

Intervention d'un cabinet de conseil dans un projet de fusion d'entreprises

Interview de Laurent Roubin
Directeur de l'Animation Commerciale de la Banque de Développement
Régional du Groupe Caisse d'Épargne.



Les activités de gestion d'actifs financiers des Banques Populaires (Société Natexis Asset Management) et Caisses d'Épargne (Société Ixis Asset Management) ont fait l'objet d'une fusion pour former la Société Natexis Asset Management.

Monsieur Laurent Roubin, directeur des opérations de Natexis Asset Management, a accepté de nous accorder une interview, en présence de :

- ◇ Pierre Pilorge (ISEP 80), associé au sein du cabinet de conseil Ernst & Young,
- ◇ Steven Lafosse Marin (ISEP 07) et Paul Bonon (ISEP 65).

Cette interview a été réalisée le 21 juin 2007.

Depuis, Laurent Roubin a été nommé Directeur de l'Animation Commerciale de la Banque de Développement Régional du Groupe Caisse d'Épargne.

Présentation des activités de Natexis

SLM (Steven Lafosse Marin) : M. Laurent Roubin, pouvez-vous nous présenter Natexis, et nous préciser votre rôle dans cette Société ?

L.R. (Laurent Roubin)

Natexis couvre plusieurs métiers et est organisé en plusieurs pôles d'activités. Celui dont je fais partie est le pôle Asset Management (gestion d'actifs), qui représente un peu plus de 20 % du chiffre d'affaires du groupe.

En tant que Directeur des Opérations de Natexis AM, je m'occupe notamment de l'organisation et des systèmes d'information, avec une problématique particulière actuellement qui est celle de la fusion entre les entreprises issues d'une part du groupe Caisse d'Épargne, d'autre part de Natexis Banques Populaires.

Par « Opérations », au-delà des systèmes d'informations, on entend dans nos métiers de marché de capitaux et de gestion d'actifs au sens large, les départements qui assurent tous les circuits de traitement et d'exécution des ordres jusqu'à leur transmission vers les sociétés de dépôt et de valorisation des Titres et leur traduction dans la comptabilité de l'entreprise.

SLM

L'ensemble des activités des deux groupes est-il concerné par la fusion, y compris le pôle de gestion des actifs Asset Management ?

LR

Oui, absolument. Actuellement, on peut dire que les deux principales fusions 2007 concernaient d'une part le métier de banque de financement et d'investissement et d'autre part le métier de gestion d'actifs.

Préparation de la fusion : Travail interne et appel aux compétences extérieures

SLM

Pour réaliser cette fusion, quels sont les différents acteurs du conseil que vous avez dû solliciter, pour vous aider d'abord en amont, puis en aval ?

LR

Dans une opération comme celle-ci, il y a effectivement un recours assez intensif au monde du conseil.

Tout d'abord, un cabinet de conseil en stratégie a assisté de façon générale les différents pôles de Natixis, quant à la vision stratégique et l'accompagnement d'ensemble du rapprochement. C'est donc un tronc commun à l'ensemble des métiers de façon à épauler le top management de Natixis dans la constitution de l'entreprise et dans les grands jalons de l'intégration des différents métiers.

Ensuite, chacun des pôles a eu un recours plus ou moins variable au monde du conseil en fonction de ses besoins, étant entendu que nous conservons au niveau de l'Asset Management un recours au conseil pour nous accompagner plus particulièrement dans la façon de définir et d'opérer la convergence. Pour ce qui est de mon domaine, cela concernait les systèmes d'informations.

PP

Le conseil en stratégie intervient très en amont, pour définir s'il est nécessaire de fusionner, quel périmètre fusionner, ce que l'on attend de cette fusion, l'information qui sera donnée aux actionnaires..., tout ce côté « pourquoi et vers quoi se rapprocher ». Et ensuite, ce sont d'autres acteurs plus opérationnels de conseil en management qui interviennent davantage sur le « comment se rapprocher ».

SLM

L'idée d'une fusion d'entreprise provient-elle de la société de conseil en stratégie ou du client ?

LR

Ne mélangeons pas. Le conseil aide le client à évaluer les différentes visions possibles mais ne décide pas à sa place. Le contraire serait un défaut de responsabilité de la part de l'entreprise.

Dimension financière de l'opération

PB

Peut-on donner une dimension à cette fusion : chiffre d'affaires, nombre de personnes concernées,...

