



The Positive Way

WAVESTONE

INTÉGRATION POST-ACQUISITION

QUELLES SONT LES CLÉS POUR RÉUSSIR UN
RAPPROCHEMENT D'ENTREPRISES ?



The Positive Way

WAVESTONE

www.wavestone.com

Dans un monde où savoir se transformer est la clé du succès, Wavestone s'est donné pour mission d'éclairer et guider les grandes entreprises et organisations dans leurs transformations les plus critiques avec l'ambition de les rendre positives pour toutes les parties prenantes. C'est ce que nous appelons « The Positive Way ».

Sur des marchés toujours plus concurrentiels et internationalisés, la croissance externe demeure l'un des modes de développement stratégique privilégiés des entreprises. Le marché des fusions-acquisitions français a ainsi retrouvé son niveau d'avant crise avec plus de 1 500 opérations en 2018.

Mais ce chiffre ne doit pas masquer la complexité de mise en œuvre des rapprochements d'entreprises (synergies, évolutions structurelles et culturelles, etc.), qui plus est dans des délais généralement contraints et avec des équipes dirigeantes et opérationnelles rarement rôdées à ce type d'exercice. Et force est de constater que ces opérations à fort enjeux restent, encore aujourd'hui, relativement mal maîtrisées : seules 40% d'entre elles génèrent le niveau de création de valeur attendu.

Qu'est-ce qui explique les difficultés rencontrées lors de ces opérations ? Comment les surmonter ? Pour répondre à ces questions et éclairer les décideurs, les équipes Wavestone ont interrogé plus

de 100 dirigeants d'entreprise ayant déjà été impliqués dans ce type d'opération. A travers cette enquête et les retours d'expérience des experts du cabinet, elles ont pu identifier les principales causes d'échec mais aussi les bonnes pratiques et facteurs clés de succès inhérents à trois dimensions essentielles des programmes d'intégration post-acquisition :

- / La stratégie d'intégration et le pilotage du rapprochement,
- / L'intégration technologique,
- / L'accompagnement au changement.

Les principaux résultats et enseignements de cette étude sont présentés dans cette publication.



PHILIPPE PESTANES
Partner Wavestone, Strategy

AUTEURS



PHILIPPE PESTANES

Philippe, partner Wavestone en charge de l'offre Stratégie et de la practice Consumer Goods & Services, a plus de 20 ans d'expérience dans le conseil en stratégie et transformation. Tout au long de

son parcours, Philippe a couvert de nombreuses problématiques business allant de l'analyse stratégique à l'amélioration de la performance opérationnelle. Il a piloté de multiples missions portant sur l'évolution de business model, le développement et lancement de nouvelles offres, et la conduite de programmes de transformation stratégique dont plusieurs projets de rapprochement d'entreprises. Il intervient auprès d'entreprises leaders dans les secteurs des biens et services de consommation (retail, grande consommation, e-commerce, télécoms, media, divertissement) et de fonds d'investissement dans l'évaluation et la mise en œuvre de leur stratégie d'investissement et de fusion-acquisition.

philippe.pestanes@wavestone.com



BENJAMIN GAUTIER

Benjamin, manager Wavestone, évolue depuis plus de six ans dans le domaine du conseil en stratégie et transformation. Il a développé des expertises en matière d'analyse de marché, de stratégie de croissance et

d'innovation, et de programmes de transformation et d'amélioration de la performance. Il intervient régulièrement sur des problématiques de fusions-acquisitions (due diligence, intégration post-acquisition, ...) pour le compte d'entreprises et de fonds d'investissement. Il exerce, en parallèle, en tant qu'enseignant en management stratégique dans plusieurs établissements parmi lesquels l'Université Paris-Dauphine, l'ESSCA ou encore PSB Paris School of Business. Il est l'auteur de l'ouvrage Pro en Stratégie (éditions Vuibert), guide pratique à destination des dirigeants et managers pour les aider à définir et mettre en œuvre la stratégie de leur organisation.

benjamin.gautier@wavestone.com

Cette publication a été réalisée avec les contributions de Louise Brouquier et Perrine Larroche, et les témoignages de Laurent Bellefin, Sylvain Franchini, Romain Gagliardi, Sarah Lamigeon et Guillaume Raoux.

06		Les programmes de rapprochement, contexte et enjeux
13		La stratégie d'intégration et le pilotage du rapprochement
29		L'intégration technologique
37		L'accompagnement au changement
42		Conclusion

LES PROGRAMMES DE RAPPROCHEMENT, CONTEXTE ET ENJEUX

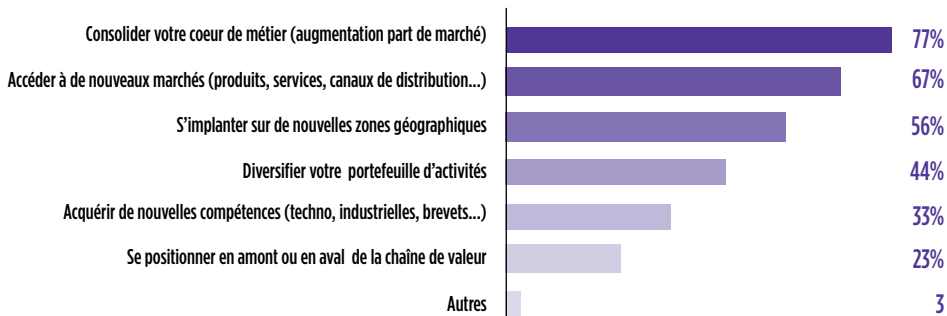


Les programmes de rapprochement, contexte et enjeux

Après une période difficile durant la crise financière (69 Mds€ investis en 2010 vs. 166 Mds€ en 2001¹), le marché des fusions-acquisitions a été de nouveau très dynamique ces dernières années. On dénombre ainsi, en France, en 2018, plus de 1 500 opérations de rapprochement pour un montant total investi de plus de 140 Mds€².

À travers ces opérations, les entreprises souhaitent répondre à un ou plusieurs objectifs stratégiques, en particulier la consolidation de leur cœur de métier (77% des répondants), l'accès à de nouveaux marchés (67%) et l'implantation sur de nouvelles zones géographiques (56%).

Objectifs stratégiques les plus souvent cités par les répondants :



1. Fusions&Acquisitions Magazine

2. Option Finance



Généralement complexes (synergies à réaliser, structures à faire évoluer, convergence culturelle à accompagner, etc.) et à exécuter dans des délais contraints tout en assurant la continuité d'activité, les intégrations post-acquisition (ou PMI – *Post-Merger Integration*) font partie des défis les plus difficiles auxquels les dirigeants d'entreprise peuvent être confrontés.

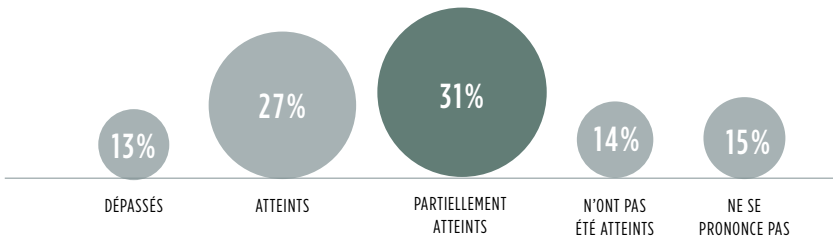
Évènement relativement rare dans la carrière d'un dirigeant, il requiert des réflexes et méthodologies différents de ceux utiles à la gestion courante. Et force est de constater que ces opérations à fort enjeu demeurent, encore aujourd'hui, relativement mal maîtrisées et peinent à délivrer la création de valeur attendue. Ainsi, seuls 40% des répondants à notre enquête disent avoir atteint ou dépassé leurs objectifs de ROI (*return on equity*, ou retour sur investissement).

- / **Quelles sont les difficultés rencontrées lors des opérations de rapprochement ?**
- / **Qu'est-ce qui distingue les opérations ayant atteint leurs objectifs de ROI de celles qui ont échoué ?**
- / **Quelles sont les clés pour réussir son rapprochement ?**

Telles sont les questions que nous nous sommes posées dans le cadre de cette étude et auxquelles nous allons apporter des éléments de réponse.

Les objectifs de ROI global ont été...

