

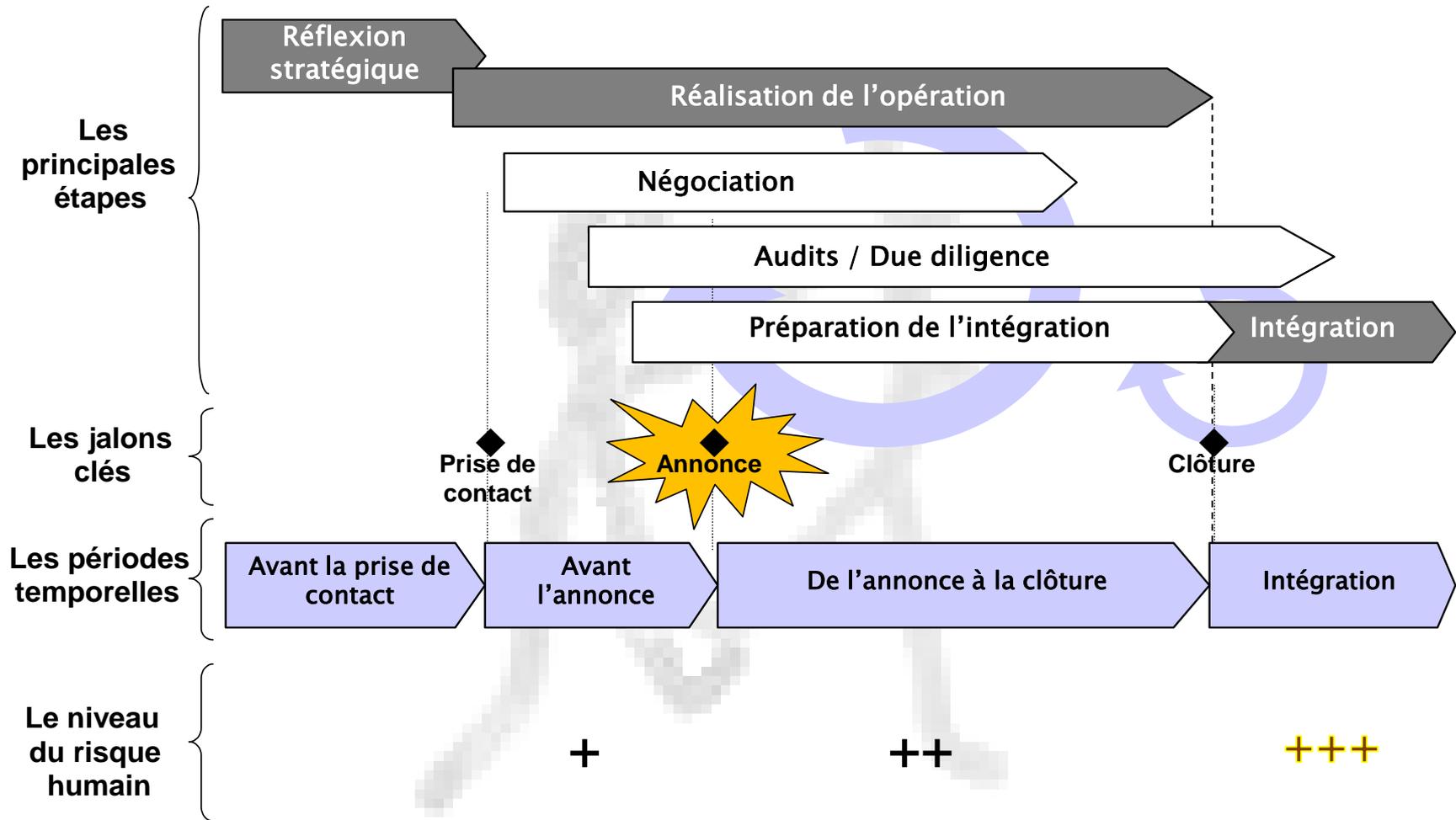


Les fusions-acquisitions 60 jours pour réussir

- Etape 1 (*post audit*) : 5 priorités :
 - ▶ Définir le projet d'entreprise, les objectifs stratégiques et identifier les priorités de changement
 - ▶ Construire l'équipe dirigeante capable de piloter l'opération
 - ▶ Régler les packages de rétribution compte tenu des enjeux réels
 - ▶ Clarifier l'organisation cible
 - ▶ Mettre en place un plan de communication créant un climat de confiance et de coopération



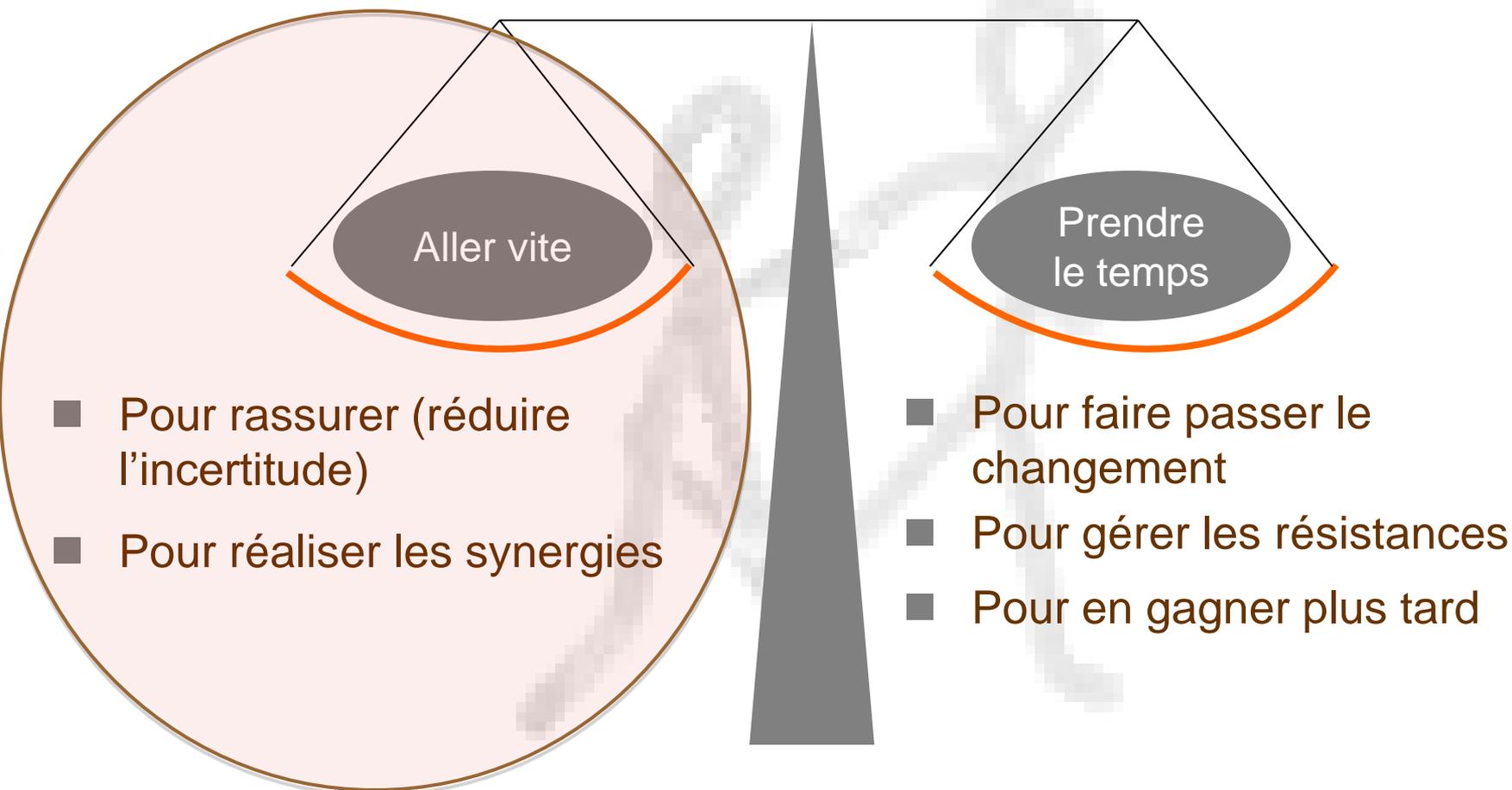
*Définir les objectifs stratégiques et identifier les
priorités de changement*



