

# Commentaire

**Taïeb Hafsi**

DANS **GESTION 2002/4 Vol. 27**, PAGES 78 À 79  
ÉDITIONS **HEC MONTRÉAL**

ISSN 0701-0028

DOI 10.3917/riges.274.0078

Date de mise en ligne : 01/11/2010

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://shs.cairn.info/revue-gestion-2002-4-page-78?lang=fr>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...  
Scannez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



**Distribution électronique Cairn.info pour HEC Montréal.**

Vous avez l'autorisation de reproduire cet article dans les limites des conditions d'utilisation de Cairn.info ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Détails et conditions sur [cairn.info/copyright](https://shs.cairn.info/copyright).

Sauf dispositions légales contraires, les usages numériques à des fins pédagogiques des présentes ressources sont soumises à l'autorisation de l'Éditeur ou, le cas échéant, de l'organisme de gestion collective habilité à cet effet. Il en est ainsi notamment en France avec le CFC qui est l'organisme agréé en la matière.

# Commentaire

Taïeb Hafsi

L'acquisition d'Adtranz par Bombardier est un cas d'école. Elle montre d'abord combien les meilleures acquisitions sont souvent avant tout des occasions à saisir. Bombardier se connaît bien. Elle connaît aussi très bien ce qui se passe dans les différentes industries qui la concernent. Ce degré de compréhension et la clarté des objectifs de l'entreprise lui permettent alors d'agir rapidement dès qu'une occasion se présente.

Lorsque Daimler a fait l'acquisition de Chrysler, l'objectif annoncé était de se focaliser sur l'industrie automobile. On savait ainsi que tout ce qui était marginal par rapport à cela, notamment Adtranz, serait tôt ou tard mis en vente. De plus, les difficultés que cette acquisition avait connues laissaient entrevoir que la vente pourrait vite devenir une «vente de feu». Dans son livre sur Bombardier<sup>1</sup>, Miville Tremblay a montré justement que l'un des grands savoir-faire développés par Bombardier était de reconnaître ces occasions avant les autres et d'être prête à les saisir le moment venu. De plus, le maître d'œuvre de cette acquisition était lui-même un expert aguerri. Pierre Lortie avait été président de la Bourse de Montréal, puis il avait conduit Provigo dans une série d'acquisitions, pas toujours très heureuses, mais les mésaventures qu'il a connues ont affûté des intuitions qui étaient déjà très perçantes.

Adtranz avait le potentiel pour transformer Bombardier de manière encore plus fondamentale que ce qu'avait envisagé la direction de l'entreprise. Elle apportait à la fois le savoir-faire, la crédibilité et l'accès aux marchés dont avait besoin Bombardier. En retour, Adtranz allait gagner en

bénéficiant des grandes qualités de management stratégique de Bombardier. En doublant les effectifs de Bombardier, cette acquisition modifiait aussi de façon sensible l'échelle de l'entreprise et sa présence à travers le monde. Grâce à Adtranz, Bombardier deviendrait incontournable dans cette industrie. Finalement, ce mariage entre les comportements techniquement supérieurs des Allemands et les comportements stratégiquement aiguisés des Nord-Américains apporte une promesse de résultats inespérés. Ainsi, tout militait pour un engagement sans réserve de Bombardier dans cette acquisition.

La décision était stratégiquement justifiée et le prix avait des chances d'être raisonnable. D'abord, Daimler-Chrysler voulait se libérer d'activités périphériques, éloignées de son noyau technologique. La direction de cette entreprise ne pouvait consacrer les énergies et l'attention requises pour en assurer le succès. De plus, les autres acquéreurs potentiels, soit les concurrents de Bombardier, ne pouvaient trouver autant d'intérêt que Bombardier dans l'acquisition. Du fait de redondances dans les savoir-faire et les positionnements stratégiques, Adtranz avait moins de valeur pour ces concurrents. Bombardier pouvait alors négocier avec une plus grande sérénité. Compte tenu de ce qu'est Adtranz, le prix payé par Bombardier est remarquable. Si l'on considère qu'Adtranz n'avait pas vraiment été gérée depuis sa création, on pouvait poser l'hypothèse que l'amélioration de sa performance était non seulement possible, mais une question entendue pour les experts. Si on fait l'hypothèse que sa rentabilité peut être analogue à celle de

Bombardier, on peut avancer que le prix payé par Bombardier ne représente qu'une fraction de la valeur de cette entreprise. Ainsi, sur le plan stratégique, ce fut une des meilleures décisions de Bombardier, comparable, par son importance et par les conditions qui l'accompagnent, à l'acquisition de Canadair.

L'achat, même s'il est très prometteur sur le papier, n'est pas suffisant pour assurer le succès. En fait, quand on achète, on fait des hypothèses majeures sur la capacité de l'acquéreur à intégrer l'entreprise acquise. C'est généralement là que tout commence. D'abord, les promesses de synergies ne sont que des hypothèses qui doivent être confirmées par le déroulement ultérieur. Lorsqu'il dirigeait Provigo, Pierre Lortie avait par exemple supposé que, Provigo étant une société de distribution, elle pouvait se diversifier sans risque en faisant l'acquisition d'entreprises spécialisées dans la distribution dans des domaines connexes. Il a découvert à son grand désespoir que la distribution alimentaire se situait à des lieues de la distribution de produits généraux, et surtout il a appris combien la gestion de cultures différentes peut échapper aux esprits les plus perspicaces. C'est pour ces raisons que Provigo a dû se défaire dans des conditions difficiles de Distribution aux consommateurs, de Sport Expert ainsi que de

## L'AUTEUR

Taïeb Hafsi est professeur à HEC Montréal.

pharmacies acquises à des prix élevés. Les synergies promises ou espérées par une acquisition-fusion sont directement liées à la capacité d'intégration de l'organisation qui mène le bal.