En % des répondants



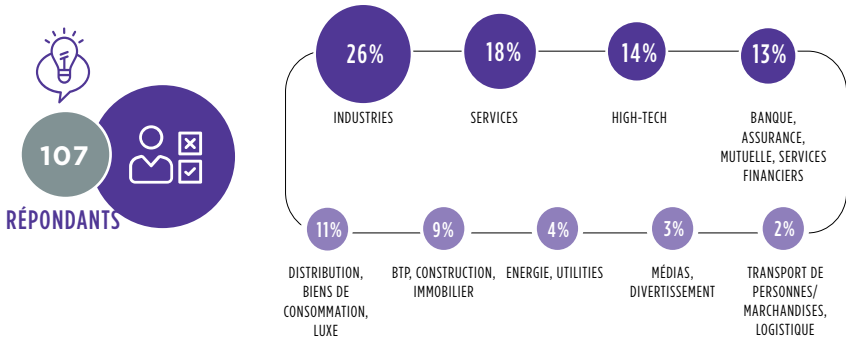
PÉRIMÈTRE DE L'ÉTUDE RÉALISÉE

Afin d'identifier les facteurs clés de succès à maîtriser pour réussir une opération de rapprochement, nous avons interrogé une centaine de responsables et dirigeants d'entreprise ayant été impliqués dans au moins une opération de fusion-acquisition au cours des cinq dernières années. Les personnes interrogées sont issues de fonctions particulièrement exposées dans ce type de projet, à savoir : les Directions Générales, de la Stratégie, de la Transformation, Administratives et

Financières, des Ressources Humaines, et des Systèmes d'Information. Elles représentent, par ailleurs, des entreprises de taille variée (avec un minimum de 100 M€ de chiffre d'affaires), opérant dans les principaux secteurs d'activité en France (Industries, Services, High-Tech, Banque & Assurance, etc.)

Enfin, les opérations considérées vont de moins de 10 M€ à plus d'un milliard d'euros, ce qui permet de couvrir, là aussi, un large spectre de contextes et de natures d'opérations de rapprochement.

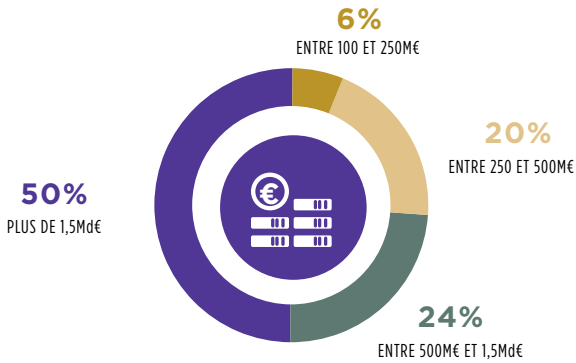
Secteurs d'activité des entreprises sondées :



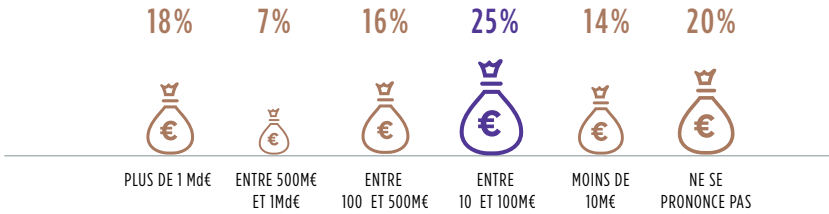
Fonctions des répondants :



Chiffre d'affaires des entreprises sondées :



Montants des transactions :



LA STRATÉGIE D'INTÉGRATION ET LE PILOTAGE DU RAPPROCHEMENT



La stratégie d'intégration et le pilotage du rapprochement

Aligner les objectifs de retour sur investissement (ROI) et de synergies avec la réalité du terrain

Un programme d'intégration doit refléter à la fois les objectifs de l'opération (stratégiques, financiers...) et les grands principes du rapprochement (périmètre et degré d'intégration, délais...) mais aussi et surtout tenir compte de la réalité opérationnelle.

L'un des rationnels économiques récurrents des opérations de rapprochement est la capacité à réaliser des synergies entre les entités impliquées. Le ROI et les synergies sont ainsi généralement considérés comme les deux principaux indicateurs à suivre pour attester de la réussite ou de l'échec d'une opération de fusion-acquisition : selon notre enquête, 92% des opérations ayant atteint leurs objectifs de

création de valeur ont réalisé les synergies attendues. Mais ces indicateurs peuvent aussi constituer eux-mêmes des facteurs explicatifs des échecs constatés.

En effet, trop souvent les objectifs économiques ne prennent en compte qu'une vision partielle de la réalité du terrain et sous-estiment certaines difficultés opérationnelles (conduite du changement, coordination des chantiers...) ce qui conduit à une surévaluation des bénéfices attendus. Les chiffres affichés tendent également parfois à survaloriser le potentiel de création de valeur du programme de rapprochement pour emporter l'adhésion des actionnaires. Cette surestimation ne fait alors qu'accentuer le risque d'échec.

« Lors des phases de due diligence, l'évaluation des synergies est souvent réalisée en mode top down et ne tient compte que d'une vision parcellaire de la réalité du terrain, ce qui conduit à une surévaluation des bénéfices attendus. »

LAURENT BELLEFIN

Partner Wavestone, Digital & IT Strategy

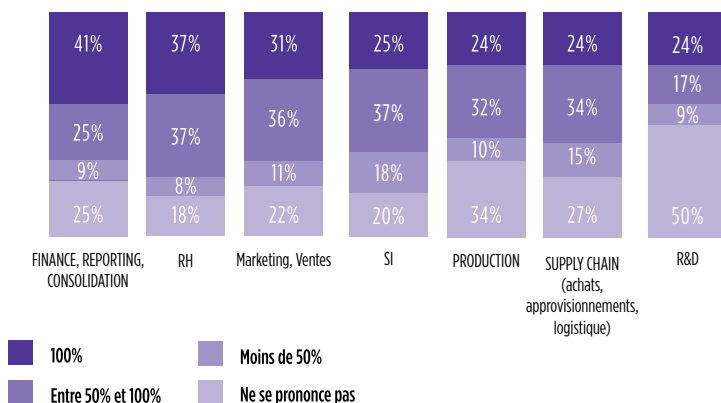
Une fois les objectifs et principes alignés avec la réalité du terrain, il convient de bien formaliser le plan de synergies pour sécuriser le ROI global de l'opération (objectifs par fonction, leviers à activer, système de reporting...). Les entreprises ont souvent tendance à se concentrer sur les synergies de coûts, théoriquement plus faciles à estimer et à réaliser à court terme, au détriment des synergies de revenus (*cross-selling* permis par la complémentarité des portefeuilles commerciaux...), certes plus difficiles à capturer mais aussi plus aspirationnelles pour les parties prenantes (clients, salariés...) et potentiellement très lucratives sur le moyen-long terme.

Notre enquête révèle que les dirigeants atteignent plus facilement leurs objectifs de synergies sur les fonctions support, qui forment des terrains privilégiés pour réaliser des synergies de coûts. Ainsi,

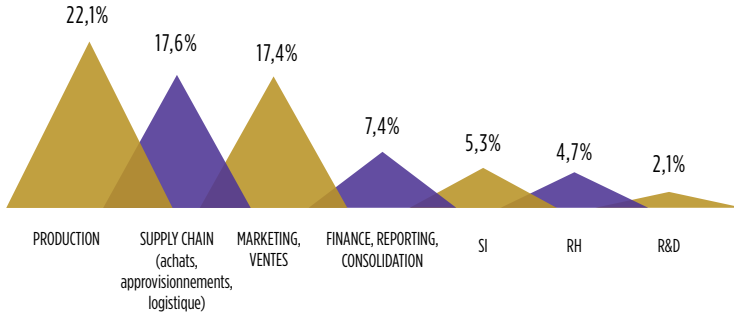
41% des répondants ont réalisé 100% des synergies prévues sur la fonction finance et 37% sur la fonction RH. En revanche, les synergies semblent plus difficiles à réaliser lorsqu'elles concernent des fonctions touchant au métier : moins d'1/4 des répondants ont atteint 100% de leurs objectifs de synergies sur les fonctions production, supply chain et R&D.

Les synergies en matière de R&D sont, en effet, généralement plus difficiles à générer : d'une part, elles ne représentent un enjeu critique que dans quelques secteurs intensifs en innovation (industrie pharmaceutique...); d'autre part, cette fonction incarne le plus le savoir-faire et l'identité propres à chacune des entités, et les synergies reposent principalement sur la rétention de talents (souvent tentés de partir à l'occasion d'un rapprochement), et la constitution d'équipes unifiées mutualisant leurs savoirs et expertises.

Niveau d'atteinte des objectifs de synergies par fonction :



Contribution moyenne des fonctions aux synergies totales réalisées : Pour les opérations ayant atteint leur objectif de ROI



Pour autant, il est intéressant d'observer que les opérations qui ont atteint leur objectif global de ROI ont généré la majeure partie de leurs synergies sur des fonctions métier, avec en moyenne 22% du total des synergies réalisées sur la production, près de 18% sur la supply chain et 17% sur les fonctions marketing et ventes.

Quelles sont alors les bonnes pratiques observées ou à adopter en matière de réalisation des synergies sur les différentes fonctions ?

Sur la fonction production, les synergies doivent s'inscrire dans un schéma directeur industriel commun aux deux entités et reposent notamment sur le design d'un réseau de production optimisé au regard des contraintes et postulats stratégiques du groupe (typologie de produit, modèle de distribution, cadre légal par pays, niveau d'externalisation...).

