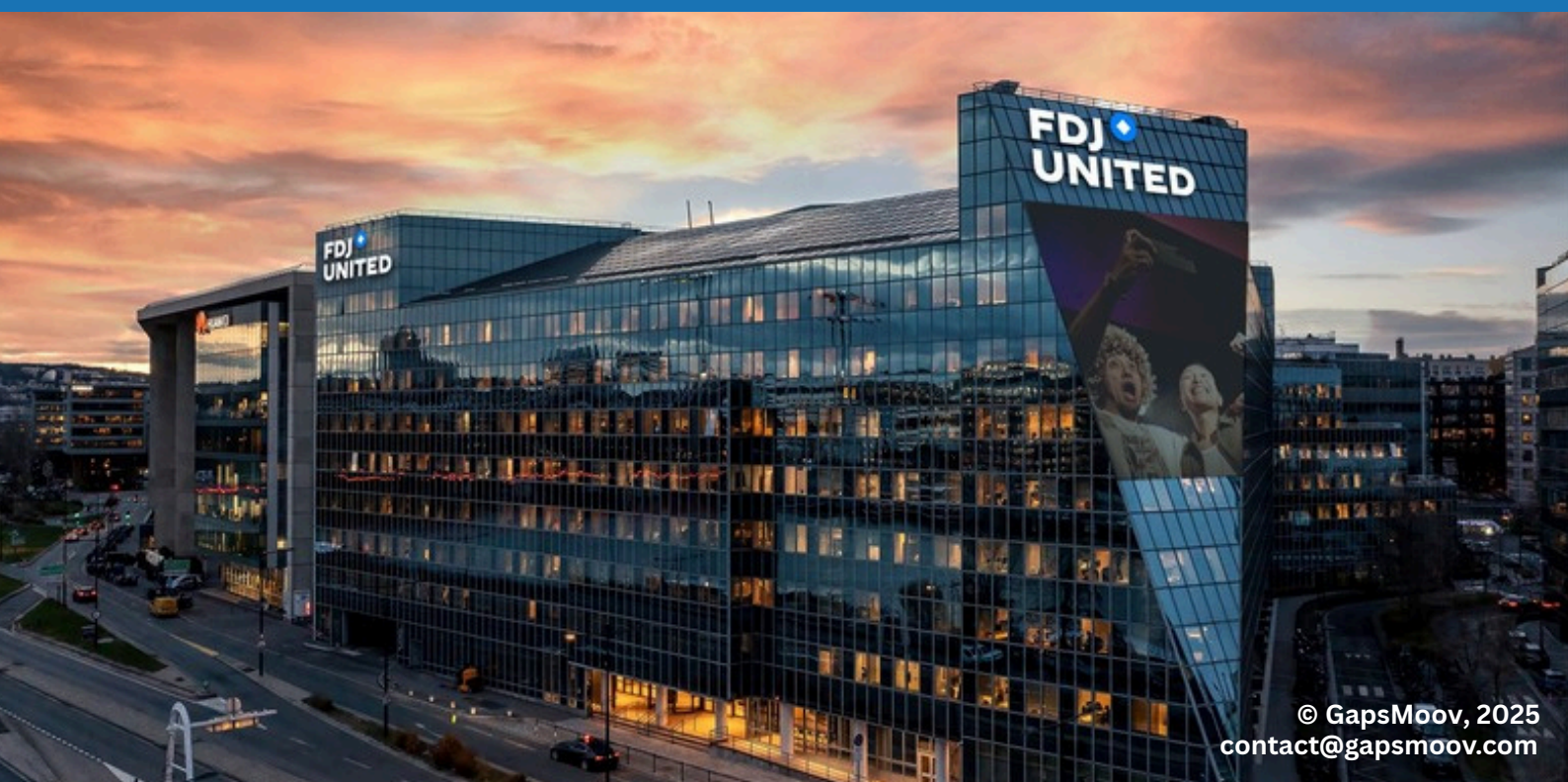


# Fusion - Acquisition, un défi interculturel

le cas FDJ UNITED x Kindred

Dans le cadre de la fusion entre le groupe FDJ et Kindred, le Groupe a misé sur l'interculturel pour renforcer la collaboration et l'agilité de ses plus de 5.000 collaborateurs à travers le monde.

L'objectif: réussir l'intégration d'équipes aux cultures nationales et d'entreprises variées, en favorisant une compréhension mutuelle, une communication fluide et une coopération efficace.



# De la France à l'Europe : l'expansion de FDJ UNITED



Fondée en 1933, leader des jeux de loterie et de paris sportifs en France, la **Française des Jeux** (FDJ) s'appuie sur l'expérience de ses 2.300 collaborateurs et une offre de jeux variée, accessible en point de vente comme en ligne.



