

# Réussir sa fusion : la méthode Solvay

Moins d'un an après l'OPA de Solvay sur Rhodia, le mariage semble réussi sur le plan humain. Leur secret ? La transparence.

OLIVIER JAMES

**A**ujourd'hui, tout semble fonctionner. Un an après l'annonce de l'OPA amicale du belge Solvay sur le français Rhodia, c'est bien Jean-Pierre Clamadieu, l'ancien dirigeant de la « cible », qui prendra les rênes du nouvel ensemble en mai. Avec un an d'avance sur le calendrier. Dès la présentation de l'opération, en avril 2011, les promoteurs de ce géant de la chimie, qui se hisse dans le top 15 mondial, ont mis en avant des complémentarités industrielles. Mais avec au total plus de 30 000 salariés, des équipes belges d'un côté et françaises de l'autre, ainsi que

des sites répartis un peu partout dans le monde, le succès de la fusion était loin d'être joué d'avance. L'entente affichée entre les deux dirigeants, Christian Jourquin et Jean-Pierre Clamadieu, et leur tournée menée conjointement dans les principaux sites du groupe, envoient un signal positif aux salariés. Reste à réussir le rapprochement réel des équipes.

## [1] GÉRER L'OPÉRATION AU PLUS HAUT NIVEAU

Tout sourire, main dans la main. L'image des deux patrons au moment de l'annonce était déjà de bon augure. Pour réussir une fusion, les dirigeants eux-mêmes doivent s'impliquer. Dès le mois de septembre 2011, après le feu vert de Bruxelles, ils l'ont prouvé. Ce sont eux, avec le directeur financier de Solvay, qui prennent la tête d'un comité d'intégration et nomment quatre responsables (spécialistes des ressources humaines et directeurs financiers expérimentés) du projet. Leur rôle ? « Animer et piloter la fusion, identifier les problèmes et s'assurer que tout le monde a les bonnes informations », énumère Cécile de Marsac, membre de l'équipe. Et surtout, orienter et assurer le suivi des seize chantiers principaux et des quatre transversaux définis par le comité d'intégration, pilotés eux aussi par des seniors, des personnes expérimentées et ayant une bonne connaissance du terrain, issues de Solvay comme de Rhodia.

## [2] PRENDRE SON TEMPS ET FIXER LES PRIORITÉS

Les nominations effectuées, tout le travail reste à faire ! « On a l'impression d'être au pied d'une montagne, analyse Cécile de Marsac. Par quoi commencer ? Comment inciter le comité d'intégration à prendre ces décisions ? » À ce stade, il ne faut pas hésiter à... prendre son temps ! Une phase de « découverte réciproque » a permis de faire se rencontrer les leaders des différents chantiers. Et de leur faire connaître la marche à suivre : élaboration des différentes options envisageables pour chaque chantier, choix du modèle et enfin mise en œuvre. Le cabinet McKinsey a été appelé à la rescousse, mais n'influe pas sur le contenu de la fusion. Il prépare les réunions, les synthèses d'informations, s'assure de la qualité des comptes rendus. En bref, il bat la mesure.

## [3] TEMPÉRER LES INQUIÉTUDES

Inutile de le nier : toute fusion, qu'elle soit amicale ou hostile, génère de l'anxiété. Mon poste est-il en doublon ? Peut-on me demander de partir travailler ailleurs ? Les salariés, dans chaque service, s'interrogent. D'autant que

