

## Parole d'expert

# Quel rôle du CFO dans la réussite de l'intégration opérationnelle des acquisitions ?



**Le CFO a un rôle clé dans les opérations de M&A. Il a un rôle tout aussi déterminant dans la réussite de l'intégration opérationnelle des acquisitions. Retour d'expérience de Bertrand Allard, partner au sein du cabinet Argon & Co.**

**D**ans un contexte où le nombre de transactions M&A est reparti fortement à la hausse, il ne faut pas perdre de vue les risques associés aux intégrations (post-merger integrations) et donc le risque de destruction de valeur.

### De quel type d'intégration parle-t-on ?

Il est évident que les stratégies d'intégration « light touch », c'est-à-dire non invasives, présentent peu de risques. L'objectif de l'acquéreur consiste à préserver l'intégralité des actifs de l'entreprise tout en accélérant son développement. A l'inverse, la stratégie d'intégration globale présente le plus de risques. Quand l'acquéreur fait le choix d'une intégration globale, il a une vision précise des leviers de création de valeur qu'il va activer.

### Quels sont les risques et l'enjeu d'une intégration globale ?

Au même titre que l'acquéreur connaît les leviers de création de valeur, il a aussi une idée des risques liés à l'intégration, qu'il assume, intègre dans son business plan et dans son plan d'intégration. Il peut s'agir d'une érosion de la top-line comme d'une perte de talents. L'enjeu réside surtout dans la

bonne exécution de la stratégie d'intégration. Dès lors, une approche spécifique et une task force pluridisciplinaire dédiée sont mises en place. La première étape consiste à faire un diagnostic opérationnel précis de l'existant et de s'aligner sur une cible commune, en lien avec le plan global d'intégration. Dans une deuxième étape, il s'agit de bâtir la feuille de route détaillée de chacun des chantiers d'intégration et de s'assurer de la cohérence d'ensemble et de la bonne synchronisation de ces chantiers dans la mise en œuvre. Par expérience, la stratégie RH et sociale impacte le calendrier et le chantier SI est souvent sur le chemin critique.

### Quel est le rôle du CFO dans ce type d'opération ?

Le CFO a quatre rôles majeurs dans l'entreprise.

– Il est d'abord un stratège. A ce titre, il s'assure de la bonne déclinaison de la stratégie d'entreprise à laquelle il contribue en tant que membre du comex. Il pilote la création de valeur et sécurise les financements.

– Le CFO est également le gardien du temple. Dans le cadre de cette mission, il garantit la pérennité de l'entreprise, notamment en maîtrisant les risques bilanciaux.

– Il est par ailleurs un « business activist ». Il challenge alors le business pour en améliorer la performance opérationnelle et financière, en lien avec les objectifs de prévision et les investissements.

– Enfin, le CFO est un « transformer ».

Il a alors pour vocation de piloter les transformations d'entreprises.

De ce fait, le CFO joue un rôle clé avec le DG dans tout le cycle M&A, de la phase d'opportunité à la phase d'intégration opérationnelle. Certes, il est fréquent qu'un « integration manager » dédié gère le programme d'intégration dans son ensemble, mais le CFO a un rôle déterminant sur trois aspects :

– le premier, en tant que sponsor : il participe aux arbitrages du comité d'intégration (direction, priorités, arbitrage sur les moyens, etc.) ;

– le second, en tant que responsable du périmètre administratif et financier : il veille alors à la bonne intégration des back-offices (harmonisation des règles, processus et système, mutualisation des ressources etc.) ;

– le troisième, en tant que pilote de la création de valeur : il s'assure de la réalisation des synergies (commerciales, opérationnelles, SG&A).

### Quelle est la valeur ajoutée d'Argon & Co ?

Argon & Co est leader de la stratégie et transformation des opérations en France et à l'international. Nous combinons l'ensemble des expertises fonctionnelles (opérations et SG&A), de transformation (y compris leadership et change management) et d'excellence opérationnelle pour aider les dirigeants à réussir leurs projets d'intégration. Nous adaptons nos méthodologies éprouvées pour gérer les risques, embarquer les équipes et garantir l'atteinte des résultats escomptés. ■