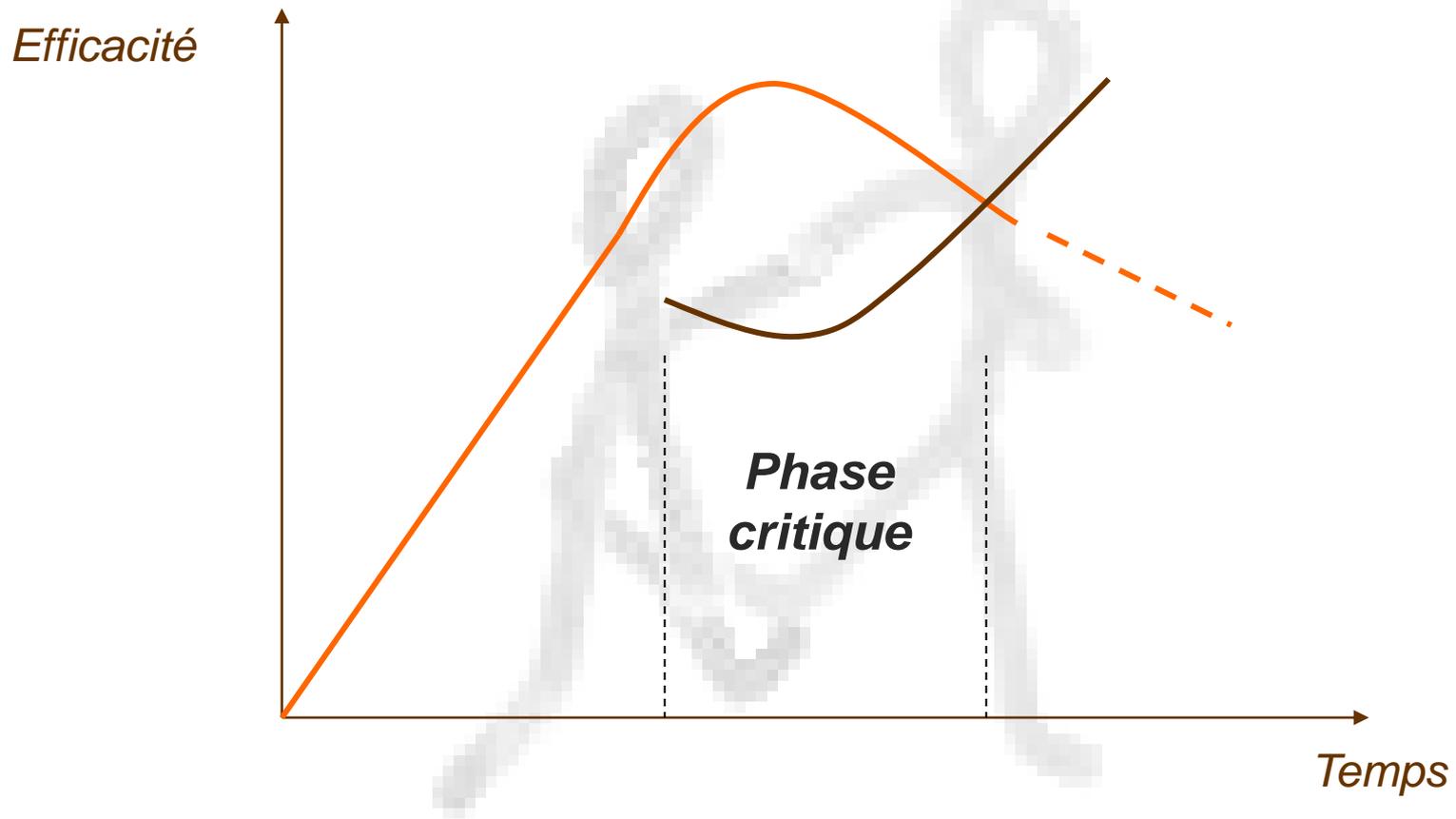
- Les variables pouvant influencer le risque humain :
 - ▶ Objectif stratégique de l'opération
 - ▶ Tailles relatives des entreprises
 - ▶ Positions concurrentielles des entreprises
 - ▶ Nationalités des entreprises
 - ▶ Le périmètre géographique du rapprochement
 - ▶ Le degré de recouvrement des activités / équipes...
 - ▶ Attitudes des dirigeants vis-à-vis du rapprochement
 - ▶ Légitimité de l'acquéreur aux yeux des salariés de l'entreprise acquise
 - ▶ Modèle d'intégration

