



Fusions & Restructurations

Composer avec les impératifs économiques et stratégiques, le management de transition, la communication sociale et les obligations légales

© Une fusion ou un projet de ré-organisation des activités, c'est avant tout une volonté métier et économique. Ces projets couvrent souvent des réalités juridiques, financières ou fiscales différentes voire incompatibles avec l'ambition économique initiale.

© Les parties prenantes proviennent d'univers différents externes ou internes à l'organisation (juridiques, aspects RH, métiers). Les directions générales doivent donc faire face à un enjeu majeur : fédérer ces parties autour d'un projet commun cohérent aux niveaux économique, humain et stratégique et dans le respect des processus légaux.

© Le succès des premières initiatives communes post fusion ou restructuration (nouveaux outils, process, premiers projets métier) est un atout pour la transition vers la nouvelle organisation.

De multiples contraintes

- ✗ Un processus social sous vigilance pénale et syndicale
- ✗ Des détails juridiques structurants pour l'organisation cible, la reprise des clients, des contrats...
- ✗ Un besoin d'avancer dans le respect des minoritaires, des situations individuelles et des contre pouvoirs
- ✗ La nécessité de maîtriser différents scénarios cibles, portés par des points de vue souvent divergents
- ✗ Un devoir de confidentialité mais des collaborateurs en recherche d'information.

L'approche de Colombus Consulting

Communiquer régulièrement et en transparence pour faire porter le projet par les collaborateurs

- ✓ Mobiliser la direction générale sur la communication
- ✓ Intégrer au plus tôt les partenaires sociaux et les initier au projet économique et aux concepts liés
- ✓ Saisir les opportunités de communication, formelle ou informelle, afin de sécuriser les processus
- ✓ Mettre en avant les réussites et partager les leçons tirées des échecs
- ✓ Intégrer le ressenti des collaborateurs dans la stratégie et la tactique de conduite du projet
- ✓ Qualifier les impacts culturels, métier, organisation et outils
- ✓ Co-construire avec les collaborateurs
- ✓ Décider et valider vite
- ✓ Savoir anticiper et gérer les risques.

Fusions & Restructurations

Notre appui pour mettre en place une démarche globale cohérente

De la phase de cadrage à la gestion des initiatives communes, Columbus Consulting vous guide en s'appuyant sur ses nombreuses expériences.

1 Cadrer

- ✍ Identifier les enjeux et les points clés du point de vue économique
- ✍ Qualifier le scénario économique et le décliner selon les différents droits
- ✍ Définir les schémas juridiques et fiscaux
- ✍ Formaliser la structure financière et budgétaire
- ✍ Clarifier la chaîne de décision projet et nommer les responsables
- ✍ Définir l'organisation cible
- ✍ Définir le calendrier global et la cadence de la communication
- ✍ Valider la feuille de route globale.

3 Mettre en œuvre

- ✍ Communiquer sur les réussites intermédiaires et les actions réalisées
- ✍ Respecter la parole donnée aux partenaires sociaux et aux collaborateurs sur la cadence et le fond
- ✍ Rester cohérent dans la communication projet en y intégrant les actions délicates sur le plan social
- ✍ S'appuyer sur les pratiques existantes pour constituer le reporting projet
- ✍ Assurer la gestion de projet pour des initiatives communes.

2 Décliner

- ✍ Qualifier les actions clé à mettre en œuvre et leur calendrier
- ✍ Organiser la descente et la remontée d'information
- ✍ Décliner sur les processus clés les nouvelles façons de travailler
- ✍ Identifier « le meilleur des mondes » et diffuser les bonnes pratiques
- ✍ Traduire l'organisation cible en entités dans le respect des collaborateurs
- ✍ Inclure les partenaires sociaux dans la communication
- ✍ Identifier les initiatives métiers prioritaires à mener en parallèle de la restructuration
- ✍ Définir les éventuelles formations aux outils et/ou processus.

La valeur ajoutée de Columbus Consulting

- 🕒 Un accompagnement de proximité sans se substituer ni aux managers, ni aux avocats, ni aux commissaires aux comptes
- 🕒 Une expérience de ce type de projet avec des constatations à partager
- 🕒 Un engagement auprès de la direction indépendant des structures concernées
- 🕒 La capacité à faire le lien entre les différentes compétences de l'entreprise
- 🕒 La volonté d'agir vite pour concrétiser la fusion
- 🕒 La garantie de conserver une dynamique positive.

Quelques-unes de nos expériences

Des fusions et des restructurations réussies pour des banques généralistes, des banques privées, des assurances, des sociétés de gestion et des intermédiaires financiers en couvrant les volets métiers, IT, organisationnels et conduite du changement.

Bâtir une fusion : projet de fusion dans le secteur des assurances

© Un grand groupe d'assurance souhaite mettre en place une organisation mondiale au sein de l'activité grands risques. Le projet s'inscrit dans le cadre de la déclinaison de cette organisation en France. Cela passe par la fusion des 3 entités françaises dédiées aux grands risques.

