

**Fusions, acquisitions et autres rapprochements
Stratégies Individuelles et Collectives de Rencontres de Fusion, d' Acquisition, de
Partenariat, et pour établir des Alliances Stratégiques.**

LES PROCESSUS DE CHOIX DE PARTENAIRES

A la lecture du titre de cet article, dans un contexte de rapprochements entre entreprises par fusions, acquisitions, et alliances entre organisations, plusieurs approches d'experts accompagnées de cadres de références très différents peuvent pêle-mêle se présenter à l'esprit du lecteur. S'agirait-il d'une réflexion juridique, financière, culturelle, de produits, de marchés, d'implantations géographiques ou encore tenant compte de tous ces critères à la fois.

Au risque de surprendre, nous souhaitons introduire ici le processus de rapprochement par fusions, acquisitions alliances et autres partenariats en le simplifiant à l'extrême et en proposant comme illustration un segment d'exercice de formation qui sert d'introduction à de nombreux exercices pédagogiques collectifs.

Situation : Pour imaginer la situation, il vous faut d'abord visualiser une salle de quinze à vingt participants ne se connaissant pas ou peu. La première et seule consigne donnée à ce groupe d'individus d'origines diverses est la suivante

« Levez vous et mettez vous par deux en choisissant un partenaire qui n'est ni à votre droite ni à votre gauche immédiate».

Il suffit de donner ensuite au groupe le temps de se recomposer dans la salle par paires de participants. Lorsque l'agitation prévisible s'est calmée, le formateur demande à ceux qui n'ont pas de partenaires de se faire connaître et de se réunir en formant un groupe différent. Celui-ci peut se composer d'une seule personne comme d'un ensemble plus conséquent.

Lorsque tout le monde est installé soit par paire, soit au sein de ce dernier groupe « d'âmes seules », le formateur peut alors annoncer que l'exercice est terminé et que l'on peut passer à la phase suivante, celle d'exploitation du processus de choix qui vient de se produire.

Cette séquence exploitée ici comme un exercice à part entière est souvent une introduction relativement habituelle à un réel exercice pédagogique ultérieur composé de façon plus formelle, avec peut être du matériel, d'autres objectifs, d'autres enjeux et d'autres exploitations. Nous proposons toutefois de faire un arrêt sur image sur le processus de choix en amont d'une expérience hypothétique, afin d'évoquer la complexité des options de comportements en ce qui concerne le processus de rencontre entre deux partenaires.

Nous verrons que ce « prélude » relativement simple et d'apparence anodine à un exercice fictif offre une quantité non négligeable de réflexions qui peuvent concerner presque tous les comportements humains individuels et collectifs lorsqu'il s'agit de choisir un partenaire pour initier une relation personnelle ou professionnelle.

Nous verrons aussi que ces comportements se mettent en scène de façon presque identique lorsqu'il s'agit de faire un choix de partenariat entre deux personnes, entre deux groupes, entre deux équipes comme entre deux entités beaucoup plus grandes comme deux entreprises ou organisations.

L'INITIATIVE

Au sein de notre groupe de formation, une première question que l'on peut se poser est « quels sont les participants qui ont pris l'initiative ? » ou qui, le premier au sein de chaque paire, a activement manifesté son désir de rencontrer l'autre par un passage à l'acte observable ?

Exemples : Bien entendu, de temps en temps l'on découvre que deux personnes se choisissent et passent à l'acte de rencontre en se levant presque simultanément pour se réunir à mi-chemin entre leurs deux positions d'origine. Un regard immédiat suffit pour valider leur choix commun et motiver un rapprochement aussi spontané qu'il semble souhaité par les deux acteurs concernés.

Bien plus souvent, nous sommes témoins d'un début de relation autrement complémentaire où l'un sollicite du regard et l'autre acquiesce, l'un demande et l'autre accepte, l'un se lève et se déplace et l'autre reste assis et aménage un espace pour recevoir. Sans aucun jugement de valeur entre ces deux dynamiques aussi naturelles pour l'un comme pour l'autre, il est utile de souligner qu'elles sont quand même fondamentalement différentes.