**Kindred**, fondé en Suède en 1997, est l'un des principaux opérateurs mondiaux de jeux en ligne, présent sur plus de 15 marchés régulés en Europe, Australie et Amérique du Nord, avec plus de 2 200 collaborateurs.



**FDJ UNITED**

En octobre 2024, le groupe FDJ a franchi une étape décisive en rachetant Kindred. Cette opération, d'un montant total de près de 2,5 milliards d'euros, donne naissance à un champion européen, avec un profil diversifié et équilibré, s'appuyant sur des activités exercées en monopole, principalement la loterie, en France et en Irlande, et des activités exercées en concurrence sur le marché des paris sportifs et jeux en ligne en Europe. Le groupe FDJ porte un nouveau nom – **FDJ UNITED** – symbole d'un virage résolument international.

## Fusion-acquisition : les chocs culturels sous-estimés

Les fusions-acquisitions répondent souvent à des objectifs stratégiques de croissance et de synergies. Mais elles entraînent aussi un risque majeur : le choc des cultures, encore trop souvent négligé lors de l'intégration.

Quand deux entreprises se rapprochent, leurs différences culturelles – qu'elles soient nationales ou organisationnelles – influencent profondément les modes de communication, les styles de management et les façons de décider ou de résoudre les conflits. Ces écarts peuvent générer des incompréhensions, des tensions et une perte de repères pour les équipes.

Si l'intégration est mal préparée, ces tensions risquent de se transformer en un véritable « divorce organisationnel » : promesses non tenues, collaborateurs démobilisés, pertes de talents et, parfois, échec du rapprochement.

Pour réussir, anticiper et accompagner ces différences est donc essentiel.

## «Prévenir» plutôt que «guérir»

Pour réussir cette transformation culturelle, **FDJ UNITED** a souhaité créer dès l'annonce officielle de l'acquisition un environnement de travail collaboratif, inclusif et respectueux de la diversité culturelle de ses équipes, afin d'éviter de futurs conflits.

Dans cette optique, l'entreprise a choisi de s'appuyer sur **GapsMoov**, spécialiste de la formation en communication et management interculturels. Objectif: sensibiliser immédiatement l'ensemble des collaborateurs répartis dans 15 pays, grâce au déploiement de la plateforme de digital learning « **le décodeur de cultures** » au sein de toutes les équipes.

### La solution : «le décodeur de cultures»

Développée par un collectif d'experts interculturels internationaux, le «décodeur de cultures» est une plateforme innovante, unique en son genre. S'appuyant sur une analyse approfondie de **18 dimensions culturelles clés**, elle aide chaque utilisateur à prendre conscience de ses biais culturels et à se familiariser, de façon concrète et ludique, avec les préférences culturelles de plus de **80 pays**.



Les collaborateurs de **FDJ UNITED** et **Kindred** peuvent utiliser cet outil pour mieux comprendre les tendances culturelles des Français, Suédois, Anglais, Néerlandais, etc. Mais ce n'est pas tout: la plateforme permet aussi de positionner **le profil culturel de l'entreprise** sur la base des profils individuels, et de comparer ses propres préférences avec celles de ses collègues. Idéal pour dépasser l'interculturel et développer des relations interpersonnelles plus fluides.



Le lancement de cet outil s'est accompagné d'une **campagne de communication interne dynamique** : vidéos de lancement notamment avec les DRH du groupe FDJ et Kindred, sessions de présentation multilingues, affichage dans les bureaux et actions ciblées pour éveiller la curiosité et favoriser l'adoption.

## Chiffres clés



**610**

utilisateurs uniques  
dès le 1er mois



**350**

heures de formation cumulées  
(et c'est n'est qu'un début !)



**4,4/5**

taux de  
satisfaction



Pour accompagner notre internationalisation, nous avons lancé le «décodeur de cultures» de GapsMoov. C'est un petit pas (pour l'homme... 🚀🧐) pour accompagner l'acculturation du plus grand nombre de collaborateurs à cette nouvelle dimension que prend le Groupe.

GapsMoov permet de décoder les cultures. En résumé (très résumé) :

📺 c'est plein de vidéos avec des conseils hyper pratiques pour échanger avec des personnes étrangères. Par exemple : comment faire une réunion avec des Britanniques ou que veut vraiment dire « ahorita » en Colombie...

👤👤 c'est se positionner individuellement par rapport à une autre culture (voire même celle de son propre pays, il peut y avoir des surprises !) pour mieux comprendre leur manière de penser, d'agir et de parler.

🎤 c'est des sessions live inter-entreprises pour approfondir des thématiques concrètes : manager des équipes interculturelles...

Finalement c'est toucher du doigt toute la subtilité entre parler une langue et la comprendre.

**Marie-Hélène Willi**

**Social innovation manager, FDJ UNITED Français**



Virginie Deshayes  
Co-fondatrice GapsMoov  
virginie@gapsmoov.com  
06 02 15 24 07