acquisition entre Bénéteau et Jeanneau, il s'agit de restituer le rôle et la part respectives de trois dimensions identifiées comme étant des facteurs clés de succès d'une fusion. Notre travail est structuré en trois parties. Dans une première partie, nous définissons un cadre théorique à partir d'une revue de littérature centrée sur la contribution du facteur humain à la réussite ou non d'une fusion-acquisition. Dans la seconde partie de l'article, nous explicitons et exploitons une démarche empirique basée sur une étude de terrain du cas du groupe Bénéteau, leader mondial dans la construction de voiliers de plaisance. Enfin, nous présentons des résultats exploratoires et engageons une discussion de ces derniers.

1. LES PROBLEMATIQUES HUMAINES SOULEVEES DANS LES OPERATIONS DE FUSIONS-ACQUISITION : UNE REVUE DE LA LITTERATURE

Plusieurs contributions tendent à démontrer que les opérations de fusions-acquisitions ne réalisent pas les effets escomptés car elles font face à des difficultés, souvent non anticipées, d'ordre humain : clash culturels, hostilités, tensions sont les principales caractéristiques que l'on retrouve dans ces opérations (Buono et Bowditch, 2003). De l'avis de nombreux auteurs, pour qu'une intégration soit réussie, le point de vue ne doit pas uniquement être centré sur l'opération financière, mais sur la mise en place d'un management des Ressources Humaines post-fusion. Les différents aspects à anticiper et à planifier relèvent de l'incertitude durant chacune des étapes de l'opération, de l'intégration organisationnelle et des différences culturelles, de la gestion des conflits et des situations de stress individuels et de la nécessité de faire face aux conséquences en matière de ressources humaines.

Trois dimensions apparaissent déterminantes quant à la contribution du facteur humain à l'intégration managériale des fusions-acquisitions. Ces dimensions sont catégorisées en facteurs individuels, organisationnels et managériaux.

1.1 FACTEURS INDIVIDUELS : PSYCHOLOGIE ET IDENTITE ORGANISATIONNELLE

Une première dimension relève des effets psychologiques d'une opération de fusion-acquisition qui ne sont pas homogènes mais dépendent largement de la perception et de l'interprétation des salariés concernés.

Plusieurs travaux ont considéré le facteur humain à travers les enjeux auxquels les salariés sont confrontés au regard de la définition d'une nouvelle identité organisationnelle, entendue comme « l'ensemble des caractères centraux, distinctifs et durables par lesquels est reconnue une organisation (entreprise ou organisme), par lesquels celle-ci se reconnaît, par lesquels elle se distingue d'une autre organisation et par lesquels elle ressent sa singularité (valeurs, orientations spécifiques, rites, etc.) ». Or, une opération de fusion-acquisition entraîne généralement la perte de l'identité organisationnelle de l'entreprise acquise, ce qui a un impact psychologique important sur les employés : baisse de l'attachement, de l'engagement et de l'identification à l'organisation (Buono et Bowditch, 1985 ; Bartles *et al.*, 2006).

Les résultats des travaux de Rouzies (2007) montrent que certains facteurs, comme la perception d'opportunité, l'identification à l'organisation initiale et l'intensité d'interaction sont des facteurs qui expliquent significativement l'identification à la fusion. En revanche, des facteurs tels que la perception de continuité et l'appartenance à l'organisation initiale ne sont pas significatives, ou du moins ne le sont qu'au début de la fusion. A contrario les travaux de Van Dick, Ullrich et Tissington (2006) tendent à recommander aux managers de prendre en compte les problèmes de continuité et de modes de communications pendant la phase d'intégration, car ces derniers sont les principaux responsables de la perte de l'identité organisationnelle des employés après une fusion.

1.2 FACTEUR ORGANISATIONNELS

Une seconde dimension particulièrement étudiée s'intéresse aux facteurs organisationnels. Il s'agit des travaux inhérents à la gestion des différences culturelles et ceux relatifs au processus de transfert des connaissances.

1.2.1 Les différences culturelles

D'une manière générale, l'incompatibilité des cultures nationales et organisationnelles est souvent avancée comme un facteur explicatif de l'échec des opérations de fusions-acquisitions (Haspelslagh et Jemison, 1991 ; Chatterjee *et al.*, 1992). En effet, la présence de

fortes différences culturelles rend le processus d'intégration plus délicat à gérer dans la mesure où les problèmes de communication et la résistance des salariés sont plus élevés, ce qui se traduit par un plus faible niveau d'implication voire une augmentation du turn-over (Marks et Mirvis, 1985).