La nature de l'acte de prendre un risque, de solliciter, de demander et de se déplacer vers l'autre est fondamentalement différente de celle d'acquiescer, d'accepter et d'aménager l'espace pour recevoir son partenaire. Sans développer ici les types de personnalité des deux personnes en jeu, il va de soit quelles puisent leurs réflexes pour mettre en œuvre leurs actes de rencontre au fond de deux héritages personnels totalement différents l'un de l'autre.

Si cette différence entre un initiateur « actif » et un récepteur « passif » permet à deux personnes d'entamer une première rencontre peut-être à la base d'une relation durable et fructueuse, il n'est pas moins évident qu'elle illustre deux stratégies essentiellement complémentaires sinon opposées que l'on peut retrouver dans le rapprochement de nombreuses entités humaines beaucoup plus conséquentes.

Sans aller plus loin dans le nombre d'options possibles lors de cette situation imaginaire, nous pouvons déjà évoquer un certain nombre de questions dont les réponses ajouteront à la complexité des relations en cours d'élaboration :

- Le choix actif était-il le « premier » choix de la personne à l'origine de l'initiative, ou était-il plutôt un choix « par défaut », après avoir fait le rapide constat qu'un autre partenaire potentiel et préféré était déjà pris ?
- L'acceptation par le partenaire « réceptif » était-il le reflet d'une motivation réelle, ou un acquiescement précipité peut-être motivé par la satisfaction ou le soulagement d'avoir été choisi par quelqu'un, quel qu'il soit ?

En d'autres termes, quels auraient été les choix préférentiel de ces deux acteurs, s'ils avaient immédiatement manifesté leur motivation réelle, leur désir plus profond. S'ils sont conscients de cette envie première, qu'est-ce qui motive leur incapacité à le manifester ? Le cas échéant, qu'est-ce qui fait qu'ils ne se soient pas donnée le droit d'agir autrement ou encore de refuser?

Exemple : Nous sommes aussi quelquefois témoins de personnes activement en quête d'un partenaire et qui essuient plusieurs refus consécutifs, opposées par des individus non réceptifs ou alors déjà engagés avec d'autres partenaires. Comment vivent-ils leur inlassable quête et quel est leur état d'esprit envers ceux qui finalement les acceptent ou les reçoivent ? Ces derniers sont-ils aussi face à une ultime tentative suite à plusieurs refus consécutifs éventuellement vécus comme des échecs ?

Si nous évoquons ces quelques scénarii issus d'une simple situation de choix entre deux partenaires individuels c'est qu'ils peuvent être aussi conséquents à terme qu'ils semblent anodins au prime abord. En effet, il est souvent relativement évident que les germes d'une relation sont semés dès la première rencontre, voire dans les instants précédant la rencontre. Nos comportements reposent souvent sur un apprentissage vécu lors d'une longue histoire personnelle qui au fil du temps peut forger jusqu'à notre scénario de choix de partenaire, celui-ci préparant le scénario de la relation qui s'ensuit (ou pas).

En évoquant maintenant les premiers pas du rapprochement entre deux organisations ou entreprises lors d'une fusion ou d'une acquisition, (ou entre les partenaires qui la préparent) l'ensemble des hypothèses évoquées ci-dessus et bien d'autres encore portent en elles les germes ou l'A.D.N. du processus de rapprochement envisagé, des comportements mis en œuvre au fur et à mesure du déroulement de la relation de partenariat et des fruits que l'on peut attendre de la participation plus ou moins active de chacun.

Par conséquent, nous soutenons que lorsque deux entités individuelles ou collectives envisagent de construire une union, il est primordial de se pencher avec soin sur tout ce qui précède et prépare le processus de rapprochement. Ces éléments observables en amont ne manqueront pas d'influencer la rencontre et de fortement déterminer la qualité de la relation par la suite, comme des ses résultats.