LR

Cette fusion fait émerger le premier acteur bancaire français en gestion d'actifs, qui totalise près de 600 milliards d'euros d'encours gérés dans le monde pour le compte de ses clients, dont près de 400 en France. Il s'agit des stocks gérés tous les jours par la société qui résulte de cette fusion. C'est effectivement important.

Au-delà d'être gros et d'améliorer la rentabilité de l'ensemble, nous obtenons une couverture produits qui va démultiplier notre force de frappe auprès de l'ensemble de notre clientèle. A la fois en termes de produits et de gamme de clientèle, il y a une vraie complémentarité des deux mondes et le rapprochement est extrêmement positif.

PB

Mais en réunissant ces deux mondes, vous pensez qu'il y a quand même une partie commune que vous réduisez ?

LR

Bien sûr, il ne faut pas se leurrer. Nous avons un modèle économique qui est plus performant que celui qui était issu de chacune des deux entreprises, compte tenu de ces complémentarités. Bien évidemment, au-delà de cette constatation, en fusionnant, nous dégagons un certain nombre de synergies, en particulier sur le domaine dont j'ai la charge, puisque l'objectif est qu'il n'y ait pas deux systèmes d'informations, deux chaînes de traitement d'exécution des ordres, mais un seul. Évidemment, la fusion va permettre de faire des économies d'échelle, et de dégager des synergies dès lors que le rapprochement aura été mené à bien.

Rôle attendu de la part du cabinet de conseil au cours du processus de fusion

SLM

Revenons sur l'intervention des cabinets de conseil, Pourquoi un cabinet de conseil ? Sur quels critères et quels besoins les sélectionnez-vous ? Puis, qu'attendez-vous d'eux ?

LR

Je crois qu'il y a deux éléments principaux qui nous conduisent à faire appel à un cabinet de conseil dans ce type de contexte :

Premièrement, ces types de cabinets ont l'expertise des processus d'intégration complexe dans le cadre des fusions, c'est-à-dire une expérience de ce type de projets et une méthodologie adaptée. C'est important, pour nous accompagner dans un projet de changement qui est complexe. Parce que c'est bien ce dont il s'agit : cette situation n'existe pas que dans le cadre des fusions, on peut avoir des projets de transformation d'entreprise, des projets stratégiques qui nécessitent des changements qui sont tout aussi complexes et qui requièrent de fait l'implication de cabinets de conseil en management. Ça je pense que c'est un point qui est clé.

Et puis il y a un deuxième point, c'est qu'au-delà de la compétence de ces cabinets, il est important qu'il y ait une tierce partie dans une fusion où l'on rassemble deux univers. Cette tierce partie, autour de sa compétence, va permettre aussi d'objectiver la démarche et jouer un rôle de facilitateur et de regard le plus neutre possible.

PB

Et ce cabinet de conseil offre une certaine crédibilité vis-à-vis de toutes les personnes qui sont concernées par cette fusion ?

Méthode de choix du cabinet de conseil

LR

Oui, absolument. C'est pour ça que j'en viens aux méthodes de choix... C'est aussi la raison pour laquelle j'ai répondu dans cet ordre.

Le choix du cabinet, c'est à l'évidence un choix collectif, pour les raisons que j'ai évoquées, et je tenais en tout cas à ce qu'il en soit ainsi. C'est la raison pour laquelle, par rapport aux équipes qui constituaient mon organisation cible à l'époque, j'ai constitué une commission de sélection d'appels d'offres, qui, à travers un choix collectif, statuait sur la sélection du cabinet. Autrement dit, ce choix n'a pas été ma seule décision, parce qu'il est important qu'il y ait un maximum de confiance de part et d'autre pour s'engager collectivement dans ce type de projet avec un cabinet.

Un processus en deux étapes a été effectué : une « long list », puis une « short list » à l'issue de laquelle nous avons pris une décision. Elle était liée à la fois à la qualité de la réponse que nous avons eue et bien évidemment à la qualité des intervenants qui nous ont été proposés et à la conviction des représentants que nous avons pu rencontrer.

Choix des intervenants et mise en place de l'équipe

SLM

Au cours de cette phase, quel est le niveau des intervenants qui répondent dans le cabinet de conseil : senior, manager, ... ?

