

Point de Vue

Marc Saily
Directeur Associé

Réussir une fusion

Le groupe Johnson Controls a récemment été amené à céder l'une de ses unités opérationnelles. Quel a été l'impact de cette opération en termes de systèmes d'information ?

L'exemple de Johnson Controls

Rappel des faits...

Johnson Controls Inc, société américaine de plus de 113 000 salariés et dont le chiffre d'affaires s'élève à 25,3 milliards d'euros est, au travers de sa filiale Johnson Controls Electronics & Automotive (JCAE), l'un des principaux acteurs du marché de l'équipement automobile. De nombreux constructeurs lui font confiance pour la fourniture de systèmes électroniques embarqués, comme les tableaux de bord ou l'appareillage multimédia.

Le parcours de la division "contrôle moteur" de JCAE au cours de ces dernières années est symptomatique de la frénésie actuelle des réorganisations. Acquis par Johnson Controls Inc. en 2002 auprès de la Sagem, JCAE est finalement rachetée en 2005 par Valeo.

Dans le cadre de la cession de sa division "contrôle moteur" à Valeo, Johnson Controls a dû faire face à des problématiques de système d'information (SI). L'activité cédée représentait une unité opérationnelle totalement intégrée à l'entité juridique JCAE, portée par deux sites industriels et des services centraux au niveau du siège. Cette opération, menée avec succès en partenariat avec Axys Consultants, illustre parfaitement le contexte généralement rencontré.

Les contraintes

Johnson Controls a rendu publique la cession de son activité à Valeo au mois de décembre 2004 ; le SI de l'activité cédée devait être prêt pour mars 2005, soit dans un délai trois mois. Aucune anticipation n'était possible car impliquer utilisateurs et directions avant la signature risquait de déstabiliser l'entreprise.

En outre, il est très rare que la problématique SI soit abordée de façon approfondie en phase de négociation. Le sujet passe à l'ordre du jour après signature et pas forcément de façon prioritaire (convergence métier et gestion des effectifs sont plus sensibles). Toutefois, compte tenu des délais, le projet SI ne pouvait attendre et s'exposait alors à des changements fréquents dans l'expression des besoins, le périmètre et les règles structurantes. Les discussions entre Valeo et Johnson Controls se sont ainsi déroulées jusqu'à quelques jours du démarrage, impliquant de revoir les choix arrêtés et les développements réalisés.

Autre contrainte d'importance : le projet doit parvenir à concilier les points de vue de l'acheteur et du vendeur, qui sont généralement divergents, y compris sur le système d'information. On distingue trois types d'acteurs dit "internes":

- les responsables de l'entreprise "vendeuse" qui cherchent à limiter leurs engagements sur le SI, à la fois financier et postérieur à l'opération ;
- les utilisateurs de l'activité cédée qui vont changer d'employeur et cherchent à limiter les régressions potentielles qui alourdiraient leur charge de travail et leur efficacité ;
- les responsables de l'entreprise "acheteuse", qui aspirent au SI le plus abouti et cohérent avec leur système propre.

Il faut également tenir compte des acteurs externes, incontournables sur ce type d'opération : auditeurs, commissaires aux apports, juristes.

La phase transitoire : un passage obligatoire

Neuf fois sur dix, les délais imposent une solution transitoire basée sur le maintien des SI en place pour les périmètres touchés par la réorganisation. Johnson Controls n'a pas échappé à la règle. Pour tenir l'échéance, il a été décidé de mettre un nouvel environnement à disposition du repreneur, basé sur le SI existant, mais ne couvrant que le périmètre cédé.

Afin de valider ce choix et de détailler le scénario de migration du SI, une analyse préalable est nécessaire. Dans le cas Johnson Controls, les différents axes influençant le projet ont été analysés de façon itérative :

- **Axe contractuel** : avant toute chose, il convenait d'étudier les documents contractuels en support de l'opération de réorganisation. Le traité d'apport, systématique en cas de cession d'actifs, est une source d'information importante permettant de mieux saisir le contenu de la cession (apport partiel ou total d'actif) et les règles pouvant influencer les données à reprendre. La difficulté rencontrée sur la mission est que le traité d'apport n'a cessé d'évoluer.
- **Axe comptable** : une étude de la structure comptable et du travail des commissaires aux comptes s'est avérée riche d'enseignement pour traiter la partie finance du SI. Johnson Controls a ainsi du faire face à une problématique d'exercice décalé entre acheteur et vendeur (clôture sur l'année fiscale pour Valeo et au 30 Septembre pour Johnson Controls).
- **Axe temporel** : Johnson Controls n'avait pas besoin des historiques en ligne, mais uniquement d'un accès aux anciennes données dans un système externe pour répondre à ces obligations fiscales et légales. Cette question permet d'arbitrer sur les évolutions techniques de reprise de données.