LA RÉPÉTITION DES COMPORTEMENTS

Or pour tout système individuel ou collectif, ce qui précède un processus de rapprochement, c'est tout simplement toute son histoire préalable. A ce titre, la rencontre entre deux personnes ou le rapprochement entre deux entités est moins que nous le pensons le fruit du hasard et des opportunités à un moment clé et beaucoup plus le résultat d'une interaction complexe entre deux schémas historiques très structurants.

Au-delà d'une forte influence sur la constitution de types de personnalités ou de cultures collectives en ce concerne les groupes constitués, le « passé historique » des uns et des autres permet de développer des ensembles de comportements si caractéristiques qu'ils vont jusqu'à offrir à l'observateur averti une certaine prévisibilité.

Exemple : Dans l'exercice tronqué présenté ci-dessus prenons l'exemple des personnes qui se retrouvent sans partenaires, au sein du groupe des « âmes seules ». Le fait de n'avoir pu ou voulu opérer un choix peut découler de plusieurs facteurs. Il est possible par exemple que tous les participants se soient choisis à une telle vitesse et au sein d'un tel chaos que la situation ne permette pas à une personne plus lente et réfléchie de s'y retrouver en temps utile. Mais pourquoi cette situation de solitude finit-elle par tomber sur une personne précise plutôt qu'une autre au sein d'un groupe constitué de quinze à vingt personnes ?

Dans de nombreux cas, nous entendons les personnes concernées proposer quelques timides explications ou justifications : « j'étais encore en train de réfléchir », « je n'aime pas m'imposer », « j'attendais de voir qui serait disponible après que les autres aient fait leurs choix », « la personne que j'envisageait était déjà prise, alors ça m'a perturbé pendant un moment et j'ai attendu ».

Il se trouve souvent qu'à l'observation et dans d'autres contextes à peine différents, ces mêmes personnes expriment à chaque fois leurs préférences en dernier quitte à ne pas avoir exactement ce qu'elles désirent. A table, par exemple lors d'un repas, elles se servent en dernier se contentant de prendre ce qui reste. Pour réussir cette stratégie, elles s'installent en bout de table, en acceptant de prendre les places qui restent inoccupées après que les autres se soient précédemment assis.

Il s'avère donc que le comportement individuel qui apparaît lors de l'exercice du choix d'un partenaire n'est pas un comportement exceptionnel qui s'exprime par hasard, exclusivement dans ce contexte. Cette stratégie personnelle fait au contraire partie intégrante d'un ensemble de comportements observables dans un grand nombre de contextes différents. Les derniers seront régulièrement les derniers et affirmeront régulièrement des « raisons » identiques pour justifier leur résultats de « non choix ».

Exemple : Par analogie, si dans tous ses domaines stratégiques, une entreprise particulière a l'habitude de bien peser ses choix quitte à temporiser pour s'assurer de prendre en compte tous les paramètres avant de choisir ce qu'elle évalue comme sa meilleure option, il ne faut pas s'étonner lorsqu'elle se fait régulièrement doubler par d'autres organisations plus rapides à la détente.

Comprenons bien que pour elle, le comportement collectif qui favorise la réflexion par rapport à l'action n'est pas limité à quelques situations précises ou personnes particulières. Il y a beaucoup plus de chances que ce comportement régulièrement considéré comme « judicieux » soit le résultat d'un long apprentissage dont l'aboutissement est une culture d'entreprise relativement timorée et intellectuellement justifiée par une longue et coûteuse approche analytique un peu trop approfondie.

Exemple : Imaginons par opposition ou par complémentarité, l'approche d'une entreprise d'un profil plus entreprenant qui consiste à agir instinctivement pour ne réfléchir qu'après un passage à l'acte impulsif. Cette approche peut aussi permettre de faire ce que l'on peut considérer comme le « meilleur » choix.

