



LE CADRE DE L'INTEGRATION POST-FUSION (PMI)

Si les opérations de fusion et acquisition peuvent répondre à une grande diversité d'objectifs, le succès de ces transactions repose bien souvent sur la capacité des parties à identifier, planifier et réaliser les synergies chiffrées en phase de pré-deal.

En ce qu'elle influe directement sur la thèse d'investissement et le potentiel de création de valeur de l'entité nouvellement créée, la réalisation des synergies représente une composante structurelle de l'intégration post-fusion (PMI, *Post-Merger Integration*).

Dans cet article, nous mettons à profit l'expérience d'A&M dans le pilotage de programmes d'intégration et de réalisation de synergies afin de mettre en lumière les étapes décisives et les bonnes pratiques de maximisation de la valeur dans le cadre de projets de PMI.



Élaborer un plan de réalisation des synergies

Dans le cadre d'une intégration post-fusion, les synergies peuvent revêtir de multiples formes, qu'il s'agisse de réductions de coûts, d'un accroissement du chiffre d'affaires, d'une amélioration de la performance opérationnelle ou encore d'avantages stratégiques nés de la combinaison des ressources, des capacités et des positions de marché des deux entreprises fusionnées.

Ce plan doit être conçu dans la continuité – et comme sous-ensemble – du plan global d'intégration, qui peut comprendre des mesures sans rapport avec la mise en œuvre des synergies telles que les tâches critiques à effectuer dès le « Day 1 », l'intégration des locaux, le calendrier de communications externes et internes, etc.

Une fois les synergies potentielles identifiées, la première étape consiste à élaborer un plan détaillé de réalisation des synergies qui précise les actions concrètes à entreprendre, le calendrier de leur mise en œuvre et les ressources nécessaires pour obtenir les résultats projetés.



Le plan de réalisation des synergies comprend habituellement les éléments suivants :

 **Objectifs clairs** : définition d'objectifs spécifiques aux synergies et quantification des résultats associés, par exemple en termes de réduction des coûts, d'accroissement du chiffre d'affaires ou d'améliorations de performance opérationnelle ;

 **Priorisation** : initiatives ordonnées en fonction des impacts potentiels, du degré de faisabilité et de l'alignement avec les objectifs stratégiques de l'organisation ;

 **Plans d'action** : élaboration d'un plan d'action détaillé pour chaque initiative, comprenant le détail des ressources à allouer, les jalons de suivi, les risques éventuels et le calendrier d'exécution ;

 **Engagement et responsabilité** : désignation d'un responsable par initiative (salarié ou équipe en particulier), en charge de l'exécution ;

 **Suivi et reporting** : définition des processus à appliquer dans le cadre du suivi des progrès réalisés, en vue du reporting des succès obtenus ou de la mise en place d'actions correctives en cas de déviation sensible de trajectoire.



Assurer le suivi de la réalisation des synergies

Le suivi et le contrôle continu de la réalisation des synergies sont essentiels afin de veiller à la bonne exécution du plan de synergies et à l'obtention des résultats visés. La démarche adoptée à cette fin par A&M s'articule généralement autour des éléments suivants :

1. Définition des indicateurs clés de performance : définition d'un ensemble pertinent d'indicateurs clés (KPI, Key Performance Indicators) pour mesurer les progrès réalisés dans l'atteinte des objectifs de réalisation des synergies.

Ces indicateurs peuvent inclure des données financières (p. ex., économies de coûts, croissance du chiffre d'affaires), opérationnelles (p. ex., accroissement de la productivité, efficacité des processus) ou stratégiques (p. ex., gains de parts de marché, capacité d'innovation) et sont appelés par ailleurs à alimenter et à compléter le tableau de bord d'un programme d'intégration plus large.

Il importe que la construction de chaque indicateur soit rigoureusement documentée en détaillant la source des données, les retraitements éventuels apportés, le niveau de granularité obtenu, les hypothèses clés, le périmètre couvert ainsi que la périodicité et le format de présentation attendus. Chaque indicateur doit se voir assigner un responsable et l'ensemble des acteurs intervenant dans le traitement de données doivent être clairement identifiés.

