Zeitschrift: Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales

Band: 70 (2012)

Heft: 3

Artikel: Le management italien : rachat d'une enterprise française par un groupe italien

Autor: Cazorzi, Christina / Montenero, Vincent

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-390916

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 05.12.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

LE MANAGEMENT ITALIEN: RACHAT D'UNE ENTREPRISE FRANÇAISE PAR UN GROUPE ITALIEN

CRISTINA CAZORZI ET VINCENT MONTENERO
Université de Paris IX - Dauphine
cristina.cazorzi@neuf.fr, vincent.montenero@gmail.com

Cet article porte sur une étude de cas, en l'occurrence l'analyse du phénomène d'intégration d'une société française achetée par un groupe industriel italien. Il analyse ainsi des données recueillies lors d'une intervention réalisée trois années après l'acquisition d'une société française par un groupe italien. Une enquête réalisée par la direction a révélé un niveau de stress élevé chez les employés. Les rédacteurs lance une investigation sur l'origine de ce mal-être. Si une telle situation est relativement fréquente dans les premiers temps d'une acquisition, sa rémanence semble due au décalage qu'il existe entre les attentes des employés français et la politique de la direction italienne. L'article pose les bases d'une réflexion sur les différences entre les managements français et italien.

Mots-clés: comparaison interculturelle, management français, management italien, stress, attentes.

Dans notre société globalisée, les fusions et acquisitions d'entreprises n'ont cessé de progresser au cours des dernières années. Avec l'arrivée de nouveaux pays acquéreurs tels que les Emirats Arabes Unis, la Chine, l'Inde ou encore le Brésil, il est fort probable que cette tendance s'accentuera encore dans le futur.[1] [2]

Si la littérature qui analyse les aspects financiers et juridiques des acquisitions est relativement abondante, il existe encore peu d'études qui se penchent sur la dimension psychosociologique, domaine qui joue pourtant un rôle très important dans l'intégration des nouvelles entités.

Il arrive que les acquéreurs ne soient intéressés que par un savoir ou une ressource qu'ils souhaitent récupérer. Cependant dans la majorité des cas, l'entité achetée doit pouvoir très vite fonctionner dans le nouvel environnement de manière efficace.

Pourtant diverses études montrent que plus de 50% des acquisitions se soldent par un échec. Dans ces cas, l'unification des deux entités n'a pas eu lieu et l'acquisition n'a donc pas gé-

---

1 En 2007, selon Thomson Financial repris dans l'article du Monde du 3 janvier 2008 («Les fusions-acquisitions ont encore atteint un niveau record en 2007»), les fusions-acquisitions dans le monde ont atteint la somme de 4'500 milliards de dollars (3'057 milliards d'euros), soit une hausse de 24% par rapport à 2006 (3'610 milliards de dollars). Les opérations transnationales quant à elles ont atteint en 2007 le niveau record de 47%, en particulier par des intervenants du Moyen-Orient et d'Asie.

2 Communiqué de presse de PWT au http://www.pwc.fr/poursuite-de-la-montee-en-puissance-des-fusions-et-acquisitions-chinoises-a-letranger-en-2011-10-en-volume-12-en-valeur.html.

néré la valeur ajoutée escomptée. Le domaine automobile fournit de nombreux exemples célèbres de fusions ou de rachats qui n'ont pas abouti ou qui n'ont pas répondu aux attentes des acquéreurs que ce soit le cas de Renault / Volvo (Chanlat 2007) ou plus près de nous l'intégration de Rover par BMW ou de Chrysler par Mercedes.

Le rapprochement de deux organisations réunit fréquemment des groupes d'individus dans une relation de défiance d'autant plus difficile à gérer que l'un des groupes se positionne comme «prédateur» et considère l'autre comme une «proie».

L'incorporation passe inévitablement par une succession d'étapes qui rappellent le système utilisé par Bruce Tuckmann pour décrire le cycle de vie d'une équipe[3].

Quelle que soit la manière dont se produit une acquisition, qu'elle soit amicale ou non, le personnel de la «société cible» entre dès l'annonce de l'opération, dans une phase d'incertitude qui se traduit le plus souvent par un attentisme perturbateur, voire un niveau de stress important.