- Les caractéristiques de la phase d'intégration :
 - ▶ Des changements organisationnels plus ou moins importants
 - ▶ Une période d'incertitude et d'angoisse
 - ▶ Des tensions potentiellement aggravées par la confrontation des cultures d'entreprise
 - ▶ Des risques de :
 - ✓ Perte de ressources clés
 - ✓ Démotivation pouvant susciter absentéisme, baisses de productivité ou de qualité...
 - ✓ Résistances fortes pouvant entraîner une dégradation du climat social, voire conflits

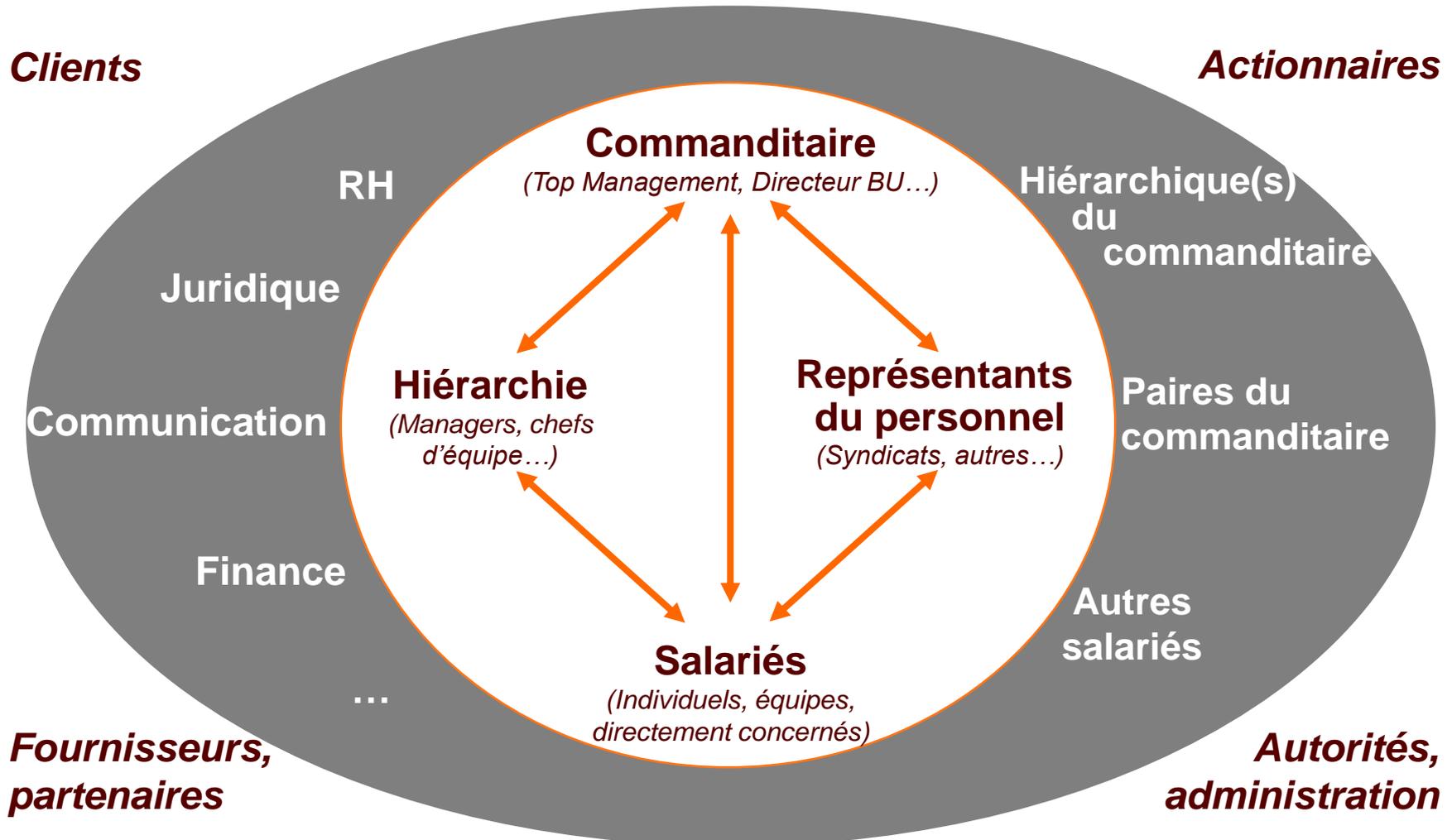
- Etre maître du temps...



Le syndrome de la chaussure neuve



- Identifier les acteurs



- Anticiper les comportements

Enjeux

- Les enjeux positifs et négatifs :
 - Emploi ?
 - Carrière ?
 - Nature du travail ?
 - Conditions de travail ?
 - Qualité des relations ?
 - Statut ? Image ? Pouvoir ?
 - Reconnaissance ?
 - Valeurs ?
 - ...

Degré d'influence

- Degré d'influence fort / moyen / faible sur :
 - Le fonctionnement de la nouvelle organisation
 - La définition de la nouvelle organisation
 - Le cheminement vers la nouvelle organisation
- **Contributions attendues de leur part et rétributions que le projet peut leur offrir**

Comportements possibles

➔ *La vitesse, facteur clé de succès pour la définition du projet d'entreprise*

- Comprendre les cultures et les valeurs des deux organisations
- Choisir entre 4 options :
 - ▶ Créer une culture en reprenant les meilleures éléments de chacune des deux organisations
 - ▶ Choisir de conserver les deux organisations distinctes
 - ▶ Elaborer une nouvelle culture *from scratch*
 - ▶ Permettre à la culture d'une des deux organisations de tenter d'absorber l'autre
- Quoiqu'il en soit, suivre en temps réel la diffusion des *virus culturels* (Stéphane Brahy – Journal of organizational excellence)