2. Recueil des données, analyse et définition des bases de référence : recueil des données relatives aux KPI retenus, traitement et retraitement des données si nécessaire, analyse des tendances et confrontation des performances aux objectifs fixés dans le cadre du plan de réalisation.

Ces travaux doivent également amener à établir les bases de référence du périmètre considéré (revenus, coûts et effectifs). Dans le contexte d'une intégration post-fusion, celles-ci seront essentielles pour évaluer le succès de l'opération et suivre l'efficacité des synergies projetées.

Notre expérience montre qu'au-delà de l'éclairage qu'elles apportent sur l'évolution des indicateurs de performance, des données de référence solides donnent également à voir l'origine des changements constatés, ce qui permet de reconnaître le travail accompli et d'identifier les marges de progression restantes. Ces données de référence doivent être régulièrement mises à jour et ajustées pour tenir compte de l'évolution de la conjoncture économique, des tendances sectorielles ou des changements stratégiques. Ainsi, l'établissement de bases de référence robustes forme le socle d'un processus de PMI guidé par l'analyse de données factuelles : en assurant une transparence absolument parfaite, elles renforcent la confiance de l'ensemble des acteurs et conditionnent la prise de décision éclairée.

3. Assimilation dans le « Business as Usual » : intégration du plan de synergie dans les budgets et objectifs courants de l'entreprise, avec le soutien de la fonction finance.

L'intégration des objectifs liés à la réalisation des synergies au fonctionnement quotidien et aux processus budgétaires courants des entreprises favorise l'adhésion à ces objectifs à tous les niveaux de l'organisation, tout en facilitant la mesure et le suivi de leur avancement dans le cadre du reporting de gestion.

Du fait de cette normalisation, la réalisation des synergies n'est plus perçue comme un projet cloisonné, mais plutôt comme un élément constitutif de la feuille de route stratégique et opérationnelle globale de la nouvelle entité. Cela limite également le risque de « lassitude » qui peut survenir lorsque les objectifs de réalisation des synergies sont considérés comme une activité dissociée du fonctionnement courant de l'entreprise. L'association de ces objectifs aux budgets des différents services et aux indicateurs de performance individuelle encourage l'ensemble des équipes à contribuer à leur réalisation, favorisant une culture de collaboration et de responsabilité véritablement partagée. De plus, l'assimilation fluide des plans de synergie dans les budgets et objectifs de performance courants nourrit une communication transparente des progrès effectués, ce qui renforce de façon cruciale la confiance de tous les acteurs dans le processus global de PMI.

4. Reporting et communication : reporting régulier sur l'état d'avancement de la réalisation des synergies, à destination des cadres dirigeants, des équipes d'intégration, des investisseurs et des autres parties prenantes.

Une communication transparente soutient la dynamique du processus d'intégration et favorise les alignements. Il convient d'analyser les avantages et les coûts de transformation au-delà du reporting standard, afin que chacun des acteurs prenne la mesure des impacts liés à la réalisation des synergies. Déterminez à l'avance, de manière concertée avec vos parties prenantes, la fréquence et le format de communication de ces éléments (tableau de bord, fichier Excel, email, etc.).

Dans la démarche A&M de transformation par le leadership, le reporting sur les progrès de la réalisation des synergies s'appuie sur une culture forte de la transparence et de la communication ouverte. Cet environnement permet d'anticiper les obstacles potentiels ou les objectifs éventuellement compromis, sans crainte de jugement ou de répercussions négatives ; il facilite ainsi les corrections de trajectoire pertinentes et améliore sensiblement les perspectives de succès du processus d'intégration.

Une gouvernance financière solide est indispensable pour assurer un reporting de la réalisation des synergies assidu et conforme aux lignes directrices convenues en amont, mais aussi pour fournir des indicateurs des avantages réels ou prévisionnels et pour démontrer que les synergies ont effectivement été réalisées.