Cette option comportementale ne s'improvise pas non plus mais s'apprend au cours d'une longue expérience composée de réussites et d'échecs qui sert à progressivement

peaufiner un instinct régulièrement mis en oeuvre de « prédateur » rapidement actif et véritablement opportuniste.

LES COMPORTEMENTS COLLECTIFS

Menons cette réflexion une étape plus loin. Lors de l'exercice présenté ci-dessus, il est intéressant de constater de façon pratiquement systématique que le comportement collectif observable au sein d'un groupe issu d'une organisation ou d'une entreprise particulière révèle des éléments culturels spécifiques à l'organisation en question.

Exemples : Lors d'une intervention au sein d'une organisation commerciale issue du secteur privé, la réaction du groupe aux consignes de l'animateur est immédiate, presque « fulgurante ». Dès la fin de l'énoncé formulé par le formateur, voire un peu avant en ce qui concerne quelques participants, tous les membres du groupes se choisissent les uns les autres en l'espace de quelques secondes et au sein d'un chaos infernal. En moins d'une minute, le groupe est organisé par paires et attend, sur le qui vive et dans l'expectative intéressée, les consignes suivantes.

Pour offrir un contre-exemple vécu lors d'une intervention au sein d'une administration publique connue pour sa dimension fortement procédurière et traditionnelle, le rythme de mise en oeuvre est pratiquement à l'autre extrême de la gamme du possible. A la fin de l'énoncé, personne ne bouge. Chacun s'observe pour voir qui bougera le premier, ou regarde le formateur pour éviter de croiser le regard d'un partenaire éventuel. Tout se passe comme s'ils souhaitent que le formateur constitue les paires. Quelques questions supplémentaires posées à l'animateur permet de temporiser encore un peu plus : « qu'est-ce qu'on devra faire ensuite », « faut-il le faire maintenant ? », « faut-il que le partenaire sache qu'on l'a choisi ? » etc.

Au sein de ces groupes beaucoup moins « dynamiques » ou réactifs, il faudra quelquefois émettre une directive de façon relativement plus affirmée pour qu'enfin une première partie du groupe récalcitrant se mette en mouvement. Inutile de préciser que de nombreuses personnes resteront plus longtemps inactives, et qu'en fin de compte, certaines n'auront quand même pas été choisies et par conséquent, se retrouveront sans partenaire.

Le fait que des groupes, équipes, entreprises et organisations manifestent chacun, par un ensemble de croyances, d'attitudes et de comportements collectifs une culture tout à fait spécifique n'est plus une hypothèse à démontrer. Cette culture est au système collectif l'équivalent du profil de personnalité d'une personne individuelle. Les cultures collectives et les personnalités individuelles toutes deux reposent sur des histoires spécifiques qui servent à conforter et renforcer les éléments culturels et identitaires, à la manières de croyances « auto-confirmantes ».

Bien entendu, pour confirmer son identité de groupe, un système collectif spécifique attire, recrute et valorise des individus qui manifestent une personnalité cohérente avec la culture collective. De même, pour conforter son identité personnelle, un individu recherche, adhère et se fait recruter par des organisations qui manifestent une culture cohérente avec sa personnalité ou en tout cas avec son processus de choix. « Qui se ressemble s'assemble », et c'est ainsi que l'on constitue des ensembles identitaires cohérents ou au choix, des ghettos de croyances cohérentes et néanmoins limitantes.

Il est donc indéniable qu'une bonne connaissance de sa culture active permettra à une organisation de mieux comprendre les enjeux historiques, les croyances, attitudes et comportements qu'elle met en œuvre pour conforter son identité lors de la recherche et la rencontre de partenaires potentiels comme lors de l'élaboration du contrat de collaboration ultérieure, le cas échéant. Les exemples de comportements que nous avons choisi de présenter ci dessus : les « actifs » d'une part, les « réservés » ou « passifs » d'autre part, ne sont pas anodins.