« Les opérations sont une fonction à travers laquelle la plupart des transformations se matérialisent. Elles sont un terrain privilégié pour réaliser des synergies et mesurer la réussite d'un rapprochement. »

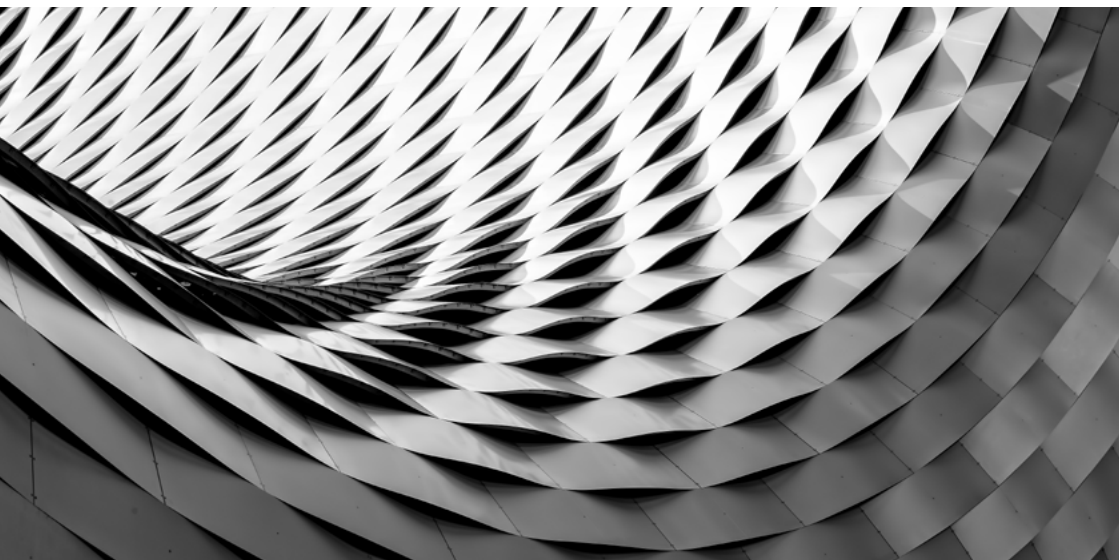
ANTOINE KLEIN,
Partner Wavestone,
Manufacturing & Supply chain

Par ailleurs, dans un contexte où la maîtrise de la chaîne logistique devient de plus en plus stratégique pour les entreprises, les achats représentent également un gisement de synergies important, pouvant aller de 5 à 25% du total des synergies d'une opération. Au-delà de la massification et du renforcement de son pouvoir de négociation vis-à-vis des fournisseurs, un rapprochement peut également être une véritable opportunité pour repenser la stratégie et l'organisation de la fonction achats (*sourcing* et référencement des fournisseurs et des produits et services, circuits de validation, etc.). Chez Wavestone, nous établissons systématiquement un diagnostic de la maturité des fonctions achats via une grille d'évaluation multicritères avant de déterminer le potentiel d'économies que pourrait générer un rapprochement.

En matière de marketing et ventes, une erreur souvent commise est de miser sur la constitution d'équipes mixtes dont la voilure a été réduite, au risque de voir les ventes diminuer. L'idée sur cette

fonction est davantage d'aller chercher des synergies commerciales (c'est-à-dire une génération de revenus par la nouvelle entité supérieure à la somme des revenus que chaque entité historique aurait généré en restant séparées) que des synergies de coûts. La force de frappe commerciale gagne donc à être maintenue en l'état un certain temps pour exploiter au mieux les complémentarités entre les portefeuilles de clientèle, communiquer sur les bénéfices du rapprochement et rassurer les clients, et atteindre des objectifs de ventes ambitieux.

Enfin, sur la fonction SI, les synergies restent encore globalement sous-exploitées, alors même qu'elles peuvent représenter 15 à 20% du total des synergies (voire encore davantage dans certains secteurs tels que la banque et le retail), à condition qu'elles soient bien planifiées et monitorées. Nous revenons en détail sur les bonnes pratiques en la matière dans notre chapitre consacré à l'intégration IT.

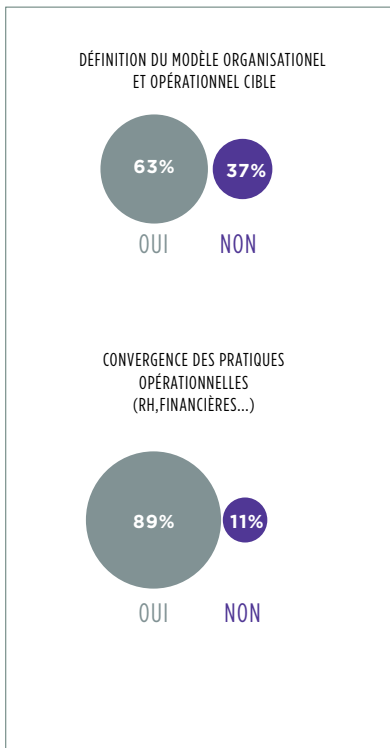


Anticiper la définition de la cible

La construction de la cible fait partie des principaux obstacles à surmonter lors des projets d'intégration. Près des 2/3 des répondants de notre enquête disent ainsi avoir rencontré des difficultés pour la définition du modèle organisationnel et opérationnel cible, et près de 90% en ont rencontré pour faire converger les pratiques opérationnelles.



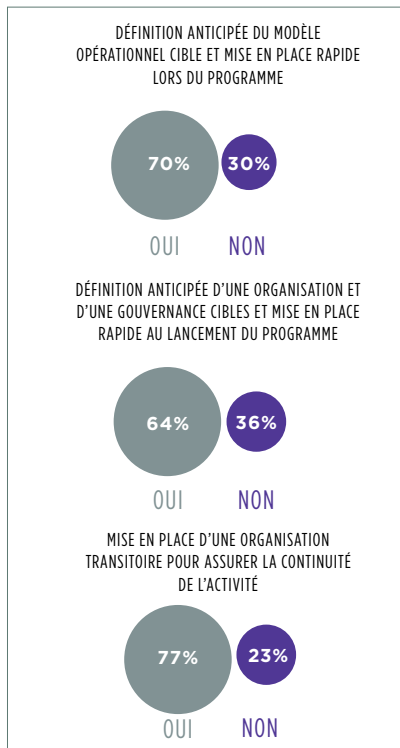
Avez-vous rencontré les difficultés suivantes concernant le modèle opérationnel et organisationnel cible ?



Une erreur classique commise lors des rapprochements est de gérer le programme d'intégration comme un processus mécanique à opérer une fois la transaction clôturée. L'anticipation est d'ailleurs loin d'être de mise lors des programmes d'intégration : 30% des répondants n'ont pas anticipé la définition du modèle opérationnel cible et sa mise en place lors du programme, et plus d'1/3 ne l'ont pas fait pour l'organisation et la gouvernance cibles.



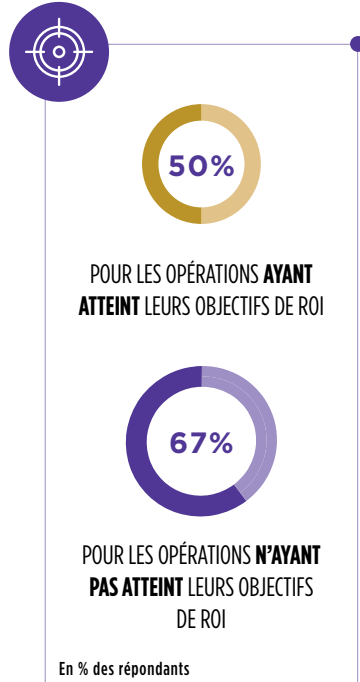
Avez-vous mis en place les bonnes pratiques suivantes concernant le modèle organisationnel et opérationnel cible ?



Or, le succès d'une intégration se construit bien souvent avant l'officialisation du rapprochement, en anticipant le plus possible la définition de la stratégie d'intégration (principes clés, plan de synergies...), de la cible (organisation, modèle opérationnel...) et de la structure et du planning du programme d'intégration (chantiers, roadmap...).

Sans un minimum d'anticipation, la mise en œuvre des nouveaux modèles n'en sera que plus délicate et pourra se heurter à des problématiques aussi bien techniques que de convergence des pratiques sociales (renégociation des accords sociaux par exemple), mettant à risque les principaux jalons du programme. A terme, le manque d'anticipation a un impact sur la performance globale de l'opération. Notre enquête montre que les opérations qui n'ont pas atteint leurs objectifs de ROI global ont généralement été plus sujettes à ce type de difficultés.