*Construire l'équipe dirigeante capable de piloter
l'opération*

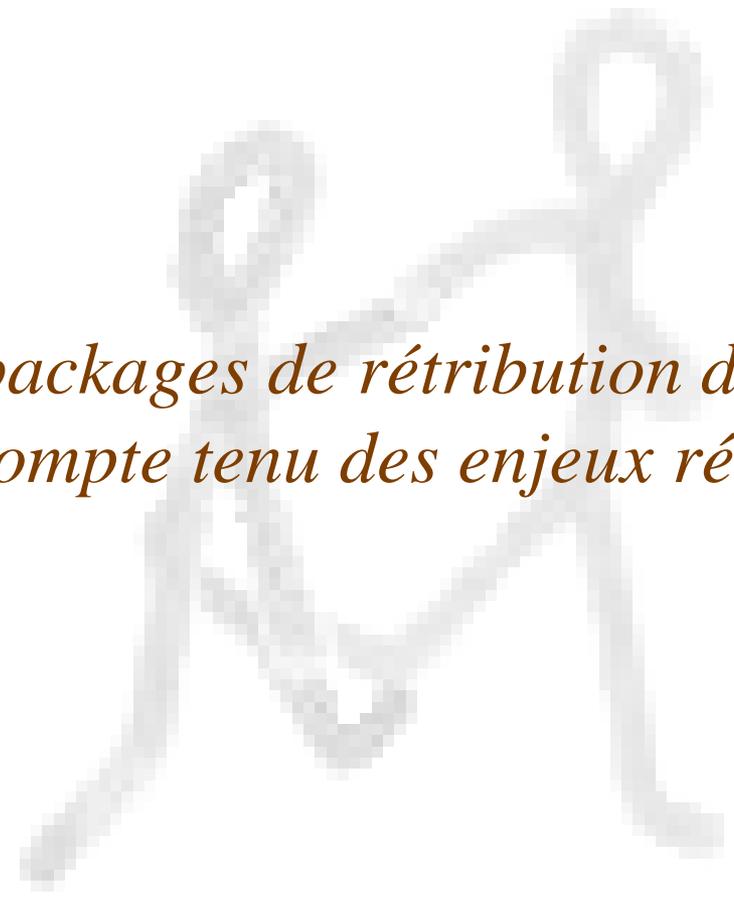
- Un processus complexe et traumatisant
 - Des dirigeants sous pression
- ➔ *Le succès se joue dès les premières étapes en réglant les problèmes d'hommes*
- (Choix des personnes, détermination des statuts et des packages de rétribution individuels)

- Choix des dirigeants :
 - ▶ *1^{er} cercle* : dirigeants exécutifs du 1^{er} niveau, chargés de définir la stratégie et piloter la fusion
 - ▶ *2^{ème} cercle* : dirigeants du 2^{ème} niveau, chargés de mettre en œuvre la fusion (*les tacticiens*)
 - ▶ (Etape suivante : *3^{ème} cercle* : bon *mix* professionnels clés et hauts potentiels)

- Définir les compétences individuelles et d'équipe clés de succès :
 - ▶ Des dirigeants maîtres d'œuvre de la conduite du changement et de la transformation de l'entreprise
 - ▶ Des capacités d'engagement
 - ▶ Des compétences interpersonnelles élevées (intelligence émotionnelle)
 - ▶ Un style de leadership approprié (culture)
- ➔ *Evaluation / identification / top team*

- Une direction claire et ambitieuse, et des objectifs partagés
- Une taille réduite (6 à 8 personnes), des standards de comportement qui renforcent la cohésion
- Un véritable leader capable de *booster* les capacités de l'équipe

- Dès ce stade envisager le départ d'un ou de quelques dirigeants
 - ▶ Ne pas déstabiliser l'entreprise et faciliter la transition (*rupture gagnant-gagnant*)
- Identifier les *bloqueurs* (qui freinent le changement) et les rendre inopérants



*Régler les packages de rétribution des dirigeants
compte tenu des enjeux réels*

- Objectifs :

- ▶ Verrouiller les dirigeants clés
- ▶ Faire en sorte que leur action ne soit pas brouillée par des questions d'ordre personnel
- ▶ Les mobiliser sur leurs nouveaux objectifs
- ▶ Marquer par un symbole puissant la nécessité de *changer de braquet* (pour les dirigeants et l'ensemble de l'organisation)
- ▶ Favoriser l'appropriation des objectifs stratégiques par tous les salariés de l'entreprise



La rémunération : une des portes d'entrée majeure de la transformation de l'entreprise

- *1^{er} cercle* : déterminer le statut et la rétribution des dirigeants du 1^{er} niveau :
 - ▶ Diagnostic des statuts et des packages de rétribution
 - ▶ Benchmarking rapide
 - ▶ Design du dispositif cible, pertinent par rapport aux nouveaux enjeux
 - ▶ Programme de rétention / optimisation / protection
 - ▶ Réserve de *sweet equity*, pour permettre l'arrivée de nouveaux entrants
- ➔ *Démarche sur mesure (cas par cas)*

- *2^{ème} cercle* : déterminer le statut et la rétribution des dirigeants opérationnels :
 - ▶ Analyse fine des statuts et des packages
 - ▶ Repositionnement des fonctions clés dans l'organisation cible (grille commune)
 - ▶ Benchmarking
 - ▶ Détermination du dispositif cible, en déclinaison du 1^{er} niveau



Agenda progressif d'application

- Les dispositifs traditionnels de rémunération variable ne sont guère adaptés au management du changement
- Nécessité de mettre en place de véritables leviers de performance à court et long terme :
 - ▶ Rolling bonus
 - ▶ Stay in bonus
 - ▶ LCP[®]



Peuvent être combinés

- Pour favoriser les synergies et un haut niveau de performance sur plusieurs exercices :
 - ▶ Rolling bonus : système accélérateur qui amplifie le niveau de bonus exercice après exercice
 - ▶ Stay in bonus : système additionnel couvrant généralement une période moyen terme (2 ou 3 exercices)



Leverage compensation package
(*Package de rémunération à effet de levier*)

- Le poids de l'actionnariat dans les packages de rétribution des dirigeants croît rapidement :
 - ▶ Répond aux souhaits des actionnaires qui y voient un moyen d'aligner leurs intérêts respectifs
 - ▶ Offre un fort effet de levier lié aux perspectives de plus-values
 - ▶ Les distributions d'actions bénéficient d'un régime fiscal et social de faveur (rapport coût / gain net favorable)

- En Europe, les bonnes pratiques du marché pour les dirigeants conduisent peu ou prou à équilibrer les poids respectifs des trois composants clés : rémunération de base/ bonus/ actionnariat
- Aux États-Unis, le poids de l'actionnariat pour les dirigeants est plus agressif puisqu'il correspond à plus du double de la rémunération espèces (base + bonus)

- Cette pratique anglo-saxonne se développe progressivement en Europe, où l'on voit déjà des niveaux de gains financiers très importants liés à l'actionnariat (opérations de type LBO par exemple)
- Les chasseurs de tête et les fonds d'investissement sont de plus en plus sollicités par les dirigeants désireux de participer à des opérations offrant de réelles perspectives de gains financiers
- Le benchmarking traditionnel n'est plus la référence marché des dirigeants et des managers entrepreneurs

- La distribution gratuite de titres (actions, stock options...), même conditionnelle ne répond guère à cette évolution du marché :
 - ▶ Légitimité de la rétribution
 - ▶ Poids des actionnaires, des médias et de l'opinion publique