Dès lors, l'élaboration d'une culture commune apparaît souvent comme essentielle à la réussite d'une telle opération stratégique et plusieurs travaux ont cherché à rendre compte des pratiques de management susceptibles d'en faciliter l'émergence. Parmi celles-ci, une communication transparente, intensive et qualitative apparaît essentielle car elle permet de ne pas laisser les employés dans une incertitude anxiogène. De plus, elle peut se présenter comme un levier de développement si elle permet de prouver à l'ensemble de l'organisation le bon déroulement de l'opération (Joffre, 2006). Il semble également utile d'élaborer et de combiner plusieurs formes et lieux de socialisation tels que les visites de sites, les séminaires, les célébrations et les programmes de formation (Larsson et Lubatkin, 2001).

Au-delà de ces apports managériaux, les résultats des travaux académiques consacrés à la gestion des différences culturelles sont largement caractérisés par leur ambivalence. Comme le suggère Stahl et Voigt (2008), la culture peut la fois être une force et une faiblesse selon le niveau d'intégration recherchée entre les entreprises concernées et le type de diversité culturelle (organisationnelle ou nationale). En effet, leurs résultats suggèrent que plus le niveau d'intégration recherché est élevé, plus les différences culturelles organisationnelles sont susceptibles de créer des obstacles lors de la phase post-acquisition. A contrario, dans les opérations de fusions-acquisitions tolérant une faible intégration, les différences culturelles, notamment nationales, ne génèrent pas de problèmes socio-culturels à la recherche de synergie. Cette idée se retrouve également dans les travaux de Dameron et Joffre (2005), à savoir que la diversité des ressources apportées lors d'une coopération est à la fois positive (effet de synergie) et source de conflits (différences culturelles dont découlent des difficultés à s'intégrer). Les diversités culturelles sont donc un point essentiel dans le management de la coopération inter-organisationnelle.

1.2.2 La transmission des connaissances et compétences

Le thème du transfert de connaissances suscite un intérêt certain si l'on considère les organisations comme des lieux de création et de transmission des savoirs (Mirc, 2007 ; Kogut et Zander, 1996 ; Grant, 1996). De plus de nombreuses études empiriques tiennent le transfert de connaissances et de compétences comme un facteur clés de succès des performances post-acquisition (Haspeslagh et Jemison, 1991 ; Inkpen et al., 2000).

Deux aspects ressortent plus précisément de la littérature. D'une part, l'accent est mis sur l'importance de préserver une mémoire organisationnelle qui a tendance à se perdre après une fusion-acquisition, notamment en raison du départ de collaborateurs (Sargis Roussel, 2004). La rétention et la fidélisation du personnel compétent apparaît ainsi comme un élément clé de la capacité à capitaliser et à faciliter l'apprentissage organisationnel entre les unités. D'autre part, les recherches suggèrent de favoriser un management participatif pour stimuler les échanges et impliquer les acteurs. Plus récemment, l'attention portée à la création de relations sociales émergentes, à travers les communautés de pratiques (Brown et Duguid, 1991) et les réseaux sociaux (Mirc, 2010), soulignent l'intérêt et les nouvelles perspectives quant à la construction d'une identité organisationnelle partagée par les acteurs.

1.3 FACTEURS MANAGERIAUX : PROCESSUS DE DECISION ET POLITIQUE D'INTEGRATION

Une troisième dimension explicative de la performance post-acquisition tient dans la possibilité et la nécessité de « piloter » le processus d'intégration (Haspeslagh et Jemison, 1991). A titre d'illustration, Joffre (2006) identifie vingt six déterminants qui caractérisent la réussite de l'intégration de deux entités dans un processus post-fusion « entre égaux ». Le modèle s'articule autour des trois processus qui constituent la dynamique de l'intégration : un processus d'opérationnalisation des synergies identifiées, un processus de structuration et un processus social. A ces trois dimensions s'ajoutent une analyse des pratiques à privilégier en termes de management des parties prenantes et des conditions initiales de la fusion. De ces éléments, nous relevons deux aspects particulièrement présents de la littérature, la structuration de la phase de découverte et le choix du mode d'intégration

1.3.1 Structuration de la phase de découverte

La perspective processuelle adoptée suggère que la décision initiale conditionne en partie la performance post-acquisition. Aussi la phase de découverte constitue une phase charnière dans la mesure où les questions reliées au choix de la cible, au financement et à la conduite de l'opération sont des enjeux qui vont influencer la qualité de l'opération. Les études de cas conduites par Joffre (2006) montrent qu'une durée de découverte d'au minimum six mois est nécessaire pour favoriser le transfert de compétences. Afin de favoriser ce transfert, la mise en place d'une structure d'interface est largement recommandée.