Part des opérations ayant été confrontées à des difficultés en matière de définition du modèle organisationnel et opérationnel cible :

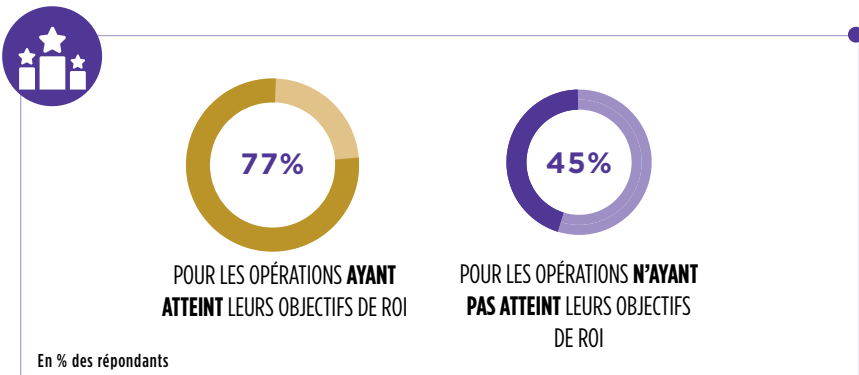


Pour éviter ces difficultés, plusieurs bonnes pratiques sont à suivre. Tout d'abord, pour définir le modèle organisationnel et opérationnel cible, il convient de :

- / Etudier finement l'entité rachetée, à travers des audits à mener lors de la phase de due diligence ou sur la base d'études sur dossier ;
- / Travailler sur une première ébauche du modèle cible dès la phase de négociation, en accord avec la philosophie d'intégration et les leviers de création de valeur recherchés ;
- / Finaliser la description détaillée de la cible en amont du *Day-1* (date de lancement officiel de la nouvelle structure), prérequis essentiel pour stabiliser la structuration et la feuille de route du programme, même si les hypothèses utilisées pourront s'avérer fausses par la suite, ou que la cible sera à ajuster si nécessaire.

Pour bâtir la nouvelle structure organisationnelle, il est recommandé de procéder en cascade pour la définition des rôles et des responsabilités et l'identification des profils, du haut vers le bas de la pyramide. Un travail d'identification et de sécurisation des ressources clés doit, par ailleurs, être initié dès la phase de due diligence pour s'assurer du maintien de la valeur de l'acquisition et de la bonne réalisation des synergies attendues. Plus des 3/4 des programmes ayant atteint leurs objectifs de ROI avaient mis en place un système d'identification et de sécurisation des ressources clés, contre moins de la moitié des programmes n'ayant pas atteint leurs objectifs de ROI.

Part des opérations pour lesquelles un système d'identification et de sécurisation des ressources clés a été mis en place :



Enfin, pour la mise en place du modèle cible, il est important de :

- / Privilégier une implémentation rapide et le plus tôt possible, afin de faciliter la convergence des processus et éviter les risques d'enlisement dans des routines passées ;
- / Mettre en place une organisation transitoire préfigurant la cible, pour sécuriser la continuité de l'activité et, dès le *Day-1*, identifier les personnes clés qui auront pour mission de consolider le modèle opérationnel cible et de le mettre en œuvre dans les trois à six mois, en ajustant la vitesse d'intégration si nécessaire ;
- / Donner la primauté à la co-construction pour favoriser le partage d'une vision cible commune, en adoptant une approche dynamique mêlant implication du top management et prise en compte des remontées du terrain pour ajuster le modèle si nécessaire.

« Dès les premiers jours d'intégration, il faut mettre en place une organisation qui reflète l'organisation cible et mobiliser les équipes sur les chantiers d'intégration de plus longue durée comme l'intégration des SI ou des pratiques sociales. »

GUILLAUME RAOUX,
Directeur Wavestone,
Strategy

LES « CLEAN TEAMS », ACCELERATEURS DE PMI

Une « *clean team* » est une équipe de conseillers externes qui peut être sollicitée tant par le vendeur que par l'acquéreur afin d'apporter son expertise sur des sujets spécifiques qui traitent des données sensibles comme l'organisation, le portefeuille de clients, les fournisseurs ou les projets de R&D. La *clean team* intervient de façon neutre et objective sur une période donnée. Après avoir eu accès aux données des deux parties, elle leur remet son rapport d'analyse. Elle peut, notamment, identifier de nouvelles sources de synergies, accélérer les négociations, ou encore accompagner les parties dans la définition de leur modèle opérationnel cible. Faire intervenir une *clean team* lors des négociations permet ainsi d'amorcer au mieux le programme de rapprochement et d'accélérer la réalisation des synergies.

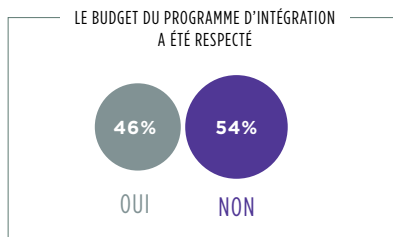
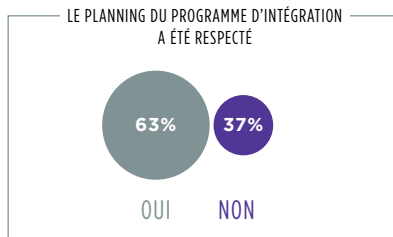
Ces équipes ont une valeur ajoutée davantage marquée pour certains types d'opération : fusions entre égaux, alliances, joint-ventures avec un contexte réglementaire spécifique, opérations avec de multiples parties prenantes.

Cadrer finement le programme d'intégration

La complexité d'une opération de rapprochement ne doit pas être sous-estimée. Comme tout projet de transformation structurant, elle doit faire l'objet d'une gestion de programme à part entière, à distinguer de la gestion courante de l'entreprise. Le design du programme d'intégration doit refléter les objectifs, la philosophie et les principes de l'opération. De même, la structure de l'équipe d'intégration doit refléter et couvrir les principales poches de synergies et création de valeur.

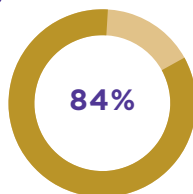


Le planning et le budget du programme de rapprochement initialement établis ont-ils été respectés ?



Notre enquête montre que les entreprises rencontrent fréquemment des difficultés dans la gestion de leur programme d'intégration. Ces difficultés, souvent dues à un sous-dimensionnement des moyens alloués au programme, impactent les délais et budgets prévus initialement. Plus d'1/3 des programmes n'ont pas respecté leur planning, et les budgets ont été dépassés pour plus de la moitié d'entre eux. Ces glissements et dépassements impactent négativement la performance globale des opérations.

Part des opérations ayant respecté leur planning :



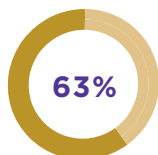
POUR LES OPÉRATIONS **AYANT ATTEINT** LEURS OBJECTIFS DE ROI



POUR LES OPÉRATIONS **N'AYANT PAS ATTEINT** LEURS OBJECTIFS DE ROI

En % des répondants

Part des opérations ayant respecté leur budget :



POUR LES OPÉRATIONS **AYANT**
ATTEINT LEURS OBJECTIFS DE ROI

En % des répondants



POUR LES OPÉRATIONS **N'AYANT**
PAS ATTEINT LEURS OBJECTIFS
DE ROI

Pour éviter ces écueils, il convient, tout d'abord, de monter une équipe-projet dédiée à plein temps à l'intégration. Celle-ci doit être organisée et calibrée de manière à appréhender au mieux les leviers de création de valeur du rapprochement. On distingue généralement l'équipe en charge de la PMO (Project Management Office) de celle en charge de l'exécution de l'intégration.

La première orchestre et donne le tempo du programme, s'assure de l'avancée des

chantiers et de l'atteinte des objectifs (synergies...), instruit et fait remonter des points d'arbitrage. La seconde met en œuvre les chantiers.

Par ailleurs, le top management doit être impliqué, actif et visible tout au long du programme, et ce pour assurer un processus de décision efficace, garantir la logique stratégique et les principes du rapprochement, embarquer et garantir l'alignement des parties prenantes.



2/3

des répondants qui déclarent ne pas avoir respecté **LEUR BUDGET CONSIDÈRENT NE PAS AVOIR SUFFISAMMENT PRÊTÉ ATTENTION À L'IDENTIFICATION CLAIRE ET PRÉCISE DES CHARGES ET DISPONIBILITÉS DES RESSOURCES DESTINÉES AU PROGRAMME**



84%

des répondants disent avoir été confrontés à **DES PROBLÈMES DE DISPONIBILITÉ DES RESSOURCES CLÉS POUR LE PROGRAMME**

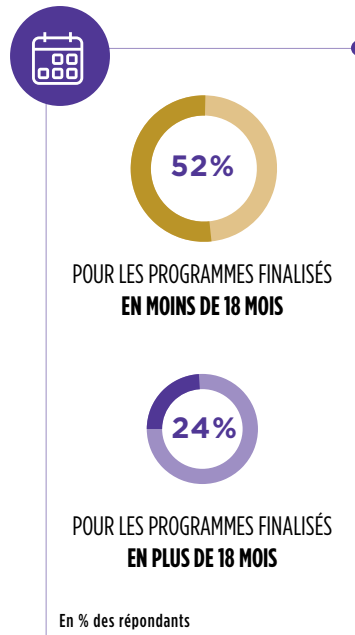
Le cadrage du programme doit, en outre, être anticipé le plus tôt possible. Il vise à structurer le programme en chantiers, en tenant compte des liens et interdépendances, et séquencé dans le temps. Les chantiers sont généralement définis fonctionnellement (finance et risques, RH et conduite du changement, IT...) et/ou par objectif (intégrer le business, délivrer les synergies, manager la transition des équipes, communiquer...) et séquencés en trois phases :

1. **Elaboration de la cible et préparation du Day-1**
2. **Design opérationnel du plan d'intégration**
3. **Déploiement du plan d'intégration**

Le design opérationnel du rapprochement doit être amorcé en amont du closing. Les feuilles de route et les plans d'action à mettre en place sur chacun des chantiers doivent être définis précisément avec un niveau de granularité permettant d'évaluer finement les charges associées. Certaines actions peuvent s'avérer très chronophages et impacteront considérablement le retroplanning initial si elles ne sont pas anticipées (exemples : réaliser des organigrammes nominatifs, redéfinir la délégation budgétaire, redéfinir le processus de prise de décision). Le jour de la signature, il faut donc avoir identifié les principaux chantiers, les principaux responsables et contributeurs (aussi bien issus de l'acheteur que de l'entité acquise), ainsi que les plannings associés.