L'équipe Columbus est intervenue de l'étude de faisabilité à la mise en œuvre, au sein des chantiers PMO (assistance au pilotage stratégique du projet) et Legal/Tax (état des lieux, étude de faisabilité et mise en œuvre d'un montage juridique unique).

© Malgré un contexte politique et social complexe, notre intervention a permis de créer une bonne dynamique globale. L'identification et le suivi de l'ensemble des étapes juridico-fiscales et financières ont sécurisé le cadre juridique de l'opération. L'adaptabilité de notre équipe par la prise en charge de sujets complémentaires ou transverses (non identifiés lors du cadrage initial) a apporté le niveau de flexibilité nécessaire au projet.

Concrétiser une fusion : créer une plateforme de négociation commune

© Suite à leur fusion, de grandes bourses européenne et américaine ont lancé un premier programme commun pour la création d'une plateforme électronique de négociation commune.

Notre équipe intervient dans la gestion de ce projet d'envergure de la définition de la solution, fondée sur le meilleur de chacune des entités, à la mise en œuvre en tant que Project Management Office. Notre appui concerne le pilotage de l'ensemble des chantiers du programme.

© Au sein d'une organisation en mouvement, l'intervention de Columbus permet de maintenir un engagement des équipes, d'assurer la flexibilité de la gestion du projet et la communication entre les différentes entités du groupe.

Témoignage client, directeur du Programme :

« Le projet de mise en œuvre de la plateforme commune permet de renforcer le leadership de notre groupe face à une concurrence accrue. Il contribue aussi à la création d'une véritable culture d'entreprise.

L'implication des équipes Columbus, leur adaptabilité et leur connaissance de notre groupe est un atout pour assurer une dynamique constante dans la gestion de ce programme ambitieux ».

Quelques convictions issues de nos expériences...

- Ⓢ Cadrer le juridique pour répondre aux besoins stratégiques
- Ⓢ Communiquer tout au long du projet
 - ✓ Communiquer sur les objectifs et expliquer les choix stratégiques
 - ✓ Donner de la visibilité et communiquer aussi sur les points de difficulté
 - ✓ Ecouter, comprendre et adresser les attentes des collaborateurs pour les mobiliser
 - ✓ Ne pas faire de fausses promesses
- Ⓢ Manager les parties prenantes
 - ✓ Fédérer les acteurs internes et les acteurs externes autour du projet
 - ✓ Manager l'incertitude des collaborateurs
- Ⓢ Agir vite et bien
 - ✓ Traduire le projet dans le concret
 - ✓ Simplifier pour avancer : jalons clefs, objectifs économiques majeurs
 - ✓ Aller vite, aller à l'essentiel : quelques actions suffisent à générer 80% de la valeur attendue
- Ⓢ Chercher à « vendre plus » en plus de « réduire les coûts »
- Ⓢ Mettre en avant les bénéfices réalisés tout au long du projet.

Colombus Consulting en quelques mots...

Cabinet de conseil **spécialisé dans l'accompagnement de projets complexes** depuis 1999, nous mobilisons les compétences adaptées pour construire, avec vous, des solutions pragmatiques et opérationnelles. Colombus Consulting fait aboutir vos projets et s'attache à faire émerger des résultats rapides.

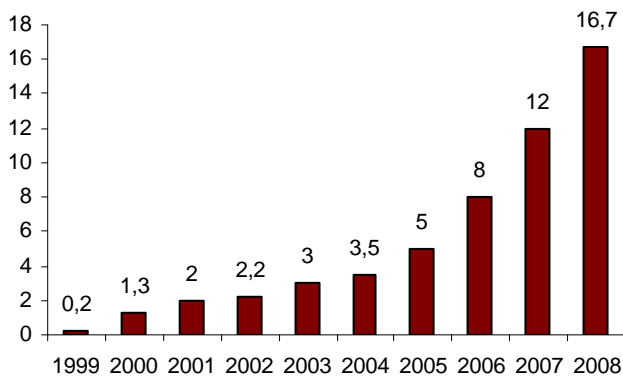
Nos métiers :

- Ⓢ La stratégie opérationnelle
- Ⓢ L'organisation
- Ⓢ La conduite du changement
- Ⓢ L'assistance à maîtrise d'ouvrage SI.

Notre credo :

- Ⓢ Pilotage par les objectifs
- Ⓢ Indépendance
- Ⓢ Intégration rapide des environnements client
- Ⓢ Pragmatisme.

Chiffre d'affaires en million d'euros



Votre contact :

Céline Saurel, **associée**,
responsable du secteur marchés financiers
saurel@colombus.fr, tél. 06.60.47.21.70

Colombus Consulting

38, avenue Hoche
75008 Paris
01.42.81.81.50



Colombus Consulting

Le monde n'a pas fini de changer