De plus, la définition du rôle et des missions des membres de la direction de l'entreprise et de ceux de la structure spécifique, ainsi que des liens hiérarchiques qui les relient, permet une meilleure implication de chacun d'eux. La finalité est donc de clarifier au mieux les objectifs de chacun. En effet, selon Guallino et Missionnier (2005), le niveau de formalisation du processus d'intégration dépend de plusieurs critères managériaux : les choix politiques des cadres dirigeants et des actionnaires, le style de management, la perception par les cadres dirigeants du besoin de planifier. Même si les approches émergentes sont rares, la place laissée à l'initiative reste un point fondamental de la réussite de l'intégration, compte tenu des incertitudes inhérentes à ce type d'opérations (Joffre, 2006). Au-delà de ce constat, les auteurs s'accordent sur le fait que le choix du degré de formalisation du processus d'intégration doit être clair pour les dirigeants.

Le processus de structuration : clarifier et rassurer

La deuxième dimension du processus d'intégration concerne la capacité à faire face à l'incertitude interne dans l'édification de la nouvelle structure. L'objectif est donc de diminuer cette incertitude ce qui suppose d'établir des règles concertées et de mettre en œuvre une politique de communication intensive.

Le processus social : s'accorder

La troisième et dernière dimension du processus d'intégration répond aux enjeux de traitement des conflits et de la dynamique d'engagement lors d'une phase de fusion.

Les hypothèses rejetées par le terrain

Les propositions de la littérature « définir les valeurs » et « discuter des différences culturelles » se révèlent comme non déterminantes du succès de l'intégration. Au contraire, elles mettent en évidence les conflits culturels qui sont provoqués lors d'une fusion et peuvent même les accentuer.

Respecter les symboles

Le respect des symboles permet de préserver une part de l'identité organisationnelle de chaque entreprise de la fusion. De même, les conditions de rencontre et la vision stratégique du dirigeant de l'entreprise acquise permettent d'augmenter l'implication et l'accord entre les parties.

Le choix de l'intégration : les différents types d'insertion

L'approche proposée par Koenig et Meier (2001) permet de tester des propositions d'acquisitions en fonction des objectifs de l'acquéreur et de sa démarche proposée (rationnelle ou naturaliste). Trois types d'intégration sont alors envisagés. Il s'agit de la préservation, qui consiste à maintenir l'identité et l'autonomie de gestion de l'entreprise acquise dans le domaine opérationnel. Elle a en général pour but la diversification. Le rôle de l'acquéreur est alors d'insuffler une ambition de développement avec l'apport de moyens financiers.

La seconde forme d'intégration relève de la fusion, à savoir la combinaison des ressources de l'acquéreur et de l'entreprise acquise : les entités initiales disparaissent pour créer une entité nouvelle. C'est l'uniformisation des pratiques, souvent mise en œuvre pour atteindre un objectif de rationalisation et d'économies d'échelle.

Enfin, la symbiose se définit par la création d'interdépendances stratégiques entre les entités dans le but de développer des pratiques et/ou des offres innovantes dans un cadre coopératif.

L'apport de cette étude concerne particulièrement cette politique puisque les auteurs arrivent à la conclusion qu'une démarche rationaliste (planification précise pour optimisation de l'efficacité) dans le management de l'intégration ne convient pas à une politique de symbiose.

Dans une perspective complémentaire, Leroy (2003) identifie plusieurs modes d'assemblages organisationnels, résultats de l'opération de fusion-acquisition : la coordination, l'absorption, la combinaison par complémentarité, la combinaison par exclusion, la combinaison par métissage et la création organisationnelle. Ces combinaisons s'appuient sur différents facteurs : les structures organisationnelles, les procédures, les outils, les modes de fonctionnement, les styles managériaux, les caractéristiques culturelles, les savoir-faire et les compétences. Chaque mode d'assemblage, caractérisé par la combinaison de ces facteurs, a pour but d'améliorer les performances du nouvel ensemble grâce aux synergies créées.

Le choix de la nouvelle entité va donc être influencé par les objectifs de la fusion (rationalisation, transfert de connaissances, etc.), l'écart stratégique, organisationnel et structurel entre les entreprises, le processus même d'intégration et la volonté de profiter des compétences de l'acquis. L'ajustement nécessaire à l'environnement rentre aussi dans les critères de choix. Enfin, la décision sera prise en fonction de la vision de la nouvelle entité souhaitée par la direction générale.