Le cadrage du programme permet, par ailleurs, de fixer la durée du programme. Celle-ci se doit d'être ambitieuse, afin de restreindre le plus possible la période d'intégration, souvent synonyme de démobilisation et de flottement préjudiciable à la création de valeur, tout en restant réaliste au regard de la complexité du rapprochement et des moyens alloués. Il est recommandé de mettre en place des programmes sur 12 à 18 mois. Notre étude montre, à ce titre, que plus de la moitié des programmes ayant atteint leurs objectifs de ROI ont été finalisés en moins de 18 mois.

Part des programmes ayant atteint leurs objectifs de ROI :



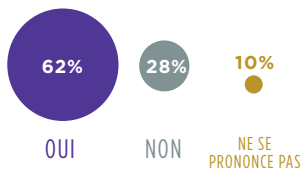
Pour sécuriser le planning d'intégration, des jalons intermédiaires doivent être fixés et des avancées significatives, telles que la mise en place de la nouvelle gouvernance ou d'une nouvelle marque, doivent être réalisées dans les six premiers mois. Cela permet, en effet, de lancer la dynamique d'intégration et d'aborder dans de meilleures conditions des chantiers de fond (synergies IT, convergence culturelle...).

Monitorer l'exécution du programme et les dépenses d'intégration

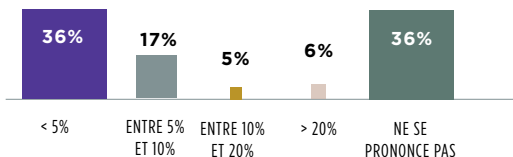
Le suivi de la performance économique est un processus primordial pour tout programme d'intégration ayant des objectifs de retour sur investissement. Pourtant, selon notre enquête, plus d'1/4 des rapprochements ne font pas l'objet de ce type de suivi.



Un système de mesure et de suivi de la performance économique du programme d'intégration a-t-il été mis en place ?



Dépenses totales d'intégration en % du montant total de la transaction :



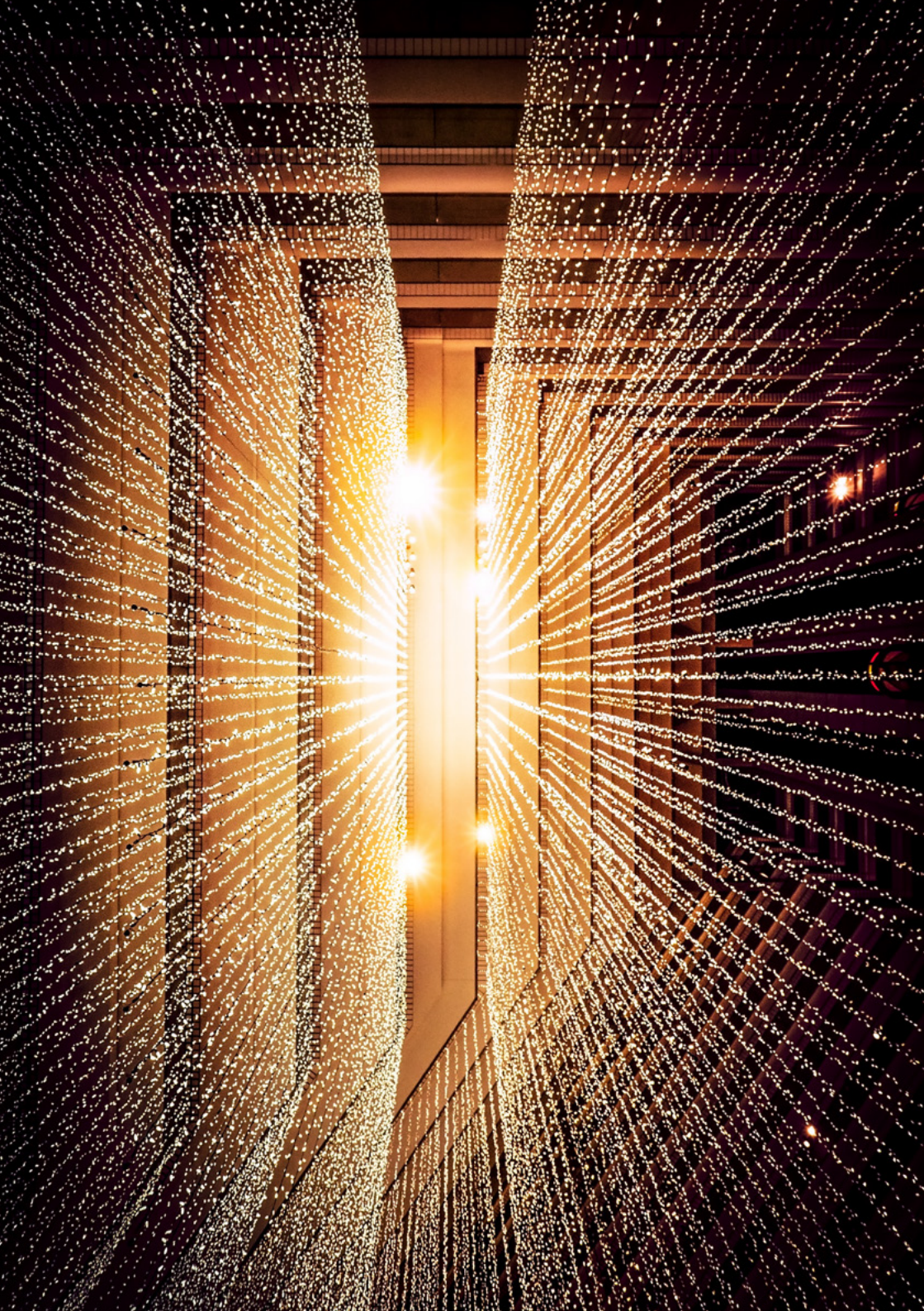
Comme indiqué précédemment, l'équipe-projet est à la manœuvre pour piloter l'exécution d'un programme de rapprochement. Elle s'appuie pour cela sur des instances de gouvernances (comité de pilotage, comité projet, comités techniques...) et un système de reporting à deux niveaux :

- / **Un reporting d'avancement des tâches inhérentes aux différents chantiers d'intégration,**
- / **Un reporting financier de suivi de la réalisation des synergies attendues.**

Les indicateurs financiers permettent notamment de mesurer les impacts de l'intégration sur l'entreprise acquise et de s'assurer que l'opération ne pénalise pas ses performances pour que la trajectoire d'intégration soit bien maintenue. Ils permettent également de suivre les dépenses nécessaires à l'intégration.

Celles-ci représentent en moyenne entre 5 et 10% du montant total de la transaction. Et bien que certains postes de coûts soient parfois difficiles à évaluer, un budget d'intégration ne doit surtout pas être minimisé : les programmes dont les dépenses se rapprochent des 10% ont davantage tendance à atteindre leurs objectifs.

L'INTÉGRATION TECHNOLOGIQUE



L'intégration technologique

L'IT, fonction pivot d'un programme de rapprochement

La fonction IT est une pierre angulaire de tout programme d'intégration, pouvant conduire au succès ou à l'échec de celui-ci. En effet, les responsables IT ont des chantiers critiques à mener pour sécuriser le rapprochement des entités et doivent organiser leurs équipes autour de cinq priorités.

Tout d'abord, les équipes IT sont garantes de la continuité de service, du «*business-as-usual*», pendant le processus d'intégration. Elles ont pour mission d'isoler ou séparer les SI pour assurer la sécurité des infrastructures. Les réseaux de messagerie et les supports doivent être rapidement connectés et mutualisés pour assurer la communication entre les deux entités. Cette phase de transition peut s'appuyer, selon les modalités de l'opération, sur une convention de service (ou TSA -Transition Service Agreement). Ce contrat, dont la négociation en amont de la signature peut s'avérer conflictuelle, précise la durée et le coût de maintien en service assuré par le vendeur à l'acquéreur. Notre expérience du sujet montre qu'une attention toute particulière doit être portée à la durée d'un tel contrat car elle peut avoir des incidences côté vendeur mais également côté acquéreur. Du côté vendeur, un TSA qui s'étale dans le temps expose le SI à

des risques de cybersécurité. Du côté acquéreur, un TSA dont la durée est sous-estimée met en péril l'intégration de l'entité rachetée dans les temps. Cela peut donner lieu à des pénalités financières et engendre la cohabitation des systèmes d'information des deux entités provoquant un ralentissement de la concrétisation des synergies.