Ramenés à un groupe de participants issus d'horizons variés au sein d'un stage de formation, nous trouverons beaucoup plus de profils « d'entrepreneurs » dans le tiers qui manifeste son choix de façon active et rapide dès les consignes énoncées, et beaucoup plus de réservés et « timorés » parmi le tiers des personnes qui se retrouvent sans partenaires lorsque les autres se sont choisis. Les personnes restantes, réceptives et « choisies » par les membres du premier tiers peuvent être situées quelque part entre ces deux extrêmes.

Cette observation nous mène peu à peu à la constitution d'une typologie des multiples façon dont nous opérons nos choix de partenaires et dans les résultats presque prévisibles issus des comportements apparemment « naturels » de nombreux systèmes individuels et collectifs.

L'IMPORTANCE DU CONTEXTE

Avant de réfléchir aux embryons d'une typologie, il reste à présenter une précaution nécessaire si nous voulons éviter le danger de quelques généralisations abusives. Lors de la démarche d'observation illustrée jusqu'ici, les comportements relevés sont comparatifs. Une personne relativement active au sein d'un groupe timoré passera pour un réel entrepreneur, alors qu'il sera perçu comme plutôt conservateur dans un autre environnement habitué à une forte et rapide prise de risque. L'observation d'un groupe homogène et lent dans son ensemble ne peut être validée que si nous observons parallèlement ou par ailleurs un autre groupe aussi homogène mais beaucoup plus actif et rapide dans sa réaction.

De même, dans les milieux d'affaires. Une entreprise peut manifester un comportement considéré comme rapide et dynamique au sein de son propre secteur d'activité ou de son environnement géographique et être vue comme plutôt lente et prudente lorsque comparée à des habitudes propres à d'autres professions et d'autres cultures. Les « champions » ne le restent que jusqu'au jour où ils se font battre, et comme le démontre la fable, l'avantage des plus lents, c'est que le temps joue pour eux en permettant une progression plus tranquille, souvent plus sûre et quelquefois aussi impressionnante.

Par conséquent le choix rapide d'un partenaire réceptif ne suffit pas pour présumer que la relation qui suit sera fructueuse, ni le manque de choix apparent illustré par une attente passive doublé d'un acquiescement peu expansif ne peut-il présager d'une relation à priori stérile.

Il n'en demeure pas moins que la relativité des contextes ou de systèmes de référence permet souvent de se tromper de barème, ou de choisir les critères de réussite qui nous arrangent. Quelques champions nationaux de notre cher hexagone figurent par exemple assez bas sur la liste des entreprises qui « comptent » en Europe sinon au niveau

mondial. D'où l'importance de savoir dans quelle cour l'on joue, et d'être conscient qu'il y a presque toujours plus rapide, et peut-être plus fort que soi.

LES « ACTIFS » ET LES AUTRES

Parmi les comportements observables lors d'une opportunité de choix de partenaire et au risque de choisir des mots qui véhiculent des jugements de valeurs, nous pouvons trancher entre ceux qui sont manifestement « actifs » et ceux qui, soit réceptifs soit totalement inactifs, ne le sont pas.

Par conséquent, un certain nombre de paires « typiques » de partenariat peuvent être composés de façon presque prévisible : Parmi les comportements observables lors d'une opportunité de choix de partenaire et au risque de choisir des mots qui véhiculent des jugements de valeurs, nous pouvons trancher entre ceux qui sont manifestement « actifs » et ceux qui, soit réceptifs soit totalement inactifs, ne le sont pas.

Par conséquent, un certain nombre de paires « typiques » de partenariat peuvent être composés de façon presque prévisible :

- Soit deux « actifs » se choisissent rapidement
- Soit aussi rapidement un actif choisit un inactif plus ou moins « réceptif » ou attractif.
- Soit beaucoup plus tardivement, deux « passifs », réceptifs ou inactifs se retrouvent ensemble, sans avoir vraiment manifesté de choix réellement affirmatifs.

Dans le monde des rapprochements entre entreprises et organisations, ces catégories peuvent immédiatement évoquer quelques images fortes.