- **Axe organisationnel** : la conséquence des changements organisationnels sur le système d'information se mesure en terme :
 - de modifications des solutions existantes (fonctionnalités, paramétrage, interfaces,...)
 - de conduite de changement et de formation, en cas de mobilité chez les utilisateurs

Dans le cas présent, l'organisation de l'activité cédée a été conservée et les personnes attachées à cette activité maintenues à leur poste par le repreneur. Cela a considérablement allégé et simplifié le projet.

- **Axe fonctionnel** : Johnson Controls a cédé à Valeo deux sites industriels, dont un produisait également pour l'activité « Habitable », hors périmètre de cession. En attendant le transfert de cette ligne de production vers un site Johnson Controls, il a fallu mettre en œuvre des nouveaux flux de sous-traitance afin que Valeo puisse prester cette production pour le compte de Johnson Controls.
- **Axe système d'information** : la complexité du projet tient également à l'architecture applicative existante et cible. Il est plus facile d'adresser un SI intégré porté par un système centralisé majeur, plutôt qu'un SI éclaté en de multiples applications à traiter individuellement et dont il faut gérer les flux d'interface. Le SI de Johnson Controls est essentiellement basé sur le progiciel SAP qui intègre le domaine finance, contrôle de gestion, gestion commerciale, achat et logistique. Un système de GPAO (MM3000) et des applications mineures périphériques complètent le paysage système.

Cette démarche d'analyse a permis de choisir une solution proche de la migration de système. À partir d'une duplication des applications existantes (paramétrages et développements, hors données), une reprise des données a été réalisée (transactionnelles et de référentiels), ne portant que sur le périmètre cédé et respectant les règles définies au cours de l'analyse.

Une conduite de projet adaptée

Délai extrêmement tendu, périmètre mouvant, complexité, dimension technique forte sont les principales caractéristiques de ces projets. Ces éléments ont été pris en compte dans la structuration du projet Johnson Controls et ont grandement contribué à sa réussite :

Une gestion de projet allégée et rigoureuse

Le chef de projet était proche du terrain, l'organisation simplifiée, le reporting clair et facile à analyser et à produire. Les livrables ont été réduits au strict nécessaire. En revanche, la tenue du planning et des tâches se devait d'être rigoureuse et suivie à un niveau élémentaire ; sur un projet de trois mois, un dérapage d'une semaine peut avoir des conséquences fâcheuses.

Une nécessaire maîtrise de la décision

Les personnes décisionnaires ont été identifiées, les points d'arbitrage qualifiés et les échanges d'informations accélérés. Toutefois, cela ne suffit pas toujours : sans une véritable volonté de compromis entre les protagonistes, toutes ces mesures sont vouées à l'échec.

Une place réservée à la conduite du changement

Bien que l'organisation et les hommes aient été peu touchés, il fallait mobiliser les utilisateurs, peu enclins à s'investir sur un projet à fort contenu technique et sans apport de valeur ajoutée dans la phase transitoire. D'autre part, le risque de déstabilisation de la vente était fort sur les utilisateurs et devait être géré.

Une équipe projet expérimentée

Enfin, Johnson Controls a pu s'appuyer sur une équipe projet expérimentée, tant sur le plan fonctionnel que technique. Cette condition est essentielle pour réagir vite et efficacement aux évolutions du projet, pour garantir les délais et pour définir les bonnes solutions.

Contact presse

Axys Consultants

Stéphanie BARRAT

Tel : 01 44 89 91 24

Mail : stephanie.barrat@axys-consultants.fr

A propos d'Axys

Axys Consultants est une société de conseil en organisation et en système d'informations créé en 1987, spécialisée dans l'optimisation de la performance financière, des achats et de la logistique, des ventes et du marketing, des ressources humaines et de la performance des systèmes d'information. Avec une croissance interne qui se poursuit sur un rythme annuel moyen de 10 %, Axys Consultants a clôturé l'exercice 2006 sur un chiffre d'affaires de plus de 11 millions d'euros.

Axys accompagne principalement des grandes entreprises françaises et européennes leaders sur leur marché dans la plupart des secteurs de l'économie : La Poste, Carrefour, AXA, Groupama, Aéroports de Paris, RATP, Johnson Controls, Canon, GDF, EDF, Sodexho, Hachette, BNP Paribas, Crédit Agricole, Fortis, Société Générale,...