La deuxième priorité des équipes est d'entreprendre rapidement les chantiers d'intégration des systèmes d'information des deux entités avec pour objectif de générer les premières sources d'économies. Ces économies sont obtenues en particulier sur trois niveaux :

- / **Les applications**, en réduisant leur nombre et le nombre de licences associées, tout en renégociant les contrats de maintenance ;
- / **Les technologies**, en consolidant les data centers ou en renégociant les contrats de télécommunication ;
- / **L'organisation**, en rationalisant les effectifs et en centralisant les équipes de développement et de support.

Puis, compte tenu de la complexité croissante des systèmes d'information et de la digitalisation des entreprises, les équipes IT doivent intervenir auprès des métiers comme la finance, les ressources humaines, le marketing et ventes ou les

opérations, pour soutenir l'intégration business et les synergies associées qui sont souvent les plus significatives.

Au-delà de l'opération, c'est la stratégie d'intégration à long terme qu'il faut penser et mettre en place pour disposer d'une architecture qui soutienne la stratégie de croissance de la nouvelle entité. L'alignement des systèmes d'information avec les objectifs stratégiques de l'opération est en effet essentiel pour garantir son succès sur le long terme. Différents scénarios peuvent être instruits selon la maturité IT des entités et les objectifs du rapprochement :

- / Dans le cas où les SI sont compatibles, leur interconnexion est relativement aisée ; cette situation « idéale » est propice aux synergies.
- / Lorsque l'objectif du rapprochement est de diversifier ses activités, il peut être envisagé de préserver les deux SI. L'intégration consistera alors à créer des passerelles pour faciliter la communication entre les deux entités et conserver une cohérence organisationnelle. Cette approche permet d'accélérer le processus d'intégration mais se fait aussi au détriment de la réalisation de synergies.
- / Dans le scénario où les SI sont incompatibles, il est recommandé de choisir celui qui permettra de supporter au mieux les activités de la nouvelle organisation. Cette stratégie est particulièrement adaptée lorsque les deux entités concernées par l'opération sont de taille différente. La plus

grande entreprise va alors imposer son architecture SI à la plus petite. L'intégration s'avère plus rapide et permet de réaliser des économies. L'intégration n'en est pas facilitée pour autant puisque la migration d'un SI demeure plus complexe que le développement de nouvelles applications. Un autre écueil fréquent est la destruction de la valeur de l'entité achetée.

- / Si les SI des deux entreprises sont peu développés et incompatibles, une des solutions est de créer un SI commun. Cela nécessite de repenser l'architecture, les structures et chaque application, un processus potentiellement long et laborieux. Cette démarche est généralement retenue pour des rapprochements de petites entreprises.
- / Enfin, lorsque les SI des deux entités sont faiblement développés, une autre option possible est de faire appel à un sous-traitant de type ESN (Entreprise de Services Numériques). L'intégration IT s'en trouvera, bien souvent, accélérée et sécurisée. Cependant, le recours à un sous-traitant représente un investissement important et difficile à estimer en amont de l'intégration.

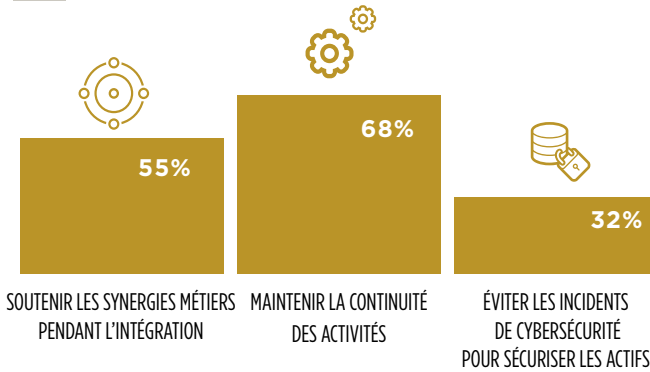
La cinquième et dernière priorité est la cybersécurité. Contrairement aux premières dimensions qui demeurent spécifiques à la phase de PMI, la cybersécurité est une problématique de tous les jours. Néanmoins, l'expérience montre qu'une entreprise est d'autant

plus exposée aux risques cyber lors d'une fusion-acquisition : mue par la recherche des synergies métier, l'interconnexion des SI est souvent accélérée au détriment des prérequis de sécurité. Cet enjeu doit être placé en haut de la liste des priorités car, en plus d'engager la responsabilité du top management, un incident de cybersécurité peut compromettre l'intégration et la continuité des activités.

Si les entreprises semblent avoir pris conscience des différents enjeux IT, elles pèchent encore trop souvent sur l'opérationnalisation du plan d'intégration IT.



Quel est (était) le plus gros enjeu du programme d'intégration des SI ?



En % des répondants



Les facteurs clés de succès de l'intégration IT

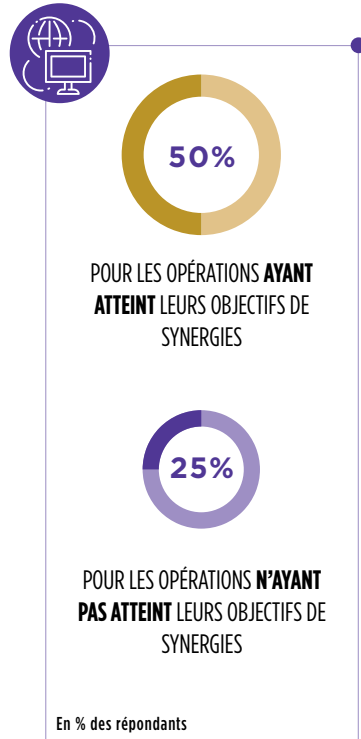
Tout d'abord, toute entreprise qui adopte une stratégie de croissance externe doit préparer en amont ses SI à de futurs projets de rapprochement. Un SI flexible facilite l'exécution des chantiers opérationnels d'intégration, augmente le potentiel de synergies et élargit le champ des possibles en matière d'évolutions technologiques. La consolidation des SI en un seul et même ERP peut être, par exemple, l'un des chantiers lancés pour mettre à niveau les SI des entités.

Par ailleurs, une attention particulière doit être portée à la définition de la stratégie d'intégration. Celle-ci doit être pensée en amont du Day-1, or une erreur classique commise lors des rapprochements est d'adopter une vision court-termiste en se focalisant uniquement sur la préparation de la date de lancement officielle de la nouvelle structure. Cet effort porté sur la sécurisation de l'état de marche des systèmes d'information en place (infrastructures, workplace...) contribue assurément au maintien de la continuité des activités, mais l'absence d'un plan d'intégration post Day-1 provoque à long terme des retards sur la concrétisation des synergies souhaitées.

Ce manque d'anticipation est souligné dans notre étude puisque 45% des répondants n'ont pas traité les questions IT avant la signature du rapprochement. Notre enquête montre aussi que la moitié des entreprises qui ont atteint

leurs objectifs de synergies ont défini leur stratégie IT lors de la phase de due diligence contre un quart pour celles n'ayant pas atteint leurs objectifs de synergies.

Part des opérations pour lesquelles la stratégie IT a été définie lors de la phase de due diligence :



Cette stratégie doit être accompagnée d'une roadmap détaillée et priorisée qui combine les objectifs à court terme, tels que la continuité de service et la rationalisation des outils et des infrastructures, et les objectifs à long terme pour supporter la réalisation des synergies. Cette roadmap doit également mettre en lumière les interdépendances, souvent fortes, entre les différents chantiers, et prendre en compte les contraintes et enjeux des différents départements.

Dans cette optique, les DSI et l'équipe de pilotage dédiée à l'intégration IT doivent être impliquées dans les échanges dès la phase de due diligence et la communication avec les métiers tout au long du projet doit être renforcée. En effet, pour pouvoir proposer une stratégie d'intégration qui aille au-delà de la rationalisation des coûts IT, qui priorise les leviers clés de création de valeur et qui soutienne le modèle opérationnel cible tout en accélérant la vitesse d'intégration, les responsables IT doivent être considérés comme de véritables « *business partners* », à l'instar des équipes finance. Ils doivent pouvoir appréhender au mieux les objectifs business de la transaction, le modèle opérationnel et le business plan associés. L'absence des DSI dans les échanges précédents la signature est, en outre, souvent à l'origine d'une sous-estimation du budget d'intégration IT, causée par une appréciation incomplète des chantiers à mener (relocalisation

des ERP, revue des licences, remise à niveau en termes de cybersécurité...) et des coûts engendrés. De cette sous-estimation découle des dépassements budgétaires qui compromettent la réussite de l'opération.

Estimer et disposer des ressources et compétences IT nécessaires à l'intégration

Les chantiers d'intégration IT nécessitent un savoir-faire spécifique. Les équipes IT des entreprises concernées disposent de compétences fonctionnelles et techniques mais ont souvent moins d'expérience en matière de fusion-acquisition. Il s'avère, par ailleurs, difficile de positionner des ressources internes à temps plein sur ces programmes exceptionnels compte tenu, d'une part de leur charge courante, d'autre part de la multiplicité et criticité des chantiers d'intégration.