Au contraire du co-actionariat

- Le co-actionariat est indissociable :
 - ▶ De la prise de risque financier de la part des dirigeants
 - ▶ De la réalisation d'un plan intimement lié à la performance réelle de l'entreprise



Philosophie de management

- Il existe divers dispositifs qui impliquent un financement de la part des dirigeants(sous forme de titres):
 - ▶ Les LBO
 - ▶ Les opérations de capital risque (BCE ou BSA en général)
 - ▶ Quelques Groupes exigent de leurs dirigeants exécutifs qu'ils acquièrent un paquet d'actions sur le marché (Danone par ex.)
 - ▶ Les LCP®

- ▶ *Objectifs*
- ▶ *Principes*
- ▶ *Participants*
- ▶ *Management package des dirigeants*

- Objectifs :

- ▶ Développement d'une culture d'entrepreneuriat
- ▶ Transformation des dirigeants en actionnaires significatifs
- ▶ Motivation et rétention des dirigeants et hommes clés de l'entreprise / attraction de nouveaux talents
- ▶ *Changement de braquet* et recherche de niveaux de résultat nettement supérieurs



La rémunération : accélérateur de performance

- Principes :

- ▶ Une stratégie claire accompagnée d'un business plan ambitieux, couvrant une période de 4 à 5 ans
- ▶ Un engagement financier par achat d'actions par les dirigeants et hommes clés
- ▶ La perspective de *faire la culbute* en cas de succès

- Participants : les dirigeants des 2 premiers cercles, éventuellement des 3 cercles :
 - ▶ Avec des modalités de participation différenciées
- Participation obligatoire ou facultative :
 - ▶ Obligatoire pour le 1^{er} cercle
 - ▶ Adhésion facultative pour le(s) autre(s) cercle(s)

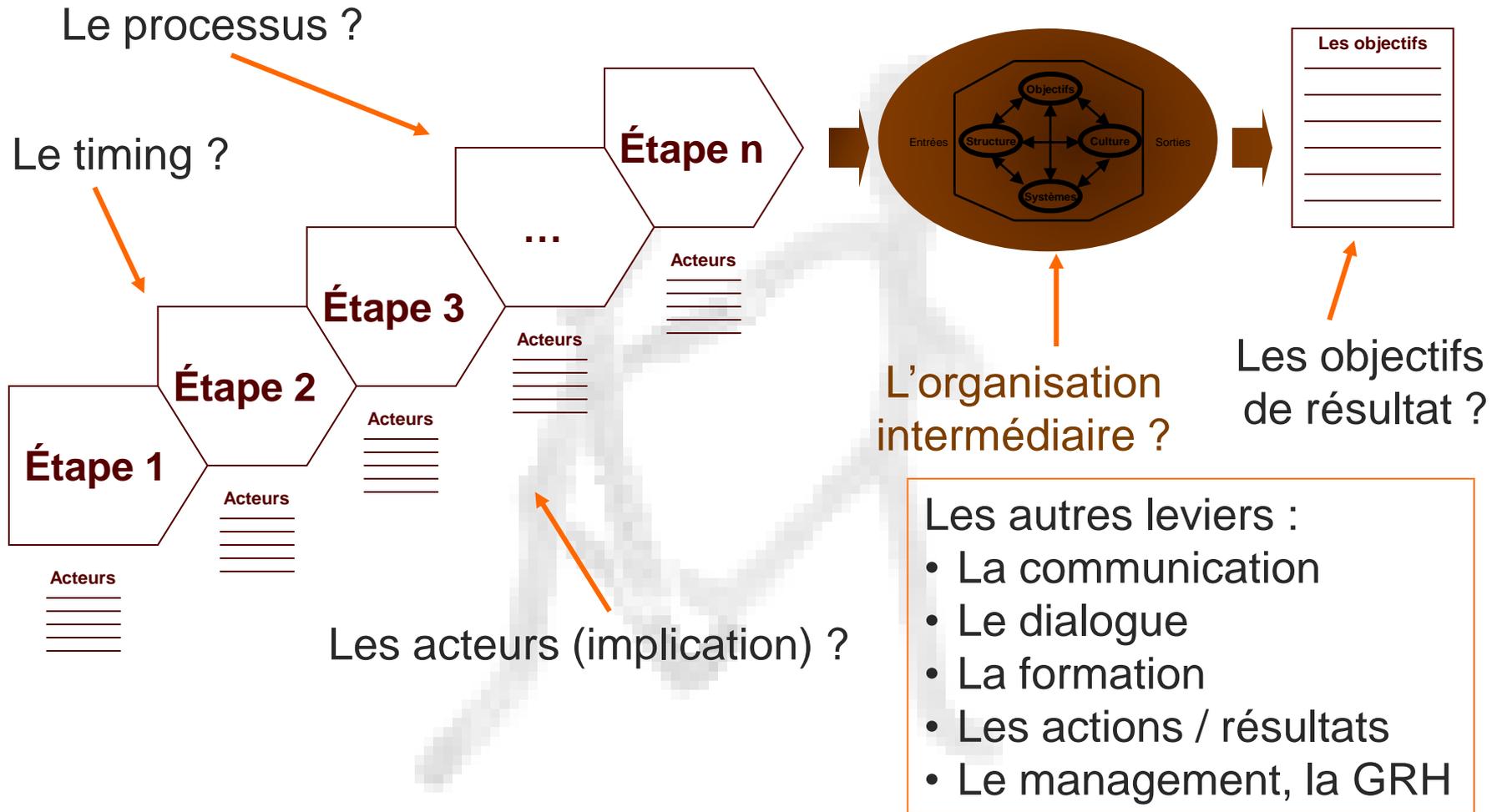
- Investissement individuel :
 - ▶ de l'ordre de 6 à 12 mois de salaire, en fonction du niveau de responsabilité
 - ▶ Mise en place de facilités de financement

- Participation de l'entreprise :
 - ▶ A objectifs atteints : de l'ordre de 100 à 200% de l'investissement des dirigeants, en fonction du niveau de responsabilité
 - ▶ Pour soutenir l'attention des dirigeants en cours de plan : possibilité d'une attribution complémentaire d'actions conditionnée à la réalisation d'objectifs d'étape
 - ▶ Si résultats atteints supérieurs aux objectifs : mise en place d'un système accélérateur (permettant de doubler le paquet d'actions attribuées)
 - ▶ Si résultats atteints inférieurs aux objectifs : mise en place d'un système d'amortissement