Par bonheur, Bombardier a une culture d'entreprise prudente et déterminée à la fois. Comme l'a montré Miville Tremblay, cette culture combine l'entrepreneursip, l'attachement et la loyauté. Les dirigeants ont réussi à amener les acteurs principaux à se comporter comme si l'entreprise leur appartenait. Cela ne vient pas du système de rémunération particulièrement dynamique, mais d'un équilibre entre une rémunération raisonnable, une richesse des rapports interpersonnels et la promesse d'une expérience de gestion incomparable. Lorsqu'on voit Pierre Lortie en action, on reconnaît très vite le style Bombardier, un style qui l'a influencé mais qu'il a aussi contribué à créer. Ce style est également très compatible avec le comportement professionnel allemand. Le sérieux et la compétence, alliés à des comportements interpersonnels égalitaires et à une ouverture aux initiatives, ont été reçus avec un enthousiasme réel par les professionnels et les gestionnaires allemands. De plus, lorsqu'on a été la dernière roue de la charrette DaimlerChrysler, on est heureux de se retrouver le pilier central de Bombardier.

Dans les questions d'intégration, la bonne volonté ou le travail ne suffisent pas. Il faut avoir conscience des multiples embûches que le mariage de deux cultures sensiblement différentes peut générer. Lorsqu'on parle d'intégration, on a souvent tendance à penser au plus difficile, l'aspect mou. On a aussi tendance à réduire cet aspect mou aux rapports interpersonnels et, surtout, à oublier les multiples problèmes que les comportements institutionnalisés entraînent. Notamment, les comportements institutionnalisés sont établis après un long apprentissage qui est modelé par les technologies, les règles et procédures et les comportements acquis, qui deviennent une seconde nature. La perturbation de ce «patrimoine» de connaissances et d'habiletés provoque des résistances viscérales, bien plus importantes que les résistances provoquées par des différences de culture

nationale. Par exemple, les Allemands et les Canadiens peuvent plus facilement s'entendre lorsqu'ils utilisent les mêmes systèmes. Par contre, des Canadiens d'entreprises montréalaises différentes peuvent se détruire mutuellement lorsque l'uniformisation des systèmes met «hors jeu» l'un des groupes. L'embûche la plus importante était sûrement l'utilisation par Adtranz des systèmes de Bombardier. Tous ceux qui ont été placés devant des applications un peu sauvages des systèmes ERP ces dernières années ont pu apprécier les ravages que cela provoque dans l'identification des personnes avec l'organisation et en général dans leur degré de coopération avec la haute direction. Heureusement, Pierre Lortie était là aussi aguerri. Son expérience du SAP et sa connaissance intime des difficultés que cela peut engendrer ont amené une gestion déterminée mais attentive, et peut-être aussi une appropriation plus grande des parties en cause des éléments de système qui les concernaient. Cela a même permis de faire face à des défis encore plus élaborés, comme la mise en application de Six Sigma.

Pierre Lortie a vraiment été l'homme de la situation. Sa longue expérience de gestion dans des situations de turbulence et son identification avec la culture Bombardier lui ont permis de mener les actions importantes sans hésitation. L'équilibre entre la prudence et l'audace, éprouvé autant par l'expérience des acquisitions de Bombardier que par l'expérience personnelle de Pierre Lortie, a favorisé une intégration dont le succès se mesure aux progrès face à la concurrence. Pierre Lortie semble avoir atteint l'objectif qui était de convaincre les cadres clés d'Adtranz et son personnel que le succès est d'abord le leur. Il l'a fait en gérant soigneusement le détail de l'intégration autant que les questions plus stratégiques. Rassurer, communiquer, être équitable, tout en exigeant l'excellence, laquelle se traduit par des résultats, tout cela faisait partie de la recette de Pierre Lortie. Ces divers comportements semblent sortir tout droit des livres de management. En fait, les choses à faire n'ont rien de mystérieux. Tout le monde les connaît. Ce qui fait la différence, c'est la touche personnelle du dirigeant, ces

petits gestes qui frappent et font accepter la douleur du changement avec l'espoir de la réussite personnelle et de la réussite de l'entreprise contribuant à une organisation meilleure.

Il reste qu'il est surprenant de voir que certaines entreprises réussissent toujours mieux que d'autres dans ces questions d'intégration. Par exemple, General Electric a rarement connu des échecs dans l'intégration des entreprises dont elle faisait l'acquisition. On peut attribuer cela non seulement aux talents des dirigeants, clairement représentés dans le cas de Bombardier par la finesse des actions de Pierre Lortie, mais aussi à un effet boule de neige. Les entreprises ont une image de marque pas uniquement pour leurs produits et leurs services, mais aussi pour leur management. Le personnel d'Adtranz a reconnu très vite en Bombardier le type d'entreprise qui allait le valoriser et lui donner des chances réelles de réussir. La maîtrise, la sensibilité, la présence, l'ouverture, la vision, le courage, la cohérence, et bien d'autres qualités qui accompagnent cette image de marque, parlent plus fort aux gens inquiets qui voient arriver les «envahisseurs» que les discours. Si, en plus, le discours est en harmonie avec les gestes, les résultats sont spectaculaires et, pour les naïfs, faciles.

## Note

1. Tremblay, M., *Le sang jaune de Bombardier : la gestion de Laurent Beaudoin*, Presses de l'Université du Québec, 1994, 131 pages.