5. Correction de trajectoire : Les plans d'action et de réalisation des synergies doivent impérativement être réajustés au fil de l'eau, en tenant compte des indicateurs de performance et des retours des parties prenantes, afin de traiter les problématiques qui pourraient émerger et de veiller à la concrétisation des bénéfices escomptés. Pour ce faire, il est utile de définir un ensemble d'indicateurs principaux, à même d'anticiper l'atteinte ou non des résultats visés : ces indicateurs feront office de signaux d'alerte, permettant aux équipes de mise en œuvre d'adopter des mesures correctrices adéquates avant qu'il ne soit trop tard. À titre d'exemple, si l'objectif consiste à réduire les frais généraux au cours d'un trimestre donné, la diffusion plusieurs mois à l'avance d'une communication spécifique donnera aux effectifs concernés le temps d'effectuer les changements nécessaires. En identifiant judicieusement les indicateurs appropriés et en assurant leur suivi, les équipes de mise en œuvre sont en mesure d'anticiper les écueils potentiels et de réorienter le projet vers la production des livrables attendus.



Faire la part des choses entre les objectifs de court et de long terme

Pour la réalisation des synergies, le juste équilibre entre la poursuite d'objectifs de court et de long terme constitue un facteur important de succès. Si la poursuite d'objectifs de court terme permet d'engranger rapidement les bénéfices et de maintenir ainsi une dynamique favorable, les objectifs de long terme sont essentiels pour alimenter la croissance de la nouvelle structure et la doter d'avantages compétitifs. Voici quelques exemples de stratégies qui concourent à cet objectif :



S'inscrire dans une vision de long terme :

Veiller à ce que le plan de réalisation des synergies soit orienté vers des objectifs stratégiques de long terme, tels que la conquête de nouveaux marchés, le développement produit ou la gestion des talents, tout en restant attentif à des échéances de moyen-terme, de l'ordre de 12 à 18 mois.



Prioriser les quick wins : Identifier et mettre en œuvre les initiatives susceptibles de produire des gains immédiats, telles que les réductions de coûts ou les améliorations de processus, afin de renforcer la crédibilité du projet et l'adhésion des parties prenantes.



Allouer efficacement les ressources :

Les ressources doivent être allouées (en temps, montant et effectif) de manière à assurer la poursuite simultanée d'objectifs de court terme et de priorités stratégiques de plus long terme.



Suivre les progrès réalisés :

Évaluer périodiquement l'état d'avancement vers l'atteinte des objectifs de court et de long terme et veiller à leur cohérence et à leur complémentarité.



Gérer les risques et surmonter les difficultés

La réalisation des synergies n'est pas dénuée de risques et de difficultés et une gestion maîtrisée de ces facteurs est essentielle à la réussite du projet. Voici certains risques ou défis fréquemment rencontrés dans la réalisation de synergies :