usinenouvelle.com/ressources

e-BRIEFING

**EXCLUSIF**  
La note d'un expert à télécharger



**Management**

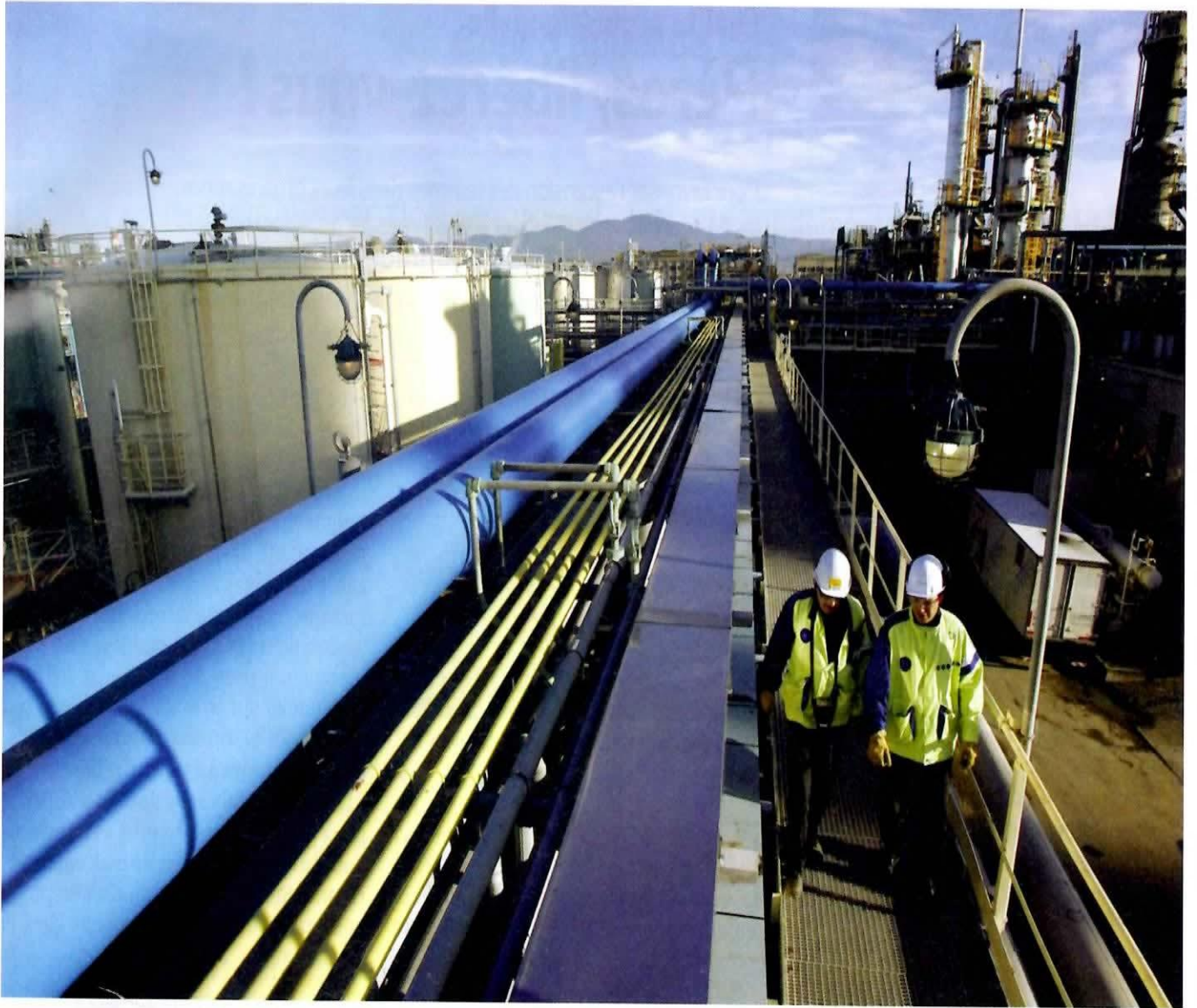
**L'USINE NOUVELLE** accenture

**Fusion et culture d'entreprise : comment jouer collectif ?**

Armelle Carminati, directrice du conseil en organisation et gestion des talents d'Accenture France Benelux.

➤ Les abonnés peuvent télécharger gratuitement, ce document sur notre site [usinenouvelle.com/ressources](http://usinenouvelle.com/ressources)





Depuis l'OPA de Solvay sur Rhodia, les équipes des deux groupes apprennent à se connaître. La communication figure en tête des priorités.

les synergies devraient amener à quelques suppressions de postes, en particulier dans les fonctions supports. «Ce sont des périodes chargées d'émotion, admet Cécile de Marsac. Il faut éviter au maximum les interprétations et miser sur la transparence.» Pas de réponse individuelle, donc, mais un discours commun et des outils, communiqués aux managers par la communication interne: une newsletter est envoyée chaque semaine aux 500 cadres dirigeants, qui répercutent l'information en cascade auprès de leurs équipes. Un kit de «bonne conduite» leur indique la meilleure façon de faire passer l'info, de rester neutre dans leur approche et de ne pas brusquer les collaborateurs. «Parmi les principales causes d'échec dans une fusion, on retrouve les conflits de pouvoir, la vision trouble du rapprochement et les chiffrages imprécis des objectifs», note Joël Surier, le dirigeant du cabinet de management Zidheo. La communication est cruciale lorsque la fusion se situe, comme aujourd'hui, «sur une ligne de crête», selon les termes de Cécile de Marsac. Le moindre faux pas, la plus petite incompréhension, peut faire basculer la situation...

#### **[4] DÉFINIR UNE CULTURE COMMUNE**

Quels sont les points communs entre Solvay, société belge fondée par Ernest Solvay en 1863 et ancrée dans l'histoire de la chimie européenne, et Rhodia, très dynamique ces dernières années, mais sortie en 2003 de Rhône-Poulenc en situation de quasi-faillite? La question est de taille. «Le volet culturel, c'est le grand chantier que nous lançons actuellement», affirme Cécile de Marsac. Pour garantir la pérennité de cette fusion, il s'agit de définir le type de comportements à promouvoir, le modèle de management à ériger, les valeurs à transmettre... Pour établir noir sur blanc cette «troisième voie», une grande enquête a été lancée auprès des 500 cadres dirigeants: pour leur société d'origine, ils doivent en une centaine de points exprimer leur vision de leur entreprise et celle qu'ils souhaitent voir émerger à l'issue du rapprochement. Dans le même temps sont organisés des réunions et des entretiens avec les jeunes managers. Si les mécontentements sont inévitables, la mise en place d'un processus clair et équitable reste le plus sûr moyen de pérenniser la fusion. ■