Si rien n'est fait pour réduire l'impact de cette angoisse, il est probable que les possibilités d'intégration seront amoindries et que l'on mettra plus de temps pour atteindre un fonctionnement efficace.

L'étude de cas présentée ci-dessous, se fonde sur une intervention qui a eu lien en 2009 au sein d'une société française acquise 3 ans plus tôt par un grand groupe italien. La part de marché élevée que la société rachetée possédait en France (entre 60 et 70%), nous permet d'amblée de classer cette situation parmi les cas où le repreneur souhaite remettre très vite de l'ordre et ne pas risquer de perdre les éléments moteurs du succès local (hommes, types d'approches marketing, relationnel, etc.).

En dépit des trois années écoulées, le degré d'inquiétude était relativement élevé. Comme cela était alors courant dans le domaine automobile, la Direction avait lancé une enquête sur le niveau de stress ressenti par le personnel. Les responsables furent extrêmement étonnés par les résultats de cette étude qui montrait une tension relativement élevée, notamment au sein du personnel d'encadrement. Lors de discussions avec la direction des ressources humaines, les représentants du personnel eurent beau jeu d'insister sur les problèmes générés par un management «incapable de donner un cadre clair et précis à son action». Même s'il n'a pas été fait référence à la nationalité de la majorité des dirigeants, l'accusation du mode de management italien était implicite.

Dans un premier temps, la direction eu du mal à comprendre ce qui pouvait être reproché aux Italiens. En désespoir de cause, elle fit appel à des experts pour réaliser le diagnostic de plusieurs divisions.

C'est l'intervention au Service Achat qui a été retenue comme point de référence pour cet article. De tous les services étudiés, c'est en effet la division où le personnel Français était le plus nombreux: 13 Français, 2 Italiens dont le directeur du Service.

L'ensemble des membres de l'équipe furent interviewés. L'analyse des entretiens permit de concevoir un bilan de la situation qui fut partagé, validé et complété au cours d'une réunion de deux jours rassemblant le personnel concerné.

---

3 Aux quatre étapes décrites initialement par l'auteur – *forming, storming, norming, performing* –, Tuckman rajouta par la suite une cinquième: *mourning*.

Les interviews ont été réalisées en suivant un guide d'entretien fondé sur les informations fournies par la direction RH et par le Directeur de la Division. Elles ont été menées selon une méthode semi-directive et ont duré entre 50 minutes et 1 heure 20 minutes.
Le guide d'entretien couvrait les thématiques suivantes:

> L'histoire générale des personnes interviewées, et quand c'était possible une comparaison de leur fonctionnement au de l'ancienne et de la nouvelle entité.
> La vision de la façon dont l'entreprise fonctionnait et vivait sa culture internationale.
> La perception des divers changements, passés, en cours ou futurs.

Dans le modèle imaginé par Tuckmann, les deux premières étapes («forming» et «storming») sont les phases les plus violentes. C'est le moment où chaque individu essaie de se positionner et où il peut y avoir des décrochages plus ou moins importants. Les phases suivantes («norming» et «performing») sont plus calmes avec très peu d'oppositions ou de situations interpersonnelles difficiles pouvant générer de l'angoisse.
Les premiers entretiens révèlent que l'on se trouve à un stade avancé d'adaptation (d'acculturation?) qui serait plus proche de la phase «norming»: le fonctionnement du service a été profondément modifié, près du tiers du personnel de l'ancienne structure a été remplacé, l'ensemble des responsables français cherchent à maîtriser l'usage de l'italien en suivant des cours de manière régulière, etc. Selon l'avis même de la majorité des personnes interviewées, les employés qui n'étaient pas capables de s'adapter à la nouvelle situation sont «partis». Par ailleurs, les interviewés ont compris et intégré la nécessité de parler italien: des responsables du siège qui ne sont pas tous capables de s'exprimer en anglais, beaucoup de réunions qui démarrent en français ou en anglais mais où l'on passe à l'italien aux moments les plus stratégiques, des discussions informelles en italien au cours desquelles on prend des décisions importantes.
Si de manière générale, les Français interrogés apprécient de travailler avec des Italiens, ils restent très gênés par ce qu'ils décrivent comme «un management qui manque de continuité». Les premiers éléments d'analyse montraient ainsi que le temps écoulé et la normalisation du fonctionnement interne n'avait pas permis de réduire le niveau d'angoisse du personnel. Si cette situation pouvant être justifié par l'incertitude inhérente à l'acquisition, elle était plus difficile à comprendre plusieurs années plus tard. Selon toute vraisemblance, le stress généré n'était pas du à la situation de rachat en elle-même mais bien plus à des décalages culturels, des besoins exprimés par le personnel français auxquels l'organisation de l'époque ne savait ou ne pouvait pas répondre.