PP

En général, les cabinets sont organisés en fonction de leur segment de clientèle : je dirige le pôle Banques Assurances pour le consulting. Nous mettons en place une équipe avec, souvent, effectivement, un manager, un senior pour nous aider à préparer le dossier et on se concentre alors sur la compréhension du besoin tel qu'il est exprimé par le client. Ceci n'est pas facile, parce qu'il y a le besoin exprimé, et puis le besoin implicite, qu'il faut essayer de percevoir.

LR

Sur un exemple comme celui d'un processus d'intégration ou de fusion, les méthodologies sont assez connues dans les cabinets. La différence intervient dans la façon dont les personnes de ces cabinets répondent à nos besoins et montrent qu'ils ont eu l'intelligence de la situation. C'est comprendre l'invisible dans les termes sur lesquels on les sollicite. Au-delà des méthodologies et même des expériences qu'ils rapportent, c'est ce qu'ils mettent en avant comme les critères fondamentaux de leur analyse et les dispositifs qu'ils proposent.

Dans notre contexte, dans un monde financier où les ego sont très forts, il y a aussi une dimension politique forte.

Un exemple parmi tant d'autres : l'implication de l'associé était ici très importante ; parce qu'il fallait sur un démarrage de mission aussi sensible que celui-là l'intervention forte d'un niveau de « seniorité » élevé. Nous avons eu des réponses de cabinet qui ont mis une équipe avec des juniors et avec une intervention de l'associé à un niveau purement commercial. À l'évidence, ils n'avaient pas saisi le contexte... et ce, quelle que soit la qualité de leur intervention...

Intervention d'un cabinet de conseil dans un projet de fusion d'entreprises

L'intelligence du contexte et la qualité des hommes et des femmes bien sûr qui constituent l'équipe, je crois que ce sont vraiment les deux critères de décision, au-delà des méthodologies et des expériences qui sont proposées.

PB

Il y a aussi « un plus » représenté par les solutions que vous apportent le cabinet que vous consultez ?

LR

Je pense qu'on est plus dans la méthode que dans la solution en tant que telle. Parce que finalement les réponses, moi je prétends qu'elles sont toujours chez le client. Ce sont eux qui connaissent le mieux leur métier, et le conseil n'a pas vocation à se substituer aux connaissances du client. Je prends l'exemple de nos métiers qui sont des métiers de technicien : on attendait d'un cabinet qu'il ait effectivement une connaissance du métier suffisante pour travailler avec nous, mais il ne s'agissait pas d'aller chercher des spécialistes. Parce que, a fortiori dans mon univers, les spécialistes, on n'en manque pas.

PB

Quand vous parlez de spécialistes, il s'agit de techniciens, experts-comptables,... ?

LR

Oui, ou des spécialistes de la gestion qui nous disent que, pour telle gestion monétaire, vous avez d'un côté cet outil, de l'autre cet autre, c'est celui-là qu'il faut, ce n'est pas l'autre. Ce n'est pas ça qu'on attend. En revanche, c'est la bonne démarche pour faire en sorte que, dans les délais qui correspondent à nos ambitions, on soit en situation d'avoir la réponse et qu'elle soit suffisamment acceptée par les deux organisations qui fusionnent.

PP

L'acceptation de la solution, c'est certainement le point le plus délicat dans une fusion.

Acceptation des solutions retenues par l'ensemble des participants aux groupes de travail

LR

On ne vise pas l'acceptation totale et unanime, mais la plus grande acceptation possible. Sur ce point, le rôle du conseil est extrêmement important.

PB

L'idéal, c'est que la solution soit exprimée par les personnes concernées.

LR

Dans notre cas bien précis, il y a la méthodologie qui, évidemment, nous a convenu dans ce cabinet, mais il y avait deux autres points, la qualité de l'équipe et l'implication de l'associé sur la mission. En effet, il fallait faire travailler les équipes des deux entreprises très rapidement, parce qu'il y avait une pression très forte sur les délais pour choisir notre système d'information. Il y avait aussi dans la méthode, la démarche d'évaluation croisée : ce qui était proposé, c'était des ateliers qui rassemblaient des mêmes populations d'utilisateurs des deux entreprises, qui organisaient des démonstrations des outils, faites par les utilisateurs d'une maison aux utilisateurs de l'autre maison, avec une démarche d'évaluation croisée, sur laquelle les utilisateurs d'une maison devaient évaluer formellement la solution de l'autre maison. Et en rendre compte aux utilisateurs de l'autre maison. Ce qui, au-delà de l'attitude critique, les amenait à se connaître. L'idée était originale, très adaptée, et a très bien marché.