1.3.2 Le phénomène de turbulence organisationnelle

Les travaux de Evrard Samuel (2000) aboutissent à l'identification de cinq catégories de problèmes inhérents à la période de turbulence organisationnelle provoquée par la fusion de deux entreprises : les problèmes liés aux difficultés de communication et d'information ; ceux liés aux comportements individuels ; aux dirigeants et à la répartition des pouvoirs ; les problèmes organisationnels liés aux rapprochements des structures ; les problèmes culturels et identitaires. Pour chacun de ces groupements, la mise en parallèle avec la gestion de crise permet de poser les modes de pilotage du changement afin de déboucher sur un retour à une situation normale. Ce travail de recherche apporte de nouveaux éléments en termes de résolution des problèmes inhérents à la période d'intégration. Toutefois, l'auteur insiste sur son application spécifique aux fusions uniquement, et non aux autres modes de collaboration (acquisition, alliances, etc.)

Au-delà de l'hétérogénéité des approches théoriques, force est de constater que les recherches existantes ont tendance à privilégier une facette de la contribution du facteur humain à l'intégration managériale des fusions-acquisitions. La nécessité de disposer d'approche intégrative, c'est-à-dire prenant en considération le rôle du facteur humain selon différentes perspectives, a été soulignée par plusieurs auteurs (Mirc, 2007 ; Cartwright et Schoenberg, 2006)

2. PRESENTATION DE LA RECHERCHE

Cet article présente les résultats d'une étude exploratoire réalisée à partir d'une immersion dans l'organisation et d'une série d'entretiens semi-directifs centrés sur les représentations de cadres dirigeants du Groupe Bénéteau, leader mondial de la construction de voiliers de plaisance. Après avoir précisé notre positionnement épistémologique et le mode de collecte du matériau, nous présentons le contexte de notre terrain et les principaux résultats de la recherche.

2.1 Le choix méthodologique

La stratégie de recherche adoptée vise à combiner d'une part, les avantages d'une immersion en situation, permettant une approche très fine des contextes signifiants et des réalités organisationnelles et d'autre part, les effets bénéfiques d'une prise de distance lors de la réalisation d'une série d'entretiens plus formalisés.

Concernant le premier point, nous suivons les préconisations de Girin (1990) selon lequel « il est impossible de dire à l'avance quels éléments ou catégories d'éléments d'une situation de gestion vont jouer, en fin de compte, le rôle le plus important ». L'intérêt de la démarche d'analyse empirique dont nous nous revendiquons repose donc sur l'accès privilégié aux contextes de signification et d'action, ce qui permet aux participants de donner une signification à un événement, à un acte ou à un message. Ces contextes sont à la fois distribués, non structurés et largement non-explicitables : il faut donc acquérir une familiarité suffisante avec le terrain, par l'interaction, pour ne pas être obligé d'y accéder en « forçant les acteurs à donner une formulation à ce qui, précisément, a pour propriété principale de ne pas être formulé. »

Quant à la validité de la recherche, nous avons mobilisé l'analyse des modes de recension du matériau combinant imprégnation, entretiens semi-directifs, dispositifs d'observation, compilation de la littérature savante et ordinaire (de Sardan, 1995).

De plus la validité des informations repose sur plusieurs principes et dispositifs : la triangulation (le recoupement des informations), l'itération (nombreux allers et retours sur le terrain), l'explicitation interprétative soumise au débat avec les autres chercheurs, la construction de « descripteurs » (médiateurs entre concepts interprétatifs et corpus empirique), le principe de saturation, la prise en compte des « contre-exemples », le recours à des informateurs privilégiés et l'explicitation de la subjectivité du chercheur.

Ce choix méthodologique nous positionne dans une perspective constructiviste, considérée en tant que « théorie de la connaissance dans laquelle la connaissance ne reflète pas une réalité ontologique objective mais concerne la mise en forme d'un monde constitué par notre expérience ». Cette posture comporte des intérêts et des limites à l'instar d'autres approches méthodologiques (Wacheux, 1996). La méthode d'analyse des données ne permet pas une généralisation conséquente des résultats mais prend en revanche bien en considération les limites d'une étude fondée sur le discours des dirigeants (Brabet et al, 1995). Tsoukas (1994) rappelle à cet égard que la connaissance des dirigeants est une connaissance contextuelle, à savoir qu'elle privilégie les événements historiques et les processus dynamiques, qu'elle est synthétique (elle considère l'objet d'étude dans sa globalité) mais qu'elle est dispersée (elle manque de structure générale).