UN BESOIN D'IDENTIFICATION À UNE ENTREPRISE, À UN GROUPE, À UNE MARQUE FORTE SUSCITANT LA FIERTÉ

Plusieurs personnes interviewées ont regretté que l'entreprise italienne n'ait pas fait l'effort d'effacer les références à l'ancienne entité. Le logo de l'ancienne entreprise était en effet encore visible en certains endroits. L'acquéreur avait en outre maintenu les accords qui permettaient aux employés de bénéficier de remises intéressantes lorsqu'ils commandaient des articles commercialisés par l'ancien groupe.

Le personnel français aurait trouvé plus normal de voir très vite la nouvelle identité se substituer aux traces de l'ancien groupe.
Certaines personnes ont même parlé de fierté, du besoin de faire rêver. Ils ont fait le lien entre leur activité et les marques de luxe et, ou «haut de gamme» commercialisées par le groupe.

> «Nous devons encourager notre ambition, créer la fierté! L'ambition ultime serait de s'identifier aux activités de luxe qui ont été développées par le groupe.»

Les entretiens et les réactions suite à la présentation de l'analyse ont confirmé l'existence d'un décalage entre les attentes des managers français dans la façon de gérer le transfert de la culture d'entreprise et la façon dont cette problématique a été traitée par les dirigeants italiens. Ces derniers ont semblé préférer aller pas à pas, en évitant toute imposition directe et, ou brutale d'un nouveau mode de fonctionnement. En filigrane, on perçoit le désir de passer en douceur pour éviter les conflits ouverts qu'ils auraient sans doute du mal à gérer (Cazorzi et Montenero 2012).

UN BESOIN D'INFORMATIONS PRÉCISES

Les personnes interviewées exprimé une certaine déception à ne pas avoir reçu plus d'informations sur l'ensemble du groupe ainsi que sur ses réalisations et succès internationaux. Les Français ont par ailleurs regretté ne pas avoir d'informations claires sur le Groupe, sur ses projets, sur son organisation... Ils ont souhaité la création de Newsletters et de revues internes plus nombreuses. Ils ont de la même manière, appelée de leurs vœux la création d'un site intranet spécial à l'activité dont ils dépendent, ainsi que des rubriques plus détaillés et mises à jour de façon plus régulière.

> *«Nous serions très heureux si la Division créait un journal dans lequel on nous présenterait les projets principaux qui sont lancés chez nous ou au sein du groupe.»*

Le problème de la communication interne ne se pose pas de façon aussi brutale aux Italiens qui ont l'habitude d'aller chercher l'information là où elle est disponible. Face à cette demande, les interlocuteurs italiens ont exprimé une certaine surprise. Ces derniers ont sans doute l'habitude d'avoir une information qui n'arrive pas selon un processus standardisé mais qui dépend beaucoup plus de la vision politique de chacun.

> «De manière générale, j'ai l'impression que les Italiens se débrouillent toujours pour avoir l'information avant tout le monde.» (Responsable français)
> «J'ai l'impression que les Italiens ont peur de donner les informations trop tôt, comme s'ils se disaient que si l'information arrivait tôt, les employés pouvaient perdre leur motivation face aux changements à mettre en place.» (Responsable français)

UN BESOIN D'UN CADRE DE TRAVAIL PRÉCIS

La totalité des interviewés a vanté l'intérêt d'avoir des processus de travail clairs et précis. Ils ont souvent regretté que l'organisation ne soit pas mieux structurée. Quand cela leur

était possible, ils rappelaient le fonctionnement de la société originelle, caractérisée par une organisation particulièrement procédurière.
De façon générale, la majorité des Français même ceux qui n'avaient pas connu la structure précédente, semblaient accorder une grande valeur aux normes et procédures. Chaque évolution vers une plus grande standardisation était d'ailleurs perçue comme très positive.

