



OFFRE Intégration post-acquisition

Les entreprises multinationales ou à fort potentiel de développement international utilisent de plus en plus la croissance externe pour gagner des parts de marchés en un temps record., et même si les spécialistes en « Fusacq* » savent négocier les cibles au juste prix, ils opèrent souvent de façon chirurgicale et ne peuvent aborder, ni la complexité du capital humain ni comment celui-ci sera affecté par le changement.

La Post Merger Integration (PMI) elle, se pratique et s'active en interne. Le groupe « acheteur » a en charge l'harmonisation des process avec la nouvelle filiale, depuis le reporting financier, jusqu'aux systèmes d'information en passant par toutes les arcanes RH.

Pourtant les études démontrent que dans 80% des cas, il existe une forte destruction de valeur post acquisition, matérialisée notamment par de nombreux départs de personnel ou/et par un manque de productivité de la filiale.

Rien de très étonnant !

Avant l'intégration, l'achat de l'entreprise se réalise presque entièrement à travers une analyse « papier » à partir de rapports et de chiffres observés en « data room* » aux seules fins de valider l'intérêt stratégique et la valeur de la cible.

Dans la phase de PMI* éminemment délicate, le management du groupe tente d'éviter la plupart du temps l'interventionnisme par peur « d'abimer le système », tandis que les nouveaux intégrés sont partagés entre la peur et l'espoir, sur une fréquence apparentée au syndrome du village gaulois*.

Une seule question à se poser : comment gérer le capital humain dans ces phases en l'abordant non plus comme une ressource qui s'épuise, mais comme une richesse immatérielle qui se préserve et se développe ?

Pour optimiser l'intégration et créer au plus vite de la valeur, le capital humain fera l'objet de toutes les attentions, ce qui est rarement le cas en phase d'acquisition pour des raisons de confidentialité.

Une constante : l'impossibilité d'embarquer les équipes dans un nouveau projet si cette étape d'écoute des attentes, des aspirations, et des inquiétudes ou des mécontentements n'a pas été respectée.

L'attentisme et l'espoir que tout se passe bien ne sont pas des options.

Dans ce contexte, le coaching d'organisation opéré par des équipes externes prend tout son sens.

Notre expertise nous permet d'aborder la complexité des organisations avec une approche résolument systémique. Nous construisons avec vous des schémas d'intervention pour dynamiser vos mécanismes de croissance. Ces « patterns » se dessinent autour de 4 étapes fondamentales :

1. **Découvrir** la réalité du capital humain de l'entreprise acquise autour d'entretiens individuels et d'ateliers en équipe. Une phase déterminante qui met à jour les besoins exprimés par les acteurs clés, et pose les caractéristiques des systèmes en jeu, leurs forces respectives, leurs ressentis et leurs appréhensions aussi...
2. **Débrief** en présence de l'acquéreur et enrichir la phase initiale pour embarquer chacun dans le projet.
3. **Travailler** avec les référents identifiés pour coconstruire une vision et un projet en lien avec les objectifs fixés. Cette étape appelle coaching individuel et d'équipes, complété par du team building avec pour ligne de mire la réduction des différences culturelles et l'émergence d'un nouveau « mindset »*
4. **Suivre** au long cours : un cycle d'optimisation pour consolider intégration et harmonisation et bénéficier des effets d'échelle.

Le coaching d'organisation en période de PMI sert donc à :

- **Analyser** finement richesses et faiblesses des contributeurs de la société acquise et de la qualité de son organisation
- **Réduire** les freins, résistances et différences culturelles dans le nouveau système créé
- **Co-construire** un projet cohérent autour des forces vives de l'entreprise
- **Optimiser** la création de valeur générée par l'acquisition

- **Intervenants :**

Arnaud LEURENT est certifié HEC en coaching d'organisation. Il est également un consultant très expérimenté en développement international et en fusacq ce qui lui permet dans cette approche d'alterner entre la position d'expert et de coach avec une posture d'ambassadeur et de facilitateur.



Catherine BERLIET est également certifiée HEC en coaching d'organisation. Elle intervient depuis 20 ans en Conseil, Formation, Coaching de cadres et de dirigeants pour de grandes entreprises internationales. Elle accompagne votre quête de réussite avec une approche résolument humaine et efficiente.



NB : le coaching d'organisation se pratique à plusieurs. Arnaud Leurent est accompagné dans ses missions par des collaborateurs d'All Winds ainsi que par d'autres coachs HEC avec qui il a déjà pratiqué. Vous trouverez sur le site internet ces autres profils qui sont tous multiculturels avec des expériences internationales comportant souvent de la gestion de filiales.