

Réussir les Changements de Périmètre

Attaquer des nouveaux marchés, intégrer de nouvelles technologies, se diversifier ou se recentrer sur des activités clés, externaliser des processus administratifs : autant de situations dans lesquelles nos clients sont régulièrement conduits à faire évoluer rapidement le périmètre de leurs entreprises le plus souvent par une opération d'acquisition ou de vente d'activités.

Pour réussir ces opérations, les entreprises doivent :

- 1 **Bien valider les enjeux stratégiques** et le sens à donner à l'opération;
- 2 **Détourer l'entité** achetée ou vendue et **préparer son intégration** dans un nouvel environnement;
- 3 **Comprendre et mesurer l'ensemble des risques** (opérationnels, humains, technologiques, financiers, vis-à-vis des clients, etc.) présentés par l'opération et en minimiser les impacts;
- 4 **Assurer la continuité des opérations** dans une phase de fortes perturbations pour l'entreprise.

S'appuyant sur ses nombreuses expériences, X-PM a assemblé une équipe de dirigeants d'entreprises et d'associés qui partagent une vision et une approche commune permettant de donner dès l'initiation de l'opération les meilleures garanties de réussite.

- **Lucien Arbel** : possède une grande expérience de la réalisation pratique de nombreuses fusions et cessions, y compris à l'international, acquise pendant 16 années comme Directeur Financier et du Contrôle de Gestion dans de grandes Divisions du Groupe THALES.
- **Jean-Pascal Beaufret** : ancien Directeur Général des Impôts, a été notamment le CFO d'Alcatel-Lucent pendant 8 ans.
- **Jean-Marc Daillance** : a conduit de nombreuses opérations d'acquisitions/intégrations et cessions au sein du groupe Zodiac en Amérique du Nord, Europe, Afrique du Sud, Australie, notamment comme CEO de la branche Marine.
- **Denis Samuel-Lajeunesse** : a été manager et animateur d'équipes dans le secteur public (Direction du Trésor, Directeur de l'Agence des Participations de l'État) et dans les secteurs privés (PDG de la Lyonnaise de Banque et PDG de Cushman & Wakefield France).
- **André Trucy** : à la tête de Rhodia au Brésil, puis du groupe amidonnier Roquette, a mené avec succès plusieurs opérations d'acquisitions et de changements de périmètre d'entreprises au niveau international.
- **Gérard Pfauwadel** : est associé d'X-PM, chargé des services financiers après avoir été DG des AGF, Président de MATIF, SG du CIRI.
- **Denis Azria** : est associé d'X-PM, chargé du secteur de l'Aéro-Défense, après une carrière de consultant spécialisé dans les intégrations.

Démarche de Travail

Les équipes d'**X-PM** dédiées à la réussite des changements de périmètre interviennent en trois étapes :

1 Cadrage

Pour privilégier la mise en mouvement de l'organisation, **X-PM** garde cette phase volontairement courte et lui donne les objectifs suivants :

- Évaluer les enjeux stratégiques : quel est le sens de l'opération ?
- Identifier les priorités juridico-financières d'une part et opérationnelles d'autre part.
- Effectuer un état des lieux sur le plan social et le management.
- Préparer la communication interne & externe.
- Sur chaque aspect, évaluer les risques de l'opération et se préparer à les gérer.
- Préparer un plan d'actions clair avec des responsables identifiés.

Cet état des lieux permet d'engager sur des bases saines la conduite du projet.

2 Terrain

X-PM conduit le projet en liaison étroite avec le management, garantit l'objectivité de la gestion du projet et permet à l'entreprise de conserver ses équipes concentrées sur la marche des affaires. Dans les opérations de cessions, l'accompagnement de l'unité cédée par un manager **X-PM** lui permet aussi de conserver ses dirigeants.

Tout au long du projet, le management **X-PM** apporte :

- l'expérience d'opérations antérieures permettant de privilégier le « rapidement réalisable » par rapport à « l'idéal »,
- la neutralité nécessaire à l'identification des meilleures pratiques, d'où qu'elles viennent,
- le reporting et la communication « institutionnelle » et individuelle essentielle à la transmission des messages de toutes les parties.

Une attention particulière est apportée aux 100 premiers jours du projet.

3 Retrait

Pour avoir réussi de nombreux projets, nous savons quand les arrêter et passer le relais. Cette transmission du projet à l'opérationnel se matérialise par un séminaire de retour sur la phase projet permettant de « couper les ponts » avec le support projet, de formaliser des consignes pour assurer la permanence des processus engagés et de confirmer les ressources internes mises en place.

C'est aussi l'occasion d'évaluer la qualité globale de la mission et du reporting.

Quelques questions pour le management

- Dans vos précédentes opérations d'acquisitions ou de cessions, êtes-vous certains que tous les choix effectués présentaient toutes les garanties de neutralité ?
- Avez-vous, lors de ces précédentes opérations, toujours eu connaissance des messages que souhaitaient vous adresser vos nouvelles équipes ou les équipes qui allaient vous quitter ?
- Les due diligences effectuées incluait-elle toutes les dimensions de la cible (opérations, ventes, finance, juridique, technique, RH, environnement) ?
- La nécessité de détacher des managers chevronnés pour le pilotage d'un projet d'acquisition ou de cession a-t-elle jamais été un frein à vos opérations quotidiennes ?
- Avez-vous eu connaissance ou vécu personnellement l'échec d'une opération de changement de périmètre ? En avez-vous identifié les causes ?
- Diriez-vous que dans toutes les acquisitions ou cessions que vous avez vécues au préalable, clients, employés et investisseurs ont fait l'objet de toute la communication nécessaire ?
- Êtes-vous certains de pouvoir entraîner rapidement toutes les équipes dans le sens que vous souhaitez donner au projet ?