- Pour conduire l'entreprise au succès : le LCP® constitue la porte d'entrée au changement
 - ➔ *Le principal défi réside ensuite dans la rapidité de transformation et de mise sous tension de l'organisation*



Clarifier l'organisation cible



- L'adaptation de la nouvelle entité à son environnement et l'intégration pérenne des équipes de deux entreprises passe nécessairement par une évolution culturelle
- Faire évoluer la culture est une affaire de longue haleine
- Pendant la transition, le choc des cultures peut être source de nombreuses tensions et incompréhensions
- D'où l'intérêt :
 - ▶ d'identifier les écarts les plus importants et le type de conflit que cela pourrait engendrer
 - ▶ de les partager
 - ▶ de responsabiliser les individus pour trouver des compromis intelligents à leur niveau

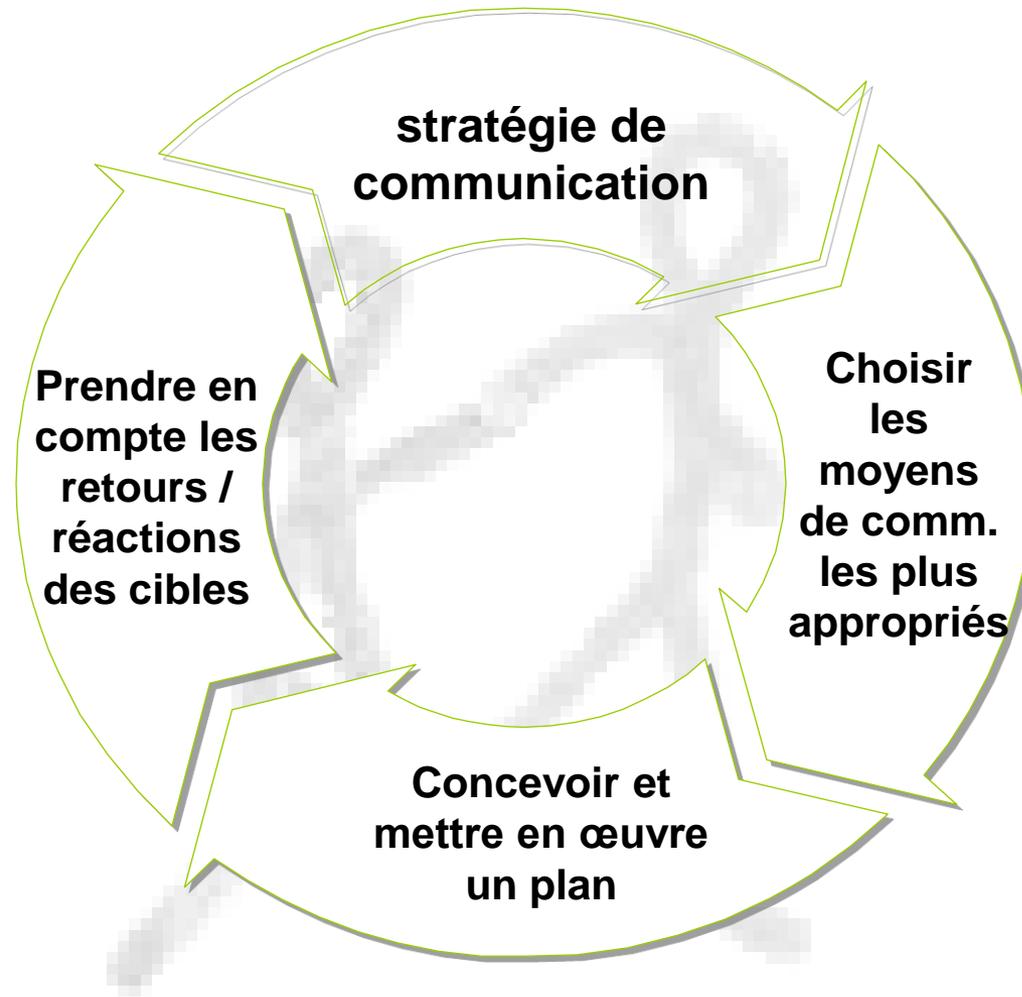
- Étape clé dans la transition vers la nouvelle organisation
- Souvent réalisée par cascade du haut en bas mais selon des principes et modalités différents :
 - ▶ **Principes** : recherche d'un équilibre entre l'effectif des deux entreprises (en cas de fusion) ? Ou nomination libre de la part du N+1 ?
 - ▶ **Évaluation** : appréciation libre par le N+1 ou évaluation systématique et indépendante (RH et/ou consultant externe) ?
 - ▶ **Arbitrage** : Quel processus d'arbitrage en cas de choix difficiles et/ou de décisions contestées ?