Exemple : Prenons pour illustrer les « derniers » ou les inactifs qui agissent à l'image de certaines entreprises publiques (ou presque) qui malgré elles « se trouvent » engagées au sein de partenariats grâce à des « mariages arrangés » sinon obligés pour suivre tant bien que mal la reconfiguration déjà bien avancée du marché ou de leur secteur d'activité. Ces rapprochements sur le tard sont malheureusement mis en oeuvre bien après les « premiers choix » opérés par des entreprises autrement plus dynamiques.

Ces partenariats tardifs et plus ou moins provoqués par des arrangements politiques et motivés par des « impératifs de marché » réunissent presque contre leur gré des entités qui se ressemblent (et se méritent ?) par leur culture excessivement sujette à la précaution et dont le résultat souvent moyen est le fruit manifeste de leur proverbiale lenteur à la détente.

Un peu à leur image, les « premiers » ou les paires « d'actifs » ci-dessus évoqués se retrouvent aussi partenaires dans un rapprochement entre deux cultures qui comportent au moins une qualité commune. Ils composent un partenariat au travers d'une dynamique de choix identique beaucoup plus entreprenante, au minimum réceptive, souvent compétitive. Les paires « d'actifs » manifestent par leur esprit d'initiative un couple qui s'assemble parce qu'il se ressemble, et sans doute aussi se mérite. Il reste à savoir si dans cette similitude, les partenaires concernés n'auront cure que de se mesurer l'un à l'autre dans un face à face synonyme de compétition, s'ils

baigneront dans le bonheur d'une relation exclusive et attentionnée quelquefois portée sur la complaisance ou encore s'ils trouveront ou créeront des opportunités pour se développer ensemble vers un objectif commun.

Les « premiers » choix aux antipodes des « derniers » rappellent à s'y méprendre les partenaires dont les cultures dynamiques sont relativement cohérentes et qui sont à l'origine de rapprochements boursiers caractérisés par des O.P.A.s plus ou moins « amicales ». Elles savent souvent créer la surprise et la fusion qui en résulte stimule quelquefois un certain mimétisme tardif auprès de concurrents un peu plus lents à la détente. De même, la suite prévisible d'un premier mariage au sein d'un groupe d'amis d'une même génération initie un effet d'entraînement qui réveille les « autres ». Ceux-ci qui trouvent presque obligés de suivre l'exemple et d'opérer eux aussi des rapprochements avec les partenaires qui restent disponibles dans l'environnement plus ou moins proche. La conséquence d'une première action de rapprochement dans nos milieux industriels et commerciaux peut aussi provoquer un enchaînement mimétique de fusions successives qui restructure peu à peu tout l'équilibre d'un secteur d'activité dont les membres sont en mal de croissance. L'action appelle l'action et l'union provoque l'union.

Le « deuxième » partenariat dans notre trilogie est celui qui réunit un actif bienveillant ou à l'occasion un « prédateur » plus vorace avec une proie en apparence plus passive et au mieux réceptive. Jusqu'ici, ce partenariat est le seul qui soit composé de dynamiques réellement complémentaires parce que différentes. L'observation des comportements affichés ne permet pas de doute sur le fait que l'initiateur est manifestement actif et l'autre plus ou moins réceptif et en tous les cas attirant sinon séduisant. Si cette complémentarité apparente peut permettre un certain optimisme initial quant à la suite de la relation, il n'en demeure pas moins que leurs motivations profondes restent à définir.

- L'actif est-il bienveillant ou vaudrait-il mieux s'en méfier ?
- Le réceptif opère t'il un choix réel par son acceptation ou suit-il tout simplement le mouvement « faute de mieux » avec quelques regrets cachés ou une passivité synonyme de manque de conviction ?