2.2 Le choix du terrain d'étude

Le cas Bénéteau – Jeanneau nous permet de cibler un cas précis de fusion-acquisition entre égaux. La société Bénéteau a été créée en 1884. A son origine, elle construit des petits bateaux pour la pêche promenade. En 1960, la troisième génération de la famille Bénéteau se diversifie dans la construction de voiliers de plaisance (le « First »). Après un développement important dans cette branche, la société s'introduit à la Bourse de Paris l'année de son centenaire. Initialement implantée en Vendée, Bénéteau ouvre un site de production en Caroline du Sud (USA) en 1986 et devient un des trois plus gros constructeurs de voiliers aux Etats Unis. Durant toutes ces années, l'entreprise, toujours contrôlée par la famille fondatrice, lutte en permanence contre principal concurrent et vendéen, le constructeur Jeanneau. Ce dernier, après avoir été revendu à une société américaine au début des années 1990, est finalement racheté par son ancien concurrent Bénéteau en 1996 après une première liquidation. A l'époque, l'opération était qualifiée de « Nouvelle Guerre des Vendées » (L'Entreprise.com, 2007). Aujourd'hui, les deux marques ont été préservées au sein de la nouvelle entité et chacune continue de concevoir, fabriquer et commercialiser de nouveaux modèles (voiliers et bateaux à moteur) et ce avec une collaboration limitée dans les opérations. Toutefois, elles possèdent les mêmes marchés cibles (particuliers et sociétés de charter), leurs modes de production sont similaires et se différencient de celui des concurrents européens (Blundel et Thatcher, 2003).

L'insertion dans l'organisation a permis d'accéder finement à un matériau riche par des interactions en situation. Afin de garantir plus de recul, nous avons réalisé une série d'entretiens semi directifs auprès de personnes « clés » dans le Groupe, c'est-à-dire ayant eu ou ayant actuellement un rôle essentiel dans l'opération de création du Groupe Bénéteau. Il s'agit du Directeur Général des Chantiers Jeanneau, du Directeur marketing Moteur des Chantiers Bénéteau, du Directeur marketing Voile Croisière des Chantiers Bénéteau, du coordinateur Groupe pour les petits bateaux, anciennement responsable de l'Administration des Ventes, du SAV et de la Sous Traitance aux Chantiers Jeanneau.

3 .PRESENTATION DES RESULTATS ET DISCUSSION

Les principaux résultats tendent à souligner l'effet paradoxal des opérations de fusions-acquisitions. En effet l'annonce de l'acquisition d'une entreprise concurrente ne suffit pas à éliminer toute concurrence entre les deux entités ; au contraire, elle crée de nouveaux conflits. Cette concurrence interne n'entrave pas forcément la poursuite du développement de la nouvelle entité ; elle peut même se présenter comme un levier. Cependant, même si l'intégration semble être achevée, les conséquences organisationnelles et humaines (comme la perte d'identification à l'entreprise) sont toujours visibles et peuvent resurgir à tout moment. C'est la raison pour laquelle nous cherchons, dans un premier temps, à restituer les propositions qui émergent de la confrontation de la littérature et de notre terrain de recherche. Dans un second temps, nous discutons les principaux résultats de cette étude et en soulignons les limites.

3.1 RESULTATS DE RECHERCHE : LES TROIS DIMENSIONS DYNAMIQUES DE FUSION : CONFLITS INTERPERSONNELS, PROCESSUS DE DECISION ET CULTURE MANAGERIALE

Proposition de recherche : L'annonce de l'acquisition d'une entreprise concurrente ne suffit pas à éliminer toute concurrence entre les deux entités ; au contraire, elle crée de nouveaux conflits.