> «Nous sommes très contents de voir qu' [enfin] on a harmonisé les codes produits entre la France, l'Italie et la République Tchèque!»
> «Nous voyons des améliorations: le Top Management comprend qu'il leur faut mettre en place une structure plus efficace.»
> «J'ai l'impression que les Italiens ont traîné avant d'harmoniser les process et mettre en place une structure solide.»

UNE PRÉFÉRENCE POUR LE TRAVAIL DANS LA CONTINUITÉ

Les Responsables français ont généralement exprimé leur préférence pour les situations stables et regretté les changements trop rapides.
Pour illustrer leurs propos, ils ont souvent fait référence à la succession trop rapide de dirigeants. Si aucun dirigeant italien n'est resté plus de 2 ans en poste en France, il faut rappeler qu'avant le rachat le Directeur des Achats était resté près de 10 ans en fonction au même poste.

> «Les dirigeants changent trop souvent.»
> «Nous avons eu 3 Directeurs en 4 ans, chacun avec ses propres politiques. On ne peut jamais planifier à plus d'une année! Vous ne savez jamais ce qui va vous arriver!»
> «Nous avons toujours changé de patron avant qu'il n'ait terminé de mettre en place leurs projets.»

La Direction RH a indiqué que la durée moyenne de la présence à un poste en France avait été de 15 à 16 mois. Divers échanges avec les dirigeants italiens nous ont par ailleurs montré une conception différente de la fonction. Les Italiens ont souvent semblé percevoir leurs interventions comme des missions et privilégier par là même un fonctionnement en "mode projet". Cette approche a l'avantage de permettre une multiplication des expériences tout en induisant une dilution des responsabilités personnelles sur le long terme.

UNE PERCEPTION DIFFÉRENTE DES OBJECTIFS

Les responsables français ont souvent mentionné leur difficulté à comprendre quels étaient leurs objectifs, à identifier ceux qui étaient essentiels et à savoir comment se comporter. Une réunion internationale à laquelle nous avons assistée a fournit un bon exemple de décalage. Le but de cette réunion qui se déroulait en juillet, était de faire le bilan des résultats de la première partie de l'année. Chaque pays présentait ses réalisations et commentait l'état d'avancement de ses ventes. Chaque fois qu'un pays était en dessous de l'objectif établi, il avait droit à la réprobation véhémente du Directeur. Si cette attitude pouvait être plus ou moins bien acceptée, la réaction face aux «bons élèves» était plus surprenante: des résultats supérieurs à l'objectif établi entraînaient automatiquement une modification «à la hausse» de l'objectif annuel.

Nous retrouvons ici une illustration évidente d'un problème souvent mentionné par les Français: une impression de mouvement continu, le fait de ne pas avoir de point de repères stabilisés.

LE COURT TERME

Les remarques négatives les plus fréquentes tournent autour de la façon dont le changement est vécu. Selon les Responsables français, l'entreprise italienne a du mal à définir une politique à long terme. Elle semble «se contenter» d'adapter son organisation à un contexte en évolution, être en réaction plutôt qu'en pro-action. Certains y perçoivent un manque d'assertivité, l'absence d'un désir suffisamment fort d'accomplir de «grandes missions».

> «La vision est trop figée sur le court terme... Manque de vision stratégique, pressions pour réaliser les chiffres...»
> «Parfois, on découvre un changement après qu'il ait eu lieu. Ca serait utile d'avoir l'information avant.» "
> «Tous les employés sont inquiets par les risqué de ce mouvement aveugle vers l'avant. Cela peut amener à ne plus savoir où on est.»
> «Nous sommes toujours sous la pression, poussés à aller plus loin. Il faut faire attention à ne pas créer trop de confusion! A l'extérieur, au cours des négociations, on peut parfois pousser nos fournisseurs trop loin, les amener au bord de la faillite. A l'intérieur, cette attitude peut épuiser les équipés qui finissent par ne plus savoir si elles ont fait ou non ce qu'il fallait faire.»