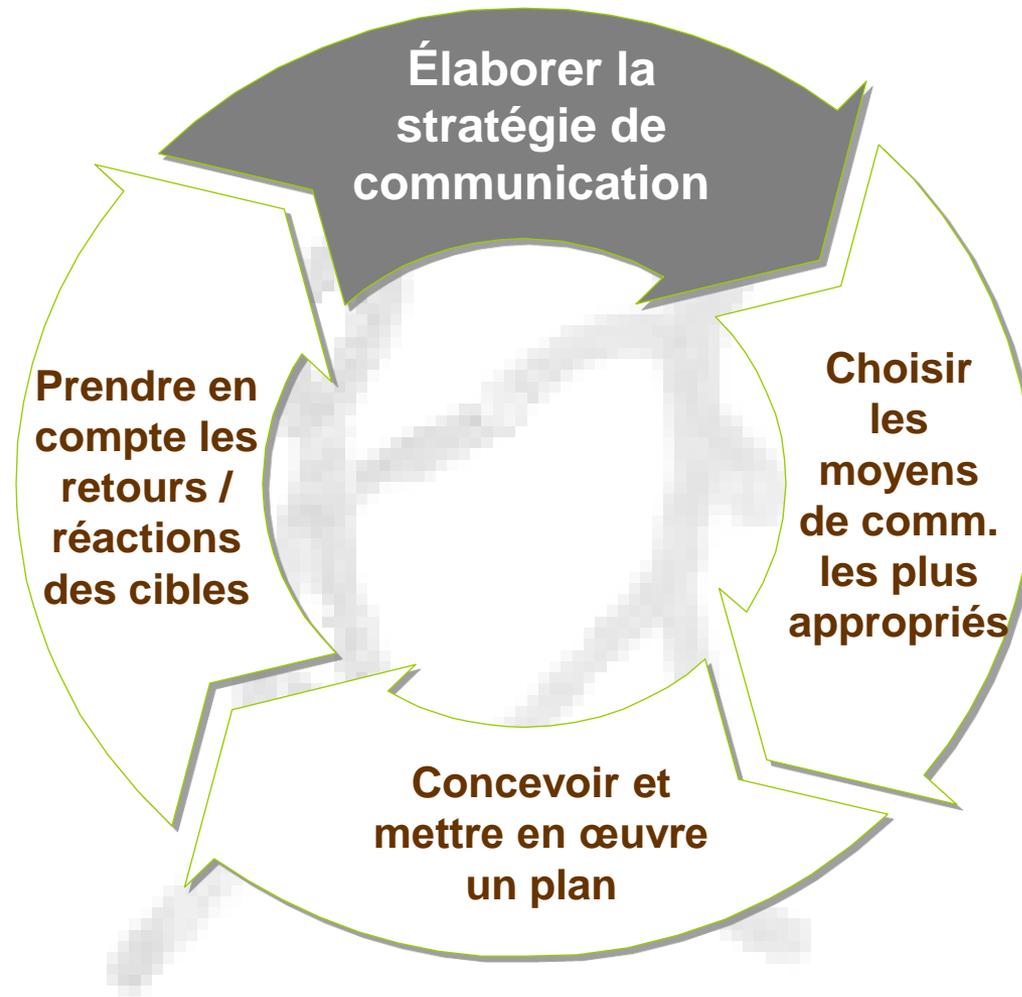


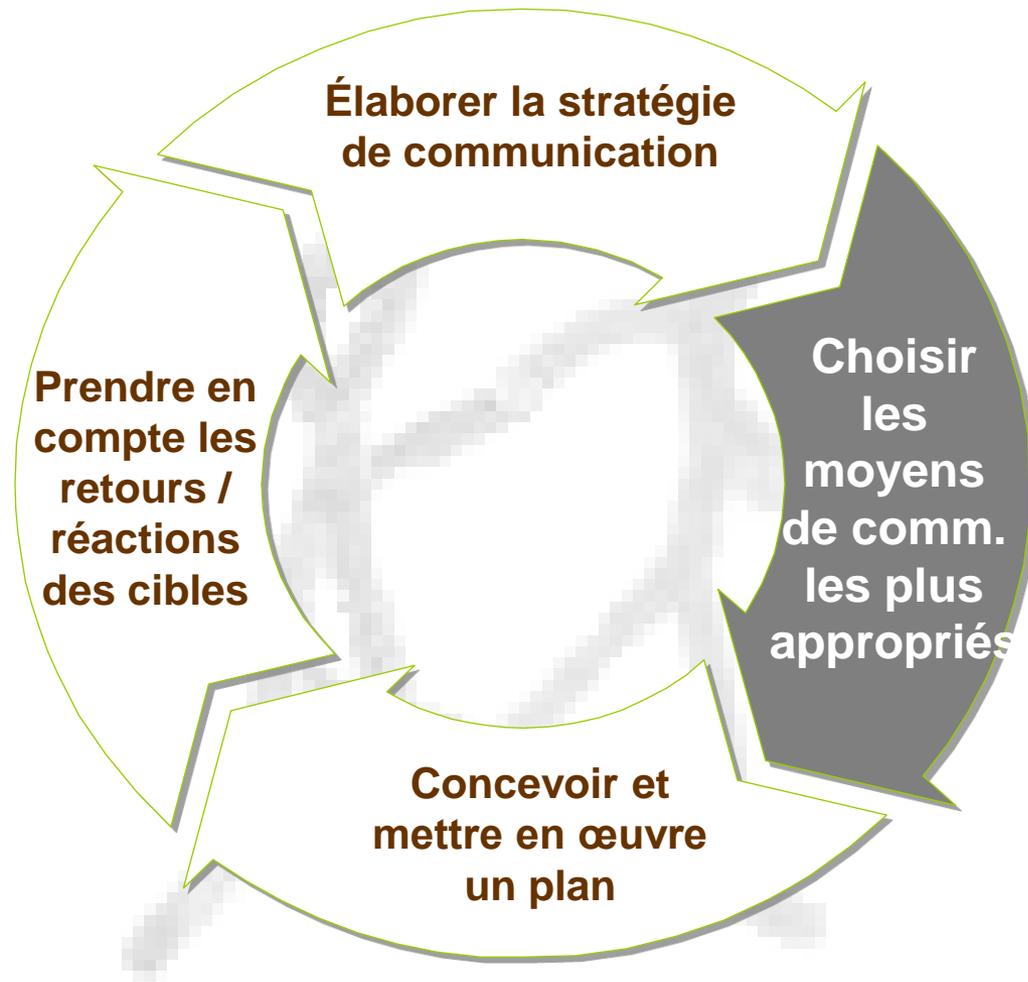
*Mettre en place un plan de communication créant
un climat de confiance et de coopération*

- En l'absence d'une communication suffisante et adaptée, ce sont les rumeurs, les contre-informations, les bruits de couloir qui s'y substitueront