Dans ce contexte, l'acquéreur gagne à solliciter une tierce partie pour renforcer ses équipes et se faire accompagner pour :

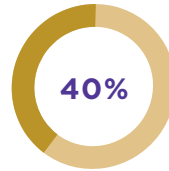
- / **Conduire les échanges avec le vendeur et recueillir les informations clés,**
- / **Construire une vision objective de l'infrastructure IT de la cible, souvent sous contrainte de temps et avec peu d'information à disposition,**
- / **Définir la stratégie d'intégration et évaluer le CAPEX associé.**

Cet expert ou équipe externe aide ainsi l'entreprise à cadrer les chantiers et à évaluer les ressources requises et charges associées, ce qui permet in fine de limiter les risques de dépassement budgétaire et de glissement de planning. Réaliser une estimation correcte des ressources nécessaires s'avère en effet incontournable pour espérer concrétiser les synergies globales. Selon notre étude, 40% des entreprises dont les dépenses consacrées à l'IT représentaient plus de 30% du budget total ont atteint leurs objectifs de synergies et seulement 7% ne les ont pas atteints.

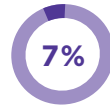
« Pour affiner l'estimation du budget nécessaire et réduire les risques de dépassement, Wavestone a développé un "quick cost sizer". Cet outil est basé sur un benchmark des coûts d'intégration IT, élaboré à partir des données recueillies via nos missions et veilles sur le marché. »

ROMAIN GAGLIARDI
Manager Wavestone,
IT & Data Architecture

Part des opérations pour lesquelles la part relative de l'IT dans les dépenses totales du programme d'intégration était supérieure après 30%



POUR LES OPÉRATIONS **AYANT ATTEINT** LEURS OBJECTIFS DE SYNERGIES



POUR LES OPÉRATIONS **N'AYANT PAS ATTEINT** LEURS OBJECTIFS DE SYNERGIES

En % des répondants

**L'ACCOMPAGNEMENT
AU CHANGEMENT**

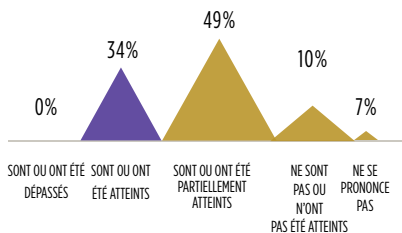


L'accompagnement au changement

La convergence culturelle, une problématique inhérente à tout rapprochement

La réussite d'une opération de rapprochement se mesure en termes de ROI et de concrétisation des synergies. Il convient, néanmoins, de ne pas oublier le facteur humain. A ce titre, une intégration est, par excellence, un exercice de conduite du changement qui vise d'une part à soutenir le moral et la motivation des salariés et les embarquer dans le projet, d'autre part à créer les conditions nécessaires à la convergence des cultures des entités concernées par l'opération. Mais cet exercice s'avère particulièrement complexe pour les entreprises : seulement 1/3 des répondants à notre enquête considèrent avoir atteint leurs objectifs en matière d'intégration culturelle et de conduite du changement.

En matière d'intégration culturelle et de conduite du changement, vos objectifs :

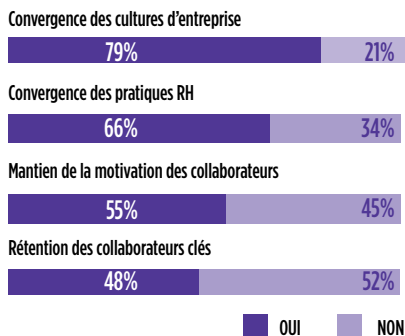


La convergence culturelle est d'ailleurs citée comme l'une des problématiques majeures, devant la convergence des pratiques RH et le maintien de la motivation des collaborateurs.

Sur ce dernier point, un système de bonus peut être un mécanisme efficace pour aligner les objectifs des salariés sur ceux de l'intégration. Il doit cependant être adapté à chaque profil (corrélé aux synergies réalisées pour le top management, associé à une période de transition pour des profils critiques pour l'intégration mais qui n'ont pas vocation à rester à terme, ...) et demeurer une récompense et non pas être distribué sans raison.



Dans le cadre du programme d'intégration, avez-vous rencontré les difficultés dans les domaines suivants ?

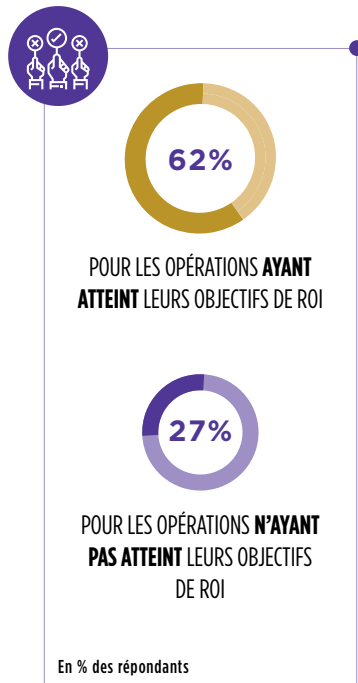


Analyser les écarts culturels et co-construire la culture commune cible

La culture oriente les comportements des membres d'une organisation (valeurs, modes d'interaction et de décision, ...) et impacte en conséquence les opérations. L'intégration culturelle est donc un enjeu clé à ne pas sous-estimer et à prendre en compte dès la phase de négociations. Une erreur souvent commise lors de ce type d'opération est de ne pas appréhender en détail les différences culturelles entre les entités, ce qui peut compromettre à long terme la réussite de la conduite du changement. Il convient donc, dans un premier temps, d'étudier les écarts entre les deux organisations, et ce dès la phase de négociation. Cette analyse, qui s'inscrit dans une logique de management des risques, permet d'anticiper les réactions des collaborateurs et d'élaborer des plans d'action ciblés.

Mis en place par 52% des répondants à notre enquête, le diagnostic d'écarts culturels réussit aux entreprises qui l'appliquent : 62% des répondants qui ont atteint leurs objectifs de ROI avaient réalisé ce diagnostic en amont du closing.

Part des entreprises qui ont analysé en amont les écarts culturels entre les deux entités :

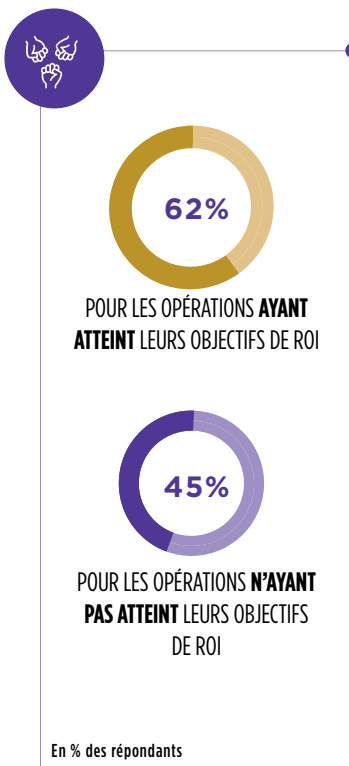


L'analyse des écarts culturels doit être suivie par une réflexion sur la culture cible. La définition d'une culture commune peut se faire soit en extrayant les avantages des deux cultures existantes ou bien en repartant d'une feuille blanche. Elle vise, *in fine*, à ériger les valeurs, les normes comportementales ou encore les symboles de la nouvelle entité, un socle essentiel pour fédérer les équipes autour d'objectifs communs. La mobilisation des collaborateurs dans cet exercice peut prendre la forme d'ateliers de travail mixant les équipes de l'acquéreur et de la cible et doit permettre de lever les a priori et non-dits.



L'expérience montre que la dimension participative d'un tel exercice contribue d'elle-même à l'acceptation du rapprochement par les collaborateurs, premier pas vers une convergence culturelle. Ainsi, 62% des entreprises ayant atteint leur objectif de ROI avaient impliqué les équipes des deux entités dans le programme d'intégration.

Part des entreprises qui ont impliqué les équipes de la cible et de l'acheteur :



Une fois la signature du rapprochement officialisée, il est indispensable de piloter l'intégration culturelle aussi finement que les chantiers métiers et supports. Certaines pratiques peuvent être mises en place pour favoriser la conduite du changement :

- / **Impliquer** le top management, lors de la construction mais également lors de la diffusion de la nouvelle culture auprès de l'ensemble des collaborateurs ;
- / **Définir** le modèle managérial cible pour clarifier les comportements attendus des collaborateurs actuels et futurs dans la nouvelle culture (système de recrutement, critères d'évolution et de rétribution...) ;
- / **Déterminer** la structure organisationnelle afin qu'elle soit alignée avec les objectifs stratégiques et la culture cible ;
- / **Déployer** des outils de conduite du changement, principaux leviers pour favoriser la création de liens entre les collaborateurs des deux entités (bureaux partagés, séminaires, événements informels...) ;



83%

des répondants considèrent que
**L'IMPLICATION DU TOP MANAGEMENT A
EU UN IMPACT TRÈS IMPORTANT DANS LA
CONDUITE DU CHANGEMENT**

La nouvelle structure organisationnelle doit être rapidement établie afin d'éviter toute situation de conflit entre les équipes, susceptible d'émerger du fait d'une dilution du pouvoir de certains collaborateurs. En clarifiant les rôles et responsabilités de chaque poste, les équipes managériales auront moins tendance à adopter une position défensive, réfractaire au changement. Par ailleurs, face aux réticences des managers, les ateliers de travail et séminaires peuvent parfois manquer d'efficacité et c'est alors aux équipes dirigeantes de rassurer et promouvoir les bénéfices du changement.