PB

Et chacun ne détruisait pas l'outil de l'autre ?

PP

Toute la valeur de la démarche était dans l'équilibre, puisque, juste après, il allait se passer l'évaluation inverse. Normalement, alors, le bon sens s'installe.

Intégration des intervenants externes à l'intérieur des groupes de travail

SLM

Au sujet des ateliers, comment souhaitiez-vous que s'intègrent les consultants dans les équipes ? Étaient-ils intégrés aussi dans les ateliers, comment ont-ils participé aux travaux, quel rôle avaient-ils à jouer ?

PP

Sur cette mission, nous avons réalisé une intégration de notre équipe dans les équipes du client. Compte tenu du nombre d'ateliers, en quelques semaines (25 groupes de travail qui ont tourné, sur environ trois mois), il n'était pas possible d'être partout en parallèle, sinon il aurait fallu une équipe de 10 personnes. Premièrement,

ça aurait été trop cher, deuxièmement, 10 personnes, c'est plus dur à consolider après et ça n'aurait pas forcément apporté grand chose.

Il s'agit d'aide à l'accompagnement et à la démarche, on a vu tous les groupes de travail pour leur expliquer ce qu'on attendait d'eux, comment ils devaient procéder, puis on leur a proposé un format simple à remplir : en une ou deux réunions de présentation d'un outil, vous n'allez pas pouvoir faire une analyse profonde de cet outil. On proposait donc une méthode, assez détaillée, très concrète, on les laissait se voir entre eux et on leur donnait rendez-vous deux semaines plus tard, pour expliquer ce qu'ils avaient pensé de l'outil de l'autre. En présentant le problème comme ça, cela a permis aux gens de critiquer en disant : votre outil, il est certainement très bien pour ce que vous faites, mais nous, si nous devons l'utiliser demain, on ne pourra plus faire ça correctement, on ne pourra plus effectuer cette opération pour le client, et là, ça nous pose de gros problèmes. On a ensuite cherché avec eux des solutions à leurs inquiétudes.

PB

On revient alors au besoin de l'outil, parce que l'outil n'est qu'une solution en face du besoin qui existe.

PP

C'est une façon d'exprimer le besoin d'une manière raccourcie sur les points qui fâchent, plutôt que de l'exprimer de manière exhaustive, ce qui prendrait un temps fou, et ce qui est très dur à consolider. On allait voir ensuite les spécialistes de la maison : finalement, vous n'allez plus pouvoir faire ça, est-ce que c'est important pour vos clients ? Est-ce qu'on peut faire autrement pour vos clients ? Est-ce qu'on peut aménager la solution de l'autre pour que ça marche quand même, et ça va coûter combien ? De cette manière, on construit petit à petit et avec beaucoup de bon sens et surtout en calmant effectivement tous les effets un peu superficiels.

Comment les cabinets de conseil ont-ils été consultés ?

PB

Je reviens à l'expression de besoin. Vous rédigez un cahier des charges, au départ, pour faire un appel d'offres ?

LR

Ça dépend des projets, c'est un niveau de détail qui est très différent selon les projets. Nous concernant, il s'agissait d'un mail d'une page et demie, envoyé à un certain nombre de cabinets, et qui précisait qu'on lançait une consultation.

Ne pas trop en dire permet de jauger l'intelligence des cabinets dans leur réponse.

Dès lors qu'on a posé le contexte, et qu'il s'agit effectivement d'une fusion suffisamment emblématique pour que la place sache de quoi on parle, ils nous connaissent... Charge au cabinet de passer les bons coups de fil pour avoir des précisions le cas échéant sur le contexte, de façon à ce qu'ils affinent leur compréhension du besoin du client.

PB

Lorsque vous avez choisi le cabinet, avez-vous rédigé un document, par exemple une spécification, qui décrit l'intégralité de la prestation à réaliser ?

PP

Le cabinet a réalisé une proposition de services, avec un périmètre, des fournitures, un prix,...

LR

Cette proposition a été suivie d'une phase de sélection, d'ajustement et de négociation. Il se trouve que le processus de sélection nous a amenés les uns et les autres, soit le client à moduler la façon dont il percevait son approche, soit le cabinet lui-même à adapter légèrement sa proposition, c'est tout l'intérêt d'un processus de sélection, qui permet de conclure, négocier et contractualiser, aboutissant à un contrat.