Facteurs clés	Analyse/observation	Verbatims révélateurs
Collaboration complexe	<p>Au niveau structurel, création d'une troisième entité, BÉNÉTEAU JEANNEAU TECHNOLOGIES (BJT), ayant pour mission la centralisation des métiers communs aux deux marques, à savoir les Achats, la Logistique, les Bureaux d'Etudes Systèmes, Bois et Polyester et la Qualité. Cette société est composée d'anciens employés des deux marques et est dirigée par quatre responsables aussi originaires des deux marques. En revanche, les services fonctionnels (Commerce, Marketing, Communication, RH, Contrôle de Gestion, SAV, Production et Conception) sont gérés de manière autonome. Une partie de la collaboration (échanges d'informations) se fait par BJT, l'autre directement entre les marques ou la Direction Générale Groupe.</p>	<p>« Il faut reconnaître que malgré la mise en place de modèles communs, l'harmonisation et l'homogénéisation des procédures, de nombreuses personnes se plaignent de la lourdeur administrative qu'impliquent ces règles ou de l'inégalité d'une marque par rapport à l'autre dans l'accès à l'information censée être commune et centralisée par BJT » <i>Directeur Marketing Voile Croisière</i></p> <p>« Avant, lors des Comités de Coordination Produit, on était sensés se révéler nos nouveautés pour ne pas proposer la même chose au client en septembre, mais à chaque fois on avait des surprises au moment des lancements, c'était pénible. Maintenant, les gens ont bougé, c'est plus transparent ». <i>Directeur Marketing Moteur, Groupe Bénéteau</i></p>
Le rôle essentiel des leaders	<p>Le comportement des personnes qui ont orchestré l'opération est critique. La volonté d'instaurer la confiance et de véhiculer une solidarité à travers la crise s'est révélée comme éléments déclencheur du changement d'attitude des uns envers les autres au moment du rachat.</p>	<p>« Le rachat s'est fait dans le respect des hommes et des cultures. Mme ROUX et M. CATHELINAIS ne venaient pas pour tuer les concurrents mais pour travailler ensemble. Elle nous a déclaré : « Nous allons construire l'avenir ensemble ». Ils nous ont donné confiance en l'avenir ». <i>Coordinateur Groupe pour les petits bateaux .</i></p>

Proposition de recherche: Cette concurrence interne n'entrave pas forcément la poursuite du développement de la nouvelle entité ; elle peut se présenter comme un levier.

Facteurs clés	Analyse / Observation	Verbatims révélateurs
Assurer une « concurrence saine »	La volonté de préserver les deux marques dans le but de saturer le marché résulte d'un choix stratégique. Le client ne doit pas pouvoir faire le lien entre BÉNÉTEAU et JEANNEAU, pour lui, ce sont des concurrents et des bateaux différents. Conserver chacune des marques à la fois en Voile et en Moteur double voire triple les parts de marché du Groupe. De plus, cette présence permet d'obtenir beaucoup plus d'informations sur le marché.	<p>« On a dit au Commerce : soyez concurrents et au Bureau d'Etudes : ne faites pas les mêmes bateaux. On a le droit de tout se dire mais l'objectif est d'éviter la confrontation faciale » Directeur Général JEANNEAU</p> <p>« Après le rachat, JEANNEAU a tout de suite copié, car on les a volontairement poussé à le faire. Chez BÉNÉTEAU, beaucoup moins car ils avaient plus le sentiment de « détenir la vérité ». Les échanges se font sans arrière-pensée. » Directeur Général JEANNEAU.</p> <p>« Volontairement, on crée l'émulation. Mais il faut savoir mettre le curseur au bon endroit. Nous avons acquis un savoir-faire dans ce domaine, à présent (en parlant de la concurrence saine) ». Directeur Général JEANNEAU.</p>
La régulation des conflits	C'est le rôle du top management mais aussi la tâche quotidienne de tous les employés d'éviter les tensions et préjugés qui ralentissent et affectent la qualité du travail.	<p>« C'est à nous, directeurs, d'être vigilants à tous les vieux reflexes qui peuvent resurgir, du type « chez nous... » Lors du discours d'Annette ROUX après le rachat de JEANNEAU elle a déclaré « Nous allons construire des bateaux ensemble, nous avons le même métier » et nous rappelons ceci en permanence ». Directeur Général JEANNEAU</p> <p>« Il y en a encore qui peuvent pas les voir les Jeanneau, par exemple Eric, il peut pas les supporter, et moi, je passe mon temps à le calmer...J'ai un collègue de BJT qui me dit souvent « Tous les matins, avant de rentrer dans mon bureau, je m'essuie les pieds sur mon paillason de mon origine Jeanneau, et quand je rentre, je suis BJT. » » Directeur Marketing Voile Croisière, BÉNÉTEAU).</p>

Proposition de recherche : Cependant, même si l'intégration semble être achevée, les conséquences organisationnelles et humaines (comme la perte d'identification à l'entreprise) sont toujours visibles et peuvent resurgir à tout moment.