- **Risques liés au leadership** : Le leadership revêt une importance primordiale dans les processus d'intégration. Pour garantir leur efficacité, des leaders engagés et affirmés doivent être désignés dès le début du projet. Retarder ce type de décision ou désigner des leaders qui manqueraient d'implication ne peuvent qu'entraîner de la confusion, des conflits de loyauté, voire des départs volontaires. Il est crucial à nos yeux d'identifier rapidement des profils de leaders motivés par la dynamique d'intégration et de collaboration et de leur donner les moyens de leur réussite. La présence de ces leaders peut atténuer certains risques et participer du succès de l'ensemble du programme d'intégration.
- **Risques liés à l'intégration** : La fusion de deux organisations peut s'avérer complexe et des obstacles technologiques, opérationnels ou culturels peuvent se manifester. Le processus de due diligence joue ici un rôle crucial mais, pour rigoureux que soient ces travaux préliminaires, ils ne sauraient prévenir toutes les éventualités. Afin de pallier les risques imprévus, la démarche d'A&M s'appuie sur (i) une communication ouverte et transparente, (ii) la projection de scénarios et des hypothèses associées et (iii) l'élaboration des plans de contingence associés.
- **Risques liés à l'exécution** : L'exécution est sans doute l'une des composantes de la réalisation de synergies qui présente le plus de difficultés. Des obstacles, tels que des contraintes de ressources, la résistance au changement ou des écueils réglementaires peuvent souvent freiner les progrès. Pour atténuer ces risques, nous recommandons vivement de définir clairement les rôles et responsabilités de chaque acteur, d'adopter une structure de gouvernance solide et de veiller en permanence à ce que les ressources allouées et le soutien nécessaire à l'exécution soient proportionnés aux objectifs. Il est également essentiel de déployer des espaces dédiés à la gestion du changement et des parties prenantes pour surmonter la résistance au changement et tout signe éventuel de lassitude.
- **Risques financiers** : La réalisation des synergies peut comporter des risques financiers, tels que des augmentations de coûts ou une baisse du chiffre d'affaires. Dans l'approche d'A&M, la gestion du risque financier repose sur des modèles financiers robustes et des projections fiables, sur un suivi rigoureux des performances financières et sur l'ajustement continu des plans pour assurer leur cohérence avec les objectifs financiers.
- **Risques lié au capital humain** : Les programmes d'intégration se déploient bien souvent sur plusieurs années. Cette temporalité peut susciter un sentiment d'incertitude et d'anxiété parmi les effectifs et affecter la motivation, la productivité et les objectifs de rétention des collaborateurs. Une communication sincère et ouverte avec les équipes est le meilleur outil pour se prémunir contre ces phénomènes : mettez en avant la raison d'être de la fusion et les avantages des synergies, explicitez également la vision d'avenir et les valeurs de la nouvelle entreprise issue de ce rapprochement. Accompagnez les équipes tout au long du processus, cultivez leur engagement et investissez dans des initiatives de développement des talents et de rétention.



Conclusion

Rouage essentiel de l'intégration post-fusion, la réalisation des synergies est au cœur de la création de valeur issue de l'opération.

L'expérience d'A&M dans le cadre de la concrétisation des synergies et de maximisation de la valeur dans des contextes de fusion d'entreprises confirme la pertinence de certaines bonnes pratiques, telles que l'élaboration d'un plan de réalisation des synergies lors de la période précédant le *closing* (pendant le *sign-to-close*), le suivi des progrès effectués, la recherche d'un juste équilibre entre objectifs de court et de long terme et la gestion maîtrisée des risques et des obstacles potentiels. Ces outils favorisent considérablement la capacité des organisations à maximiser la valeur issue des opérations de fusion et acquisition et à assurer le succès pérenne de l'entité nouvellement créée.



KEY CONTACTS



Rénaud Béjaoui
Managing Director

+33 6 22 45 15 67
rbejaoui@alvarezandmarsal.com



Piotr Krawczyk
Senior Director

+33 6 31 71 59 26
pkrawczyk@alvarezandmarsal.com



Elisabeth Karsenty
Associate

+33 7 85 58 70 59
ekarsenty@alvarezandmarsal.com

Follow A&M on:

© Copyright 2024 Alvarez & Marsal Holdings, LLC.
All Rights Reserved.
454037-45444/January 25
9496_Stg03

ABOUT ALVAREZ & MARSAL

Founded in 1983, Alvarez & Marsal is a leading global professional services firm. Renowned for its leadership, action and results, Alvarez & Marsal provides advisory, business performance improvement and turnaround management services, delivering practical solutions to address clients' unique challenges. With a world-wide network of experienced operators, world-class consultants, former regulators and industry authorities, Alvarez & Marsal helps corporates, boards, private equity firms, law firms and government agencies drive transformation, mitigate risk and unlock value at every stage of growth.

To learn more, visit: [AlvarezandMarsal.com](https://www.alvarezandmarsal.com)