PB

Et dans ce contrat, on trouve une partie commerciale, bien sûr, et une partie technique ? Et avec quel niveau de précision ?

PP

La partie technique, c'est essentiellement la méthode qui va être utilisée.

En général, c'est d'autant plus précis qu'on est dans une démarche forfaitaire. Si on est « au temps passé », c'est qu'on n'arrive pas à être précis, ni d'un côté ni de l'autre, donc on se met d'accord sur une approche.

Intervention d'un cabinet de conseil dans un projet de fusion d'entreprises

Dans notre cas, sur cette première partie, c'était forfaitaire.

LR

Le forfait est plus intéressant pour le client. Ça suppose effectivement que soient définis très précisément les objectifs de la prestation, ce qui permet au cabinet de s'engager sur la bonne réalisation de sa mission, de voir s'il a suffisamment de moyens pour s'engager.

SLM

En ce qui concerne la réalisation de la proposition commerciale, lorsque vous recevez l'appel d'offres, l'interface est donc assurée par un senior d'un certain niveau. Qui rédige par la suite cette proposition, car il y a certainement besoin de plusieurs types de compétences au sein du cabinet pour répondre ?

PP

Tout à fait, c'est très variable d'une mission à l'autre. Dans une mission sensible comme celle-là, j'avoue que je me suis beaucoup impliqué sur la rédaction, notamment de la méthode, pour adapter la méthode « croisée » à leur contexte, pour aller assez vite, mais aussi pour chercher un consensus fort. L'équipe était réduite, mais c'est une question de moyens, on ne peut pas mettre dix personnes sur une proposition, car il y a des missions à couvrir. On adapte l'équipe, on utilise des juniors pour rechercher de l'information sur des expériences similaires, d'autres méthodes qui ont été utilisées, les leçons apprises, ce qui se passe dans le marché...

Sous quelles conditions la fin des travaux est-elle déclarée ?

PB

Comment contrôlez-vous la qualité de la prestation ? La recette de la prestation est peut-être concrétisée par la satisfaction du client ?

LR

Contrôler la qualité de la prestation n'est pas simple. Effectivement, une des composantes c'est la satisfaction du client.

Dans ce contexte-là, tenir les délais était le critère principal de satisfaction, et quand je parle de délai, c'est le délai sans dégradation de la qualité. Ça ne s'est pas fait à la hussarde, ça s'est fait avec un succès aux différentes étapes, c'est un élément clairement objectif.

Le deuxième élément est que la mission a apporté satisfaction aux principaux décideurs. En revanche, quand on dit tenir les délais, et donner satisfaction globalement aux principaux décideurs, ça ne veut pas dire qu'effectivement on plait à tout le monde.

PP

C'est une question que je pose très régulièrement au client : à quoi jugerez-vous que cette mission est un succès ? Une des réponses obtenues est parfois que tous les utilisateurs soient d'accord avec la recommandation qui est proposée. Néanmoins, être sûr de faire plaisir à tout le monde, peut s'avérer très différent de satisfaire le client.

LR

Il faut aussi savoir satisfaire les critères de ceux qui sont les principaux prescripteurs, représentant l'intérêt collectif de l'entreprise.

Perception des sociétés de conseil de la part d'un client

SLM

Compte tenu du fait que vous avez été dans une autre société de conseil précédemment, et que maintenant vous êtes du côté client, cela a-t-il changé votre vision des sociétés de conseil ?

LR

C'est plutôt ma vision du conseil qui a changé lorsque moi-même j'ai passé quelques années de ma carrière dans le conseil. J'avais déjà quatre ans d'expérience en entreprise lorsque j'ai rejoint le monde du conseil, que je ne connaissais pas. La crainte que je pouvais avoir à l'époque que le conseil ne soit pas suffisamment pragmatique, a été complètement dissipée dès que j'ai intégré ce monde. Parce que j'en ai vu de l'intérieur toute sa valeur ajoutée. J'aurai tendance à dire que bien évidemment, on n'est pas dans le même rôle, mais finalement, le conseil, c'est animer des projets de transformation pour le compte des clients. Je considère que le fait d'avoir un poste de management et de dirigeant d'entreprise, c'est aussi conduire en permanence un projet de transformation dans un monde qui évolue tout le temps. Donc, ce n'est pas notablement différent. Bien sûr, le prisme n'est pas le même, mais la façon de gérer et de manager reste. C'est d'ailleurs probablement la clé du succès dans un environnement qui bouge.