Facteurs clés	Analyse /observation	Verbatims révélateurs
Culture d'entreprise	<p>Forte culture d'entreprise due à l'origine rurale des employés. Cette culture spécifique, où la transmission du savoir, la solidarité, la simplicité et l'attachement à la qualité du travail, a permis la réussite de l'opération. Les employés de JEANNEAU sont restés très solidaires dans la difficulté alors que la culture « matriarcale » présente chez BÉNÉTEAU a instauré un respect immédiat vis-à-vis de leurs homologues Jeanneau. Il n'y a pas eu de perte d'identification à l'entreprise puisque pas de réelle fusion.</p>	<p>« Les Jeanneau, ce sont des « débrouillards du bocage ». C'est absolument pas négatif, mais c'est juste qu'ils ont beaucoup moins d'organisation, de lourdeur administrative, mais en revanche, ils sont très soudés, et c'est leur force. Chez nous, on est plus fondés sur une culture matriarcale, il y a peu de personnes qui décident et beaucoup qui agissent ; et surtout une grande difficulté à licencier. » Directeur Marketing Moteur BÉNÉTEAU.</p> <p>« La culture est très forte, tant chez Jeanneau que chez Bénéteau mais les gens sont différents dans chacune des entreprises : Jeanneau ce sont plus des ruraux alors que Bénéteau, ce sont des « gens de la côte ». Quoi qu'il en soit, c'est notre culture qui nous fait avancer ». Coordinateur Groupe pour les petits bateaux .</p>
Attitudes divergentes et choc des cultures	<p>Les cultures d'entreprise sont fortes et différentes ; ce qui entraîne des attitudes et des modes de travail parfois incompatibles. C'est dans ce cadre que les cultures d'entreprises entravent au développement optimal</p>	<p>«Le problème, c'est que nous ne travaillons pas de la même façon. Alors qu'on est obligé de s'harmoniser sur certains process, Jeanneau nous cache tout le temps des informations. Mais surtout, le problème est avec BJT. C'est ça le résultat de la fusion, c'est BJT. Ils sont là pour mettre en œuvre la synergie. Mais comme ils ont été désignés, ils n'adoptent pas la bonne attitude ; leur travail n'est pas une fin en soi, ils doivent être au service des marques. Sinon, l'organisation retournera naturellement au système d'origine, et les bénéfiques du Groupes ne seront plus là. » Directeur Marketing Moteur BÉNÉTEAU.</p> <p>« C'est vrai, il y a des tensions dans les métiers et les structures, les objectifs ne sont pas partagés entre les priorités de BJT et l'input du Marketing. C'est le point prioritaire à améliorer pour notre futur. » Coordinateur Groupe pour les petits bateaux .</p>

3.2 DISCUSSION

L'ensemble des managers et la majorité du personnel du groupe s'accordent à dire que l'acquisition, puis la fusion de Bénéteau et Jeanneau est un succès. Au cours de notre étude, nous avons pu dégager des facteurs clés de succès de cette opération mais surtout les spécificités qui y sont liées.

3.2.1 Un succès lié aux enracinements culturels des hommes et entreprises

Les études de Dameron et Joffre (2005) mettaient en évidence l'importance des diversités culturelles lors d'une coopération. Ils en résultaient, contrairement à d'autres travaux comme ceux de Rouzies (2007), que ces diversités ne constituaient pas forcément un frein à la collaboration ; l'essentiel était leur traitement. C'est bien cet aspect que nous avons mis en évidence dans l'étude du succès du rapprochement entre Bénéteau et Jeanneau. Le résultat de notre étude tend à corroborer l'avis commun des dirigeants quant au succès de l'opération, basé sur la spécificité « Vendéenne » du Groupe.

3.2.2 Une concurrence saine assurée grâce à la volonté quotidienne des personnes

Une grande partie de notre revue de littérature se base sur l'importance des relations humaines dans ce type d'opérations. Notre cas vient confirmer ces travaux, en révélant que même si la structure organisationnelle prévoit de conserver une concurrence entre les entités, la réussite et l'efficacité de cette structure tiendra à la gestion des relations humaines au sein des ces organisations, et surtout entre elles, à savoir la volonté « d'avancer ensemble ». Toutefois, on peut y ajouter un bémol. La création de la structure commune aux deux marques, BJT, montre que c'est à la fois un défaut d'organisation de cette structure autant que des jeux de pouvoirs et attitudes néfastes qui entraînent des défauts de fonctionnement.

Plusieurs apports ressortent de notre recherche exploratoire. Sur le plan académique, les résultats tendent à relativiser les critères présentés par Joffre (2006) dans ses travaux pour assurer la réussite des fusions « entre égaux », cette notion étant d'ailleurs elle-même critiquable : sur quels critères opérationnels peut-on juger du caractère « d'égalité » d'une fusion. Sur le plan managérial, les résultats soulignent la nécessité de renforcer la régulation des conflits.

RÉFÉRENCES

Bartles, J., Douwes, R., De Jong, M., Pruyn, A. (2006), Organizational identification during a merger : determinants of employees' expected identification with the new organization, *British Journal of Management*, 17, S49-S67.