Exemple : Lorsqu'un des partenaires est séduisant (réceptif) voire séducteur (actif), il reste à savoir qui est l'initiateur réel de la relation d'une façon plus indirecte ou sournoise. A ce titre, nous pouvons quelquefois être témoins d'une surenchère compétitive entre plusieurs soupirants pour chacun obtenir l'acquiescement de l'objet de leur désir. Mais qui est réellement le prédateur et qui est la « proie » ?

Lorsqu'un des partenaires est séduisant (réceptif) voire séducteur (actif), il reste à savoir qui est l'initiateur réel de la relation d'une façon plus indirecte ou sournoise. A ce titre, nous pouvons quelquefois être témoins d'une surenchère compétitive entre plusieurs soupirants pour chacun obtenir l'acquiescement de l'objet de leur désir. Mais qui est réellement le prédateur et qui est la « proie » ?

Les réponses à ce type de question seront sûrement révélées par une étude plus approfondie des détails comportementaux manifestés lors du processus de choix, et au besoin, de leurs inévitables précédents historiques. Le choix, par une entreprise active, d'un partenaire professionnel qui l'est beaucoup moins peut être motivé par de

nombreux facteurs « attractifs ». Il peut s'agir d'intérêts divers au niveau de l'image de marque du système convoité, au niveau de ses atouts financiers, de ses compétences techniques ou avantages technologiques, de son déploiement géographique ou du positionnement de ses produits sur le marché. Les bonnes raisons pour se rapprocher d'autrui ne manquent pas et peuvent toujours être vêtues d'arguments stratégiques très convaincants. La mariée est toujours belle, surtout si elle est consciente de ses « appâts ».

Il n'en demeure pas moins que l'on peut aussi se poser des questions sur les véritables intentions du soupirant. La vraie question concerne la nature équitable de la relation envisagée dans l'immédiat et à terme. Il s'agit de préciser la position et le poids réciproque des partenaires pour en situer le degré de parité, de respect, de véritable projet commun, et pourquoi pas de définir le processus de séparation si jamais l'aventure supposée commune n'était qu'un « coup » opportuniste, ou cesse d'être fructueuse pour l'un ou l'autre des partenaires. Les bons contrats incluent toujours une clause de séparation, au cas où ...

De la même façon, l'acceptation d'un partenariat manifesté par une entreprise « réceptive » peut être motivée par autant de raisons positives et stratégiques. Il n'en reste pas moins vrai qu'au-delà d'une acceptation immédiate, le vrai travail de rapprochement ne fait que commencer. Trop d'entreprises bénéficiant d'un succès relatif sont subitement intéressées par un rapprochement apparemment avantageux jusqu'au moment tardif où sa direction comme son personnel découvre la surprise : avec une plus grande taille et de nouvelles ambitions, il faut travailler autrement sinon plus intensément, tenir compte d'un plus grand nombre de personnes, respecter plus d'engagements dans une plus grande complexité. Le rapprochement avec un partenaire très dynamique n'a jamais été synonyme de simplification ni de bonheur assuré. Bien au contraire, il demande à chacun une plus grande écoute, adaptabilité et maturité qu'une croissance organique bien programmée et protégée par un cadre de référence unitaire.

Il n'en reste pas moins que suite à notre exemple de choix de partenaires, nous restons avec trois grandes catégories de comportements immédiatement apparents :

- les « actifs » qui tirent les premiers,
- les « réceptifs » qui savent mettre en avant leurs appâts, attirer leur convoitise et se faire choisir, et enfin
- les plus ou moins « inactifs », beaucoup plus lents («et se veulent « stratèges »), qui « malgré eux » se contenteront éventuellement des restes.

Bien entendu, ces grandes catégories de comportements ne sont pas encore des catégories de « cultures » ni d'entreprises. Elles correspondent plutôt à quelques premiers indicateurs facilement observables et dont certaines subtilités mériteraient d'être approfondies afin de définir une plus grande palette de candidats à la fusion, à l'acquisition, à l'alliance, au partenariat et à toutes autres formes de rapprochements plus ou moins synonymes de croissance interne ou externe.