C'est essentiellement cet environnement qui crée le stress qui a été à l'origine de l'intervention.

> «On nous demande toujours d'aller plus loin, d'augmenter les objectifs. C'est ce qui crée le stress!"
> «Dans cet environnement qui change tout le temps, la seule chose qui reste constante c'est l'objectif que l'entreprise doit atteindre.»

Les Italiens interviewés ont confirmé l'absence d'une stratégie à long terme bien établie. Cependant cette situation leur paraissait normale, idéale pour s'adapter à un contexte ne mutation constante. Par ailleurs, ils ont aussi indiqué avoir des difficultés à comprendre leurs collègues français perçus comme rigides et peu aptes à se remettre en question.
En résumé, l'analyse des entretiens révèle un décalage important entre les attentes des employés français et ce qui est fourni par la direction italienne. Le mal-être qui a été détecté dans l'enquête organisée par la direction n'est pas une prolongation du stress provoqué par l'acquisition, mais plutôt la conséquence directe de différences fondamentales entre ces deux sociétés considérées souvent comme très proches.
Nous avons notamment du côté français, une société où le cadrage a toujours joué un rôle important: une structure imposée par les rois ou la république, la valorisation d'une approche méthodique dont Descartes a été le plus grand défenseur, une histoire industrielle marquée par l'implication de l'Etat aussi bien dans les manufactures royales ou les entreprises nationalisées. En particulier, ce lien particulier entre l'Etat et l'économie a donné naissance au système bureaucratique décrit par Michel Crozier (1963).

A contrario la société italienne est caractérisée par une certaine imprécision: un pays récent à l'identité incertaine (Romano, 2011)[4] où il a souvent fallu composer avec des structures administratives contradictoires (occupant étranger, Eglise, Etat national ou Etat local) ainsi qu'avec les exigences de groupes de pression très différents.
Or, il semble bien que l'influence du cadre local a donné des entreprises où les règles sont peu formalisées et où l'on privilégie la réactivité à toute autre qualité.

CONCLUSION

En conclusion, cette étude de cas montre la voie à plusieurs types d'investigations.
Il serait utile d'approfondir l'analyse qui a été faite, de l'enrichir avec données provenant d'autres entreprises et d'étudier les différences qui peuvent exister entre la France et l'Italie sur des concepts fondamentaux tels que «cadre de références», «identification à l'entreprise», «la communication interne» ou encore «prévoyance et réactivité».
Par ailleurs, il faut se poser la question du type d'intervention à mettre en œuvre une fois la problématique interculturelle décryptée. Faut-il que l'acquéreur soit capable de répondre aux attentes du personnel de l'entité que l'on doit intégrer. Dans notre exemple faudrait-il revoir la façon d'installer l'identité de la nouvelle société? Faudrait-il générer un certain type de communication interne qui est assez rare dans les entreprises italiennes? Ou alors, est-ce que le fait de faire prendre conscience de ces différences est-il suffisant?

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Cazorzi, Christina, Vincent Montenero (2012), *Mieux communiquer avec vos interlocuteurs italiens*, 2012, AFNOR, Paris.

Chanlat, Jean-François (2007), «Les dimensions oubliées de l'agir stratégique en situation: un regard anthropologique», in Xavier Deroy, *Formes de l'agir stratégique*, De Boeck Université.

Crozier, Michel (1963), Le Phénomène bureaucratique, Paris Edition du Seuil, 1963.

Romano, Sergio, Marc Lazar (2011), *L'Italia Disunita*, Milano, Longanesi.

Tuckman, Bruce W. (1965), "Developmental sequence in small groups", *Psychological Bulletin*, 63, 384-399.

[4] Voir aussi le numéro spécial de la Revue Limes consacré aux 150 ans de l'Unité italienne.