Buono, A., Bowditch, J. (2003), *Human side of mergers and acquisitions: Managing collisions between people and organisations*, Washington DC: Edit. Beard Books.

Haspeslagh, P.J., Jemison, D.B. (1991), *Managing acquisitions, creating value through corporate renewal*, New York: The Free Press.

Blundel, R., Thatcher, M. (2003), Explaining differential responses to globalization: the case of volume yacht manufacturing in four European clusters, *Conference on Clusters, Industrial Districts and Firms*, 12-13/09/2003, Modena, Italy.

Brown, J.S., Duguid, P. (1991), Organizational Learning and Communities-of-practice: toward a unified view of working, learning and innovation, *Organization Science*, 2 : 1, 40-57.

Cartwright, S., Schoenberg, R. (2005), Thirty years of mergers and acquisitions research : recent advances and future opportunities, *British Journal of Management*, 17 : 1, S1-S5

Chatterjee, S., Lubatkin, M., Schweiger, O., Weber, Y. (1992), Cultural differences and shareholder value in related mergers : linking equity and human capital, *Strategic Management Journal*, 1: 5, 319-334

Dameron, S., Joffre, O. (2005), Rapports coopératifs et diversité culturelle : le cas de la gestion post fusion Orange- France Telecom, *Finance Contrôle Stratégie*, 8 : 3, 51-76.

De Sardan, J. P. (1995), La politique de terrain, *Enquête*, 1, 71-109.

Evrard Samuel, K. (2000), Une nouvelle approche des conséquences humaines et organisationnelles des fusions d'entreprises, IXème Conférence Internationale de Management Stratégique, 24-26 Mai 2000, Montpellier, France.

Girin, J. (1990), Analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode, in A.C.Martinet (éd.), *Epistémologie et Sciences de gestion*, Paris : Economica, 141-182.

Grant, R. (1996), Toward a knowledge-based theory of the firm, *Strategic Management Journal*, 17, 109-122.

Guallino, M., Missionnier, A. (2005), Pour un management efficace du processus d'intégration : analyse et explication de deux opérations de fusions, *Cahier de Recherche Euromed Marseille*, 12.

Inkpen, A., Sundaram, A., Rockwood, K. (2000), Cross-border acquisitions of U.S. technology assets, *California Management Review*, 42 : 3, 50-71.

Joffre, O. (2007), Confiance et réussite dans les fusions entre égaux, *Revue Française de Gestion*, 175, 171-193.

Koenig, G., Meier, O. (2001), Acquisitions de symbiose : les inconvénients d'une approche rationaliste, *M@n@gement*, 4, 23-46.

Kogut, B., Zander, U. (1996), What firms do : coordination, identity and learning, *Organization Science*, 7, 502-518.

Larsson, R., Lubatkin, M. (2001), Achieving acculturation in mergers and acquisitions: an international case survey, *Human Relations*, 54: 12, 1573-1607

Leroy, F. (2003), Processus d'intégration et logique de reconfiguration organisationnelle dans les fusions acquisitions, XIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 3-6 juin 2003, Les Côtes de Carthage, Tunisie.

Marks, M., Mirvis, P. (1985), Merger syndrome : stress and uncertainty, *Mergers and Acquisitions*, 20: 1, 50-55

Mayrhofer, U. (2004), Les rapprochements d'entreprises : perspectives théoriques et managériales, *Mnagement et Avenir*, 14 : 4, 81-99.

Mirc, N. (2010), Intégration du capital social et transfert de connaissances dans les fusions-acquisitions – quels apports d'une approche en termes de réseaux sociaux ?, XIXème Conférence Internationale de Management Stratégique, 1-4 juin, Luxembourg.

Mirc, N. (2007), Mergers and acquisitions: revisiting the human factor in the light of a knowledge-based view of the firm and complexity theory, EIASM- 22nd workshop on Strategic Human Resource Management, 19-20 April, Bruxelles.

Rouzies, A. (2007), Les antécédents de l'identification des employés à une fusion, XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, 6-9 juin, Montréal, Canada.

Sargis Roussel, C. (2004), Fusions d'entreprises : les défis de l'intégration des connaissances, *Revue Française de Gestion*, 149, 85-99.

Van Dyck, R., Ullrich, J., Tissington P., (2006), Working under a black cloud: how to sustain organizational identification after a merger, *British Journal of Management*, 17, 69-79.

Tsoukas, H. (1994), Refining common sense in management : types of knowledge in management studies, *Journal of management studies*, 31 (6), 761-780.

Wacheux, F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherches en gestion*, Paris : Economica.