

L'ESSENTIEL DU CORPORATE FINANCE

Par :
Rachid ELMAATAOUI



Rapprochement d'entreprises, méfiez-vous du processus !

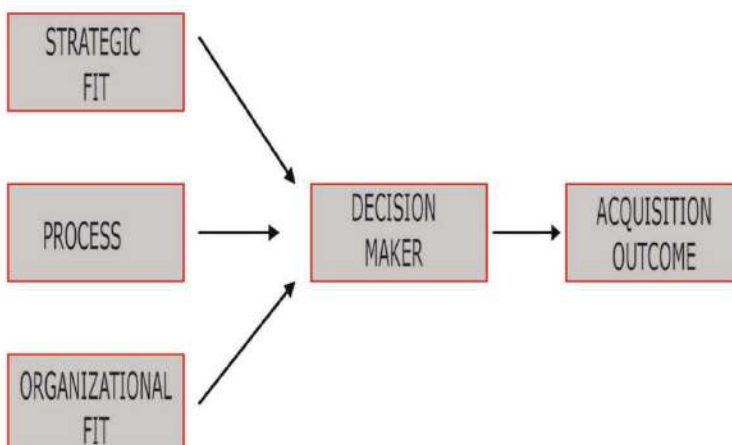
Depuis plus de vingt ans, le processus de mise en œuvre des rapprochements d'entreprises est considéré comme étant un facteur important de la réussite ou de l'échec de ces opérations. Depuis cette période seulement, puisque pendant longtemps, dans le débat portant sur les raisons de l'échec caractérisant les rapprochements, les recherches se sont souvent orientées vers les considérations de compatibilité stratégique et vers les pratiques d'intégration.

A l'origine de la prise de conscience de l'importance du processus de mise en œuvre des rapprochements, le fait que ce processus implique une large variété d'informations, de travaux et d'interventions internes et externes dans l'analyse et le traitement de problématiques tant conceptuelles que techniques, dont l'importance et la récurrence ne peuvent pas être sans incidence sur le potentiel de création de valeur dans des opérations de regroupement, par définition complexes.

La genèse de l'approche processuelle signifie une orientation de l'attention sur la dimension pratique des acquisitions. Les tenants de l'école processuelle considérant qu'à côté des déterminants traditionnels de cohérence organisationnelle et de compatibilité

stratégique, le processus avec lequel les opérations de rapprochement sont initiées et mises en œuvre est un facteur important de leur réussite ou d'échec.

Cette approche part du principe que le processus d'acquisition doit être considéré de même niveau d'importance ou plus que le facteur stratégique ou organisationnel.



Un processus de rapprochement « idéalisé » peut être divisé en trois phases principales :

Le processus amont « phase de planification », le cœur du processus « phase d'exécution », et le processus aval « phase d'intégration ».

La phase de planification comporte les travaux de conceptualisation stratégique, de recherche du partenaire, d'analyse de l'opportunité de rapprochement.

Cette phase se caractérise par un niveau d'incertitude élevé chez les parties prenantes quant à l'issue du projet de rapprochement.

La phase de l'exécution porte sur l'évaluation financière, les négociations et les modalités de contractualisation et de closing juridique.

La phase d'intégration commence après la contractualisation et est relative à la gestion des changements organisationnels et culturels que le rapprochement implique.

La prise de décision dans les différentes phases du processus est souvent affectée par l'ambiguïté et les incertitudes du contexte et des acteurs. De même, la difficulté de cerner le contenu de chaque phase et de le délimiter dans l'espace et le temps établit qu'il existe une certaine interactivité entre les différentes phases et qu'il est même fréquent que des problématiques appartenant à des phases différentes puissent émerger au même moment, d'où notamment l'intérêt de considérer ces problématiques simultanément.

Le management des processus de rapprochement est un sujet peu fourni dans la littérature stratégique et financière, et les professionnels du conseil en regroupements d'entreprises sont peu enclins à en délivrer les tenants et aboutissants.

Dans le cadre de ce papier, une de nos idées les plus hardies consistera à contribuer à la facilitation des opérations de rapprochement et à leur promotion en tant que facteur de restructuration et de croissance des entreprises du Maroc.

Rachid ELMAATAOUI
Directeur Général
KAPITAL TRANSAK

Cette rubrique vous est proposée mensuellement par :



apital transak

Corporate Finance and Value Advisory

Kapital Transak est un cabinet de conseil facilitateur de transactions sur le capital. Avec une offre de services développée pour l'accompagnement des opérations de fusions acquisitions, la réalisation des levées de fonds, le conseil financier de haut de bilan et le conseil en stratégie de croissance, Kapital Transak se veut une institution de conseil dédiée principalement aux stratégies de rapprochement et de croissance d'entreprises au Maroc.