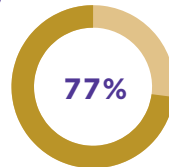
Mesurer la convergence culturelle auprès des collaborateurs

Une fois la stratégie de convergence culturelle lancée, la mise en place d'un système de mesure tel qu'un « *mood board* » ou un « baromètre du changement » est une bonne pratique pour estimer l'acceptation des collaborateurs. En élaborant un court questionnaire, envoyé mensuellement à l'ensemble des collaborateurs de deux entités ou bien à des équipes ressources ciblées, il est possible d'évaluer le niveau de confiance, de motivation et d'acceptation des collaborateurs mais également de repérer les signaux faibles.

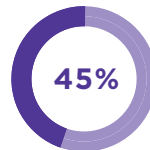
L'analyse des données au fil de l'intégration permet aux équipes en charge de la conduite du changement de mettre en place des actions spécifiques pour répondre aux préoccupations et réticences des équipes. La mesure de la convergence peut être enrichie avec des données qualitatives recueillies lors d'échanges avec les collaborateurs ou bien grâce à des relais présents au sein des équipes.

Notre enquête montre que près de 80% des répondants qui ont réussi leur intégration culturelle avaient mis en place un système de suivi. La mesure du niveau d'intégration culturelle doit se faire de manière régulière et se poursuivre plusieurs mois voire années après l'opération.

Part des entreprises qui avaient mis en place un système d'indicateurs de performance :



POUR LES OPÉRATIONS AYANT RÉUSSI LEUR INTÉGRATION CULTURELLE



POUR LES OPÉRATIONS N'AYANT PAS RÉUSSI LEUR INTÉGRATION CULTURELLE

En % des répondants

La communication, un accélérateur d'intégration

La communication demeure un accélérateur indispensable à tout programme de rapprochement à ne surtout pas négliger puisqu'elle facilite la transmission des ambitions et des objectifs de l'opération aux collaborateurs des deux entités. Une erreur classique commise lors d'une conduite du changement est de ne pas élaborer un plan de communication sur l'ensemble de la période de rapprochement.

Pour construire une stratégie de communication efficace, il convient de :

- / **Identifier** les parties prenantes et de former les managers à être des relais de la communication ;
- / **Déterminer** les besoins de communication afin de développer des messages personnalisés et percutants ;
- / **Sélectionner** les canaux de diffusion des messages ;
- / **Mesurer** l'impact des communications diffusées auprès des collaborateurs.

Il est essentiel d'ajuster au fur et à mesure le plan de communication en fonction des retours des collaborateurs et des points à éclaircir. Communiquer

en interne, et ce dès le Day-1, favorise l'instauration de la confiance, la motivation et l'implication des collaborateurs au sein de la nouvelle entité. Par ailleurs, la communication externe contribue à rassurer les partenaires des deux entités (investisseurs, fournisseurs, clients...) et à matérialiser le changement dans l'esprit des collaborateurs.

« La communication sert d'accélérateur d'intégration car c'est le levier le plus facile à activer pour matérialiser le rapprochement (création d'un site web, élaboration du nouveau logo, etc.). »

SARAH LAMIGEON,
Directrice communication
au sein de Wavestone

CONCLUSION

Chaque situation de rapprochement est spécifique, il y a donc autant de natures de difficultés rencontrées que d'opérations menées. Néanmoins, au vu des résultats de notre étude, trois principales causes d'échec tendent à être récurrentes :

- / **Le manque de préparation et de vision sur la stratégie d'intégration et le schéma organisationnel cible** à mettre en place pour réaliser le plan de synergies tout en tenant compte des spécificités des activités et contextes culturels ;
- / **La sous-estimation des moyens et des efforts**, voire de la durée, nécessaires à la pleine réalisation de ces opérations ;
- / **Les distensions culturelles** non traitées ou non résolues.

Pour éviter ces différents écueils, des bonnes pratiques, propre à chaque dimension clé d'un rapprochement, sont à observer.

Pour la stratégie d'intégration et le pilotage du rapprochement, il apparaît nécessaire d'anticiper leur préparation avant le closing de l'opération et de prévoir un budget d'intégration suffisant (5 à 10% de la valeur du deal). La réflexion doit être initiée dès la phase de due diligence et doit permettre de poser les grands principes de l'intégration, de cadrer le modèle opérationnel cible, et de structurer le programme d'intégration, en identifiant les principaux chantiers, les responsables et contributeurs et les plannings associés.

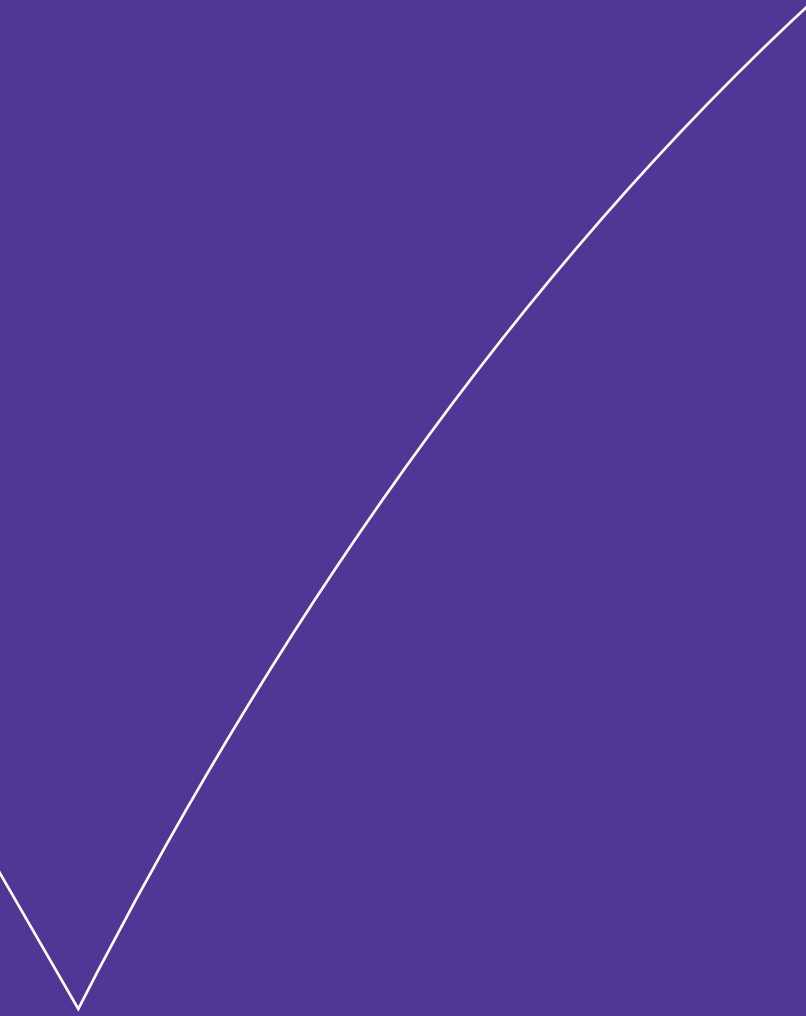
La durée du programme doit être également fixée au préalable afin d'éviter toute démobilitation préjudiciable à la création de valeur, tout en restant

réaliste au regard de la complexité du rapprochement et des moyens alloués.

Enfin, il est primordial de piloter finement l'avancée du programme, d'un point de vue opérationnel en monitorant les différents chantiers, mais également sous un angle financier en contrôlant les indicateurs reflétant la concrétisation des synergies attendues.

En matière d'intégration technologique, il convient de prendre en considération le plus tôt possible les enjeux IT. L'élaboration d'un plan d'intégration technologique, aligné avec les objectifs stratégiques du rapprochement, doit permettre de maintenir la continuité des activités lors du Day-1, d'éviter les incidents de cybersécurité et de soutenir les synergies métier. Pour cela, le budget d'intégration consacré à l'IT doit être à la hauteur des enjeux (souvent supérieur à 30% du budget total de la PMI).

Enfin, concernant l'accompagnement au changement, il est recommandé de réaliser un diagnostic des écarts culturels en amont du closing, de définir une culture commune cible avec les équipes des deux entités et d'élaborer une stratégie de communication, aussi bien interne qu'externe, pour l'ensemble de la période d'intégration. Ces bonnes pratiques permettent, dès le jour de la signature, d'exposer les avantages de l'opération de rapprochement pour favoriser l'implication des équipes des deux entités et réduire les risques de divergence culturelle. Une fois le plan de conduite du changement lancé, la mise en place d'un système de mesure de la convergence culturelle est indispensable pour évaluer l'acceptation des collaborateurs et ajuster les plans d'action.



The Positive Way

WAVESTONE

www.wavestone.com