

par **Vincent Plunian**,
Associé



Croissance externe : savoir grandir, se transformer

Pourquoi réaliser une opération de croissance externe ?

Une opération de fusion et acquisition sur trois se traduit par un échec. Délicats et risqués, les build-up maîtrisés sont créateurs de valeur. Ils constituent un formidable gain de temps avec un développement rapide sur un nouveau secteur ou une nouvelle zone géographique, alors qu'une croissance organique se joue à 3 ou 4 ans. Accélérateurs de croissance, ils apportent des compétences techniques et humaines qui permettent d'être plus solide et compétitif.

A quel moment, une entreprise peut-elle entreprendre un build-up ?

Une entreprise ayant des bases financières et opérationnelles solides sera plus à même de réaliser avec succès ce genre d'opération. Ensuite, la croissance externe doit être la résultante d'un travail stratégique initié par le top management s'appropriant le projet en amont avec l'appui des équipes opérationnelles. Ce plan dresse les avantages concrets et chiffrés que l'entreprise peut espérer d'une acquisition. Ce cadre peut aussi éviter de faire l'opération de trop, et optimisera la recherche de cible.

Outre les due diligence et la documentation juridique, quels sont les sujets clés du process ?

Une fois la cible identifiée, il est impératif de constituer une équipe dédiée, composée d'experts externes et internes de la société (dirigeant opérationnel, responsables de filiales...) qui apporteront une vision empirique et concrète de la cible en cours d'acquisition (atouts, faiblesses...). Ces experts servent de garde-fous, et se révèlent utiles dans les négociations des conditions de transaction (prix, garanties actifs/passifs, accord de prestation de services, etc.). Ces task force soulèvent des points jusque-là non-identifiés. Or, ces détails font souvent la différence dans la négociation finale sur le prix et conditionnent plus généralement le succès d'une opération.

Comment préparer l'accueil et l'intégration de la cible ?

Les récentes décisions de refus de concentration (en France et dans l'Union Européenne), obligent à une certaine prudence avant le closing. Néanmoins les entreprises doivent préparer l'intégration bien en amont avec la mise en place d'un comité en charge du suivi post-opération. Une fois l'opération signée, le travail complexe d'intégration commence. La période des 100 jours est cruciale pour mener à bien une acquisition. Ce moment doit être intense, mais il ne doit pas aller au-delà des trois mois car il consomme une grande énergie

opérationnelle. Pour garantir la meilleure réalisation, l'acquéreur aura anticipé les questions RH et surtout définit le projet à proposer aux salariés de la cible. La culture d'entreprise n'est pas un vain mot, elle demande à être entretenue dès le premier jour de l'intégration.

La constitution d'un comité de pilotage, avec des experts par métiers (RH, SI, commercial, financier...) mais aussi avec les négociateurs, garantit une meilleure implication et une plus grande responsabilité. Cette équipe qui vérifie l'application des clauses du contrat doit avoir la distance suffisante pour reconnaître que, parfois, une cible doit garder sa propre structure, notamment lors des opérations de diversification.

Comment mesurer le succès d'une opération ?

Il ne faut jamais perdre de vue que le M & A est une affaire de patience. La réussite ne se mesure qu'avec le temps, et généralement pas avant la troisième année. Il sera alors temps de se concentrer sur le core business de la société acquise et de réaliser, le cas échéant, les arbitrages d'actifs qui s'imposent... opérations aussi chronophages et risquées qu'un build-up.

Ce contenu a été réalisé par June Partners