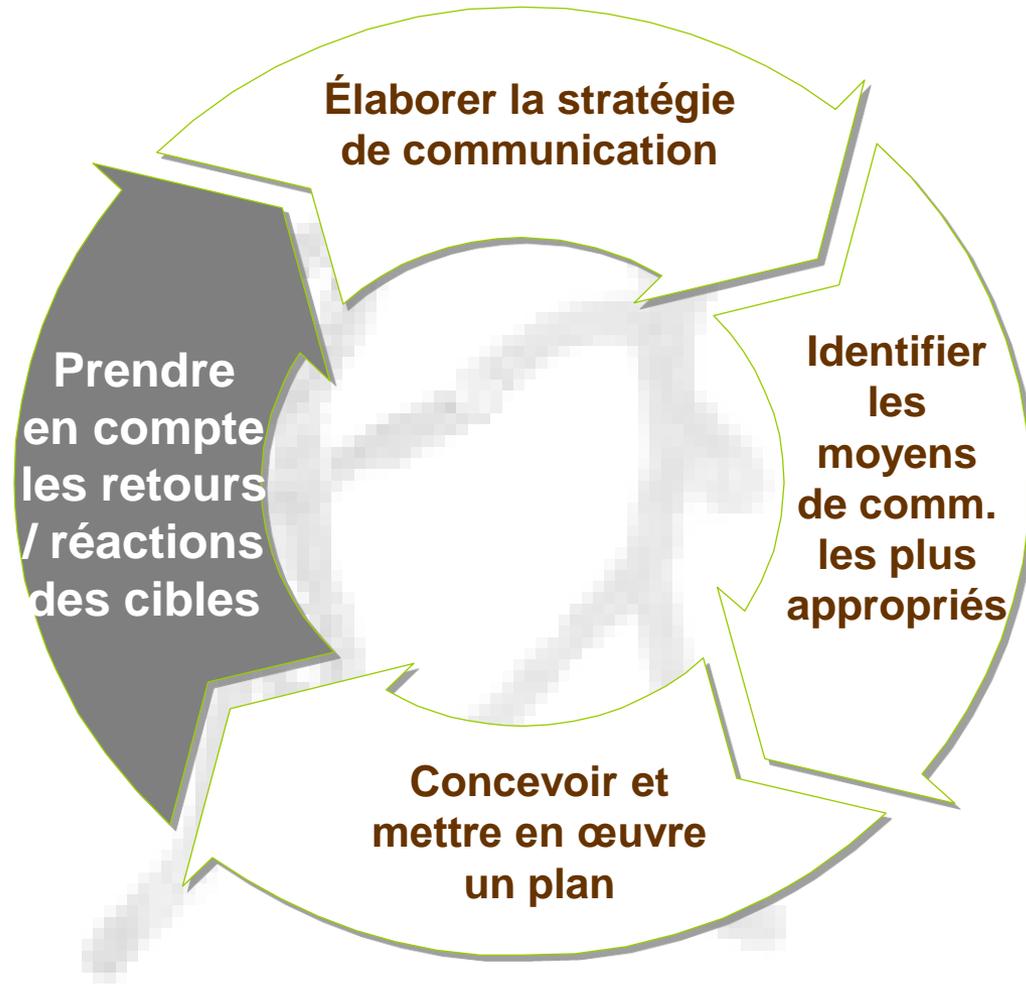
➔ *Avec pour conséquence une possible mise en péril du projet*











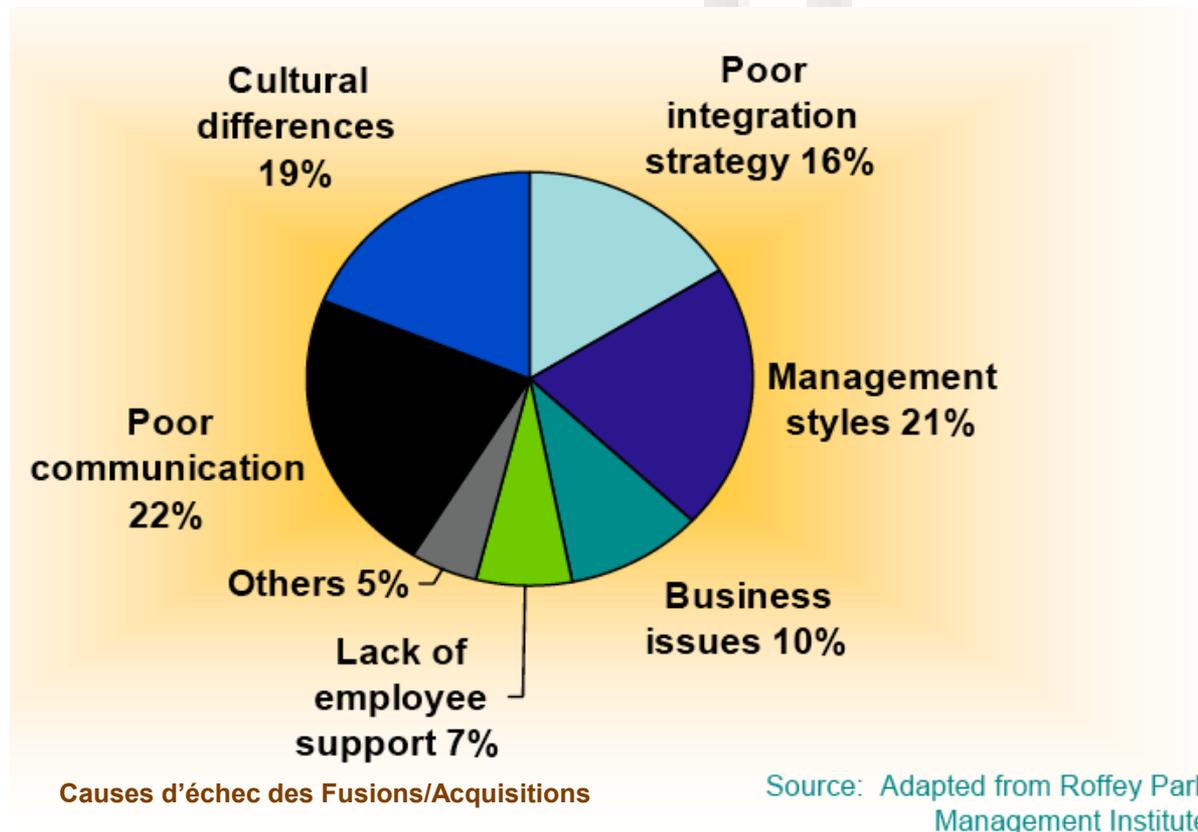
- Quand on ne peut pas communiquer sur des décisions, communiquer sur les processus et les principes
- Communiquer sur ce qui ne sera pas affecté par le rapprochement afin de délimiter les zones d'incertitude
- Communiquer au fur et à mesure de l'avancement sur les décisions prises, les réalisations, les succès, mais aussi sur ce qui reste à faire
- Éviter de communiquer sur des décisions qui ne se traduiront pas rapidement en action



Dire ce que l'on va faire, faire ce que l'on dit

- Dire juste et bien le dire : du sens / des arguments *solides* / choix des mots / un raisonnement *imparable*...
 - Influence personnelle : charisme / habileté / aisance relationnelle / faculté d'expression / séduction / humour / gestes / posture
 - Rôle / légitimité : autorité hiérarchique ou technique (parole d'expert) / personne de poids... représentant du *pouvoir* / décideur
 - Langage / rhétorique : techniques pour être écouté... poser des questions / rapporter une anecdote significative / citer des acteurs / customiser le langage ou le contraire... modestie et aveu de la difficulté
- ❖ *Le message est le médium (Mac Luhan)*
- ❖ *Je vois tellement ce que vous êtes que je n'entends pas ce que vous dites (Goethe)*

La réussite des 60 premiers jours est critique pour la réussite de la mise en œuvre opérationnelle du projet



SAR



Hôtel Ritz Paris

Essere associés - Entreprise&Personnel - Tous droits réservés