LES ACQUISITIONS DE SYMBIOSE EN PRATIQUE : ENJEUX ET MODALITÉS

Interview de Thierry Lamarque et Olivier Meier

Thierry Lamarque

Olivier Meier

***Olivier Meier** est Professeur des Universités (classe exceptionnelle) au LIPHA Paris Est et Directeur de l'Observatoire ASAP – Action sociétale et Action Publique / Chaire « Innovation Publique » en coll. avec Polytechnique et Sciences Po Paris. Visiting Professor à Harvard Business School Europe, il enseigne la stratégie et le management à l'Université Paris Est, Paris Dauphine et Sciences Po. Il est membre du comité scientifique de la chaire Prévention et Performance I Centrale-Supelec. Il est l'auteur de nombreux articles de recherche (Family Business Review Award 2017), publications et ouvrages dont Diagnostic stratégique (Dunod, 2022) et Fusions acquisitions, avec G. Schier (Dunod, 6ème éd., 2019).*

*Doctor in Business Administration de l'iaelyon School of Management et du Business Science Institute (Managerial Impact Award BSI 2018), et MBA de l'ESCP Business School, **Thierry Lamarque** a réalisé la première partie de sa vie professionnelle au sein de groupes industriels de la filière électrique (Schlumberger, ABB, Siemens) où il a occupé des fonctions de Management avant de devenir Directeur Général d'une PMI. Rompu aux techniques de fusion-acquisition, il a fondé en 2004 ALTHEO, cabinet de conseil spécialisé en reprise d'entreprise. Avec ses équipes, il a accompagné plus de 550 projets d'acquisitions de PME. Il est également conférencier professionnel, chercheur associé du Business Science Institute, membre actif d'un groupe de recherche international sur les transferts d'entreprises, auteur de nombreux articles sur la reprise d'entreprise et des ouvrages « Reprendre une entreprise » (Ed. Maxima 2018), et « Reprise d'entreprise – tout pour réussir votre négociation » (Ed. Maxima 2013).*

Quelles sont les avancées récentes dans le champ des fusions-acquisitions ?

Olivier Meier : Les travaux en sciences de gestion ont permis ces dernières années une avancée significative dans le champ des fusions-acquisitions, en proposant d'autres objectifs à la croissance externe et une nouvelle façon d'aborder les relations entre l'acquéreur et la société acquise. Cette nouvelle forme d'opération est désignée par la recherche, sous le terme d'acquisition de symbiose. En effet, aux motifs de pouvoir de

marché, d'économies de coûts ou de captation de ressources (technologies, marques, portefeuille produits-services), l'acquisition de symbiose met l'accent sur l'innovation conjointe, autour d'une combinaison inédite et créatrice de ressources entre les entités (création de nouvelles capacités n'existant pas encore sur le marché).

Thierry Lamarque : Il s'agit par conséquent d'une fusion-acquisition très particulière qu'on estime à environ 10 % des opérations de croissance externe. Elle pose notamment la question de la gestion des risques et de l'incertitude dans le cadre de fusions-acquisitions. Tout l'enjeu du rapprochement est de proposer une politique d'intégration adaptée et un mode de gouvernance qui concilie l'autorité de droit de l'acheteur et les initiatives prises par les membres de l'entité acquise.

Quels sont les changements notables propres à cette stratégie d'acquisition ?

Olivier Meier : Dans ce type de situations, les objectifs ne peuvent pas être définis au préalable. Une certaine part d'imprévu et de créativité peut également s'avérer nécessaire pour faire place à l'émergent. Cette démarche intervient généralement dans des secteurs parvenus à maturité (régénération des activités) ou en mutation rapide (innovation permanente), à l'instar du rachat de Deepmind et Boston Dynamics par Google. Ces deux acquisitions d'innovations stratégiques réalisées par le géant américain visaient ici à préparer le futur, pour "changer le monde et la vie". Ce défi montre bien la complexité de cette politique. L'intégration de symbiose présente des risques liés aux enjeux (créer ce qui n'existe pas) et à la complexité organisationnelle (combiner "interdépendance stratégique" et "autonomie culturelle") de cette stratégie d'acquisition, mais aussi à l'absence assumée de résultats à court terme (importance de l'expérimentation).

Thierry Lamarque : Il est donc ici généralement conseillé d'avoir une phase préalable de préservation des frontières organisationnelles, puis de concilier exploitation (gestion quotidienne des activités) et exploration (développement des projets conjoints en dehors des structures existantes, par la création d'un GIE par exemple).

Olivier Meier : L'acquisition de symbiose conduit à un changement complet de paradigme, dans la mesure où l'entreprise acheteuse ne va pas organiser et gérer l'acquisition, à partir de son propre système de référence, mais va plutôt jouer la carte de l'expérimentation et de l'improvisation, en misant sur l'innovation. Ce type d'opération est donc particulièrement intéressant car il change le regard sur les fusions-acquisitions, la nature des enjeux, le rapport aux risques et par voie de conséquence les modes d'intégration.

Thierry Lamarque : Dans ce type de configuration, l'échec et les erreurs doivent donc être acceptés comme une base normale d'apprentissage relationnel. D'où l'importance de proposer des dynamiques en dehors des structures existantes, pour permettre de combiner innovation conjointe et gestion courante. L'idée d'un processus d'intégration linéaire et séquentiel n'est pas ici possible. Il faut accepter qu'on ne sait pas, et donc expérimenter.

Comment mener dans de bonnes conditions cette politique d'acquisition, lors de la mise en oeuvre ? Y a-t-il des actions spécifiques à mener en phase d'intégration ?

Olivier Meier : Pour conduire dans de bonnes conditions ce type d'intégration, il convient de veiller au respect de certains principes, comme le fait de développer des relations de coopération dans le cadre d'un système d'autorité unique aux mains de l'acquéreur : l'intégration de type symbiotique n'est pas synonyme de gestion consensuelle. Si le succès de l'intégration repose sur les apports des deux firmes, il convient d'éviter des mécanismes pouvant aboutir au statu quo. Il est donc essentiel que le nouvel ensemble s'appuie sur un système d'autorité unique clair, à savoir dans le cas présent celui de l'entreprise acheteuse.

Thierry Lamarque : Attention également à bien respecter les différences culturelles et organisationnelles : l'intégration symbiotique doit démarrer par une action de prévention. Cette action vise à préserver les différences culturelles et organisationnelles des entités, et plus particulièrement celles de la société acquise. Il faut aussi faire preuve de compréhension, en étant ouvert aux qualités de l'autre. Une manière de favoriser cette compréhension peut consister, au-delà des réunions de groupe, à renforcer la connaissance des activités, en transférant des personnes clés entre les deux sociétés.

Olivier Meier : Il existe un autre point essentiel, voire même crucial. En effet, il importe de mettre en avant un problème d'intérêt général cohérent, qui permette de fédérer les deux parties : l'intégration symbiotique repose sur un élan, un mouvement sur lequel doivent se développer des initiatives et une adhésion globale au projet. Pour y parvenir, il est donc essentiel que la collaboration entre les deux entités, au-delà de la réalisation des synergies, repose sur le traitement d'un problème d'intérêt supérieur, de nature à impliquer l'ensemble des collaborateurs. Il s'agit de mettre en avant un problème réel et légitime qui engage l'avenir du nouvel ensemble et par voie de con-

séquence les deux organisations. On peut citer comme exemple, la perte d'un client majeur ou encore l'arrivée d'un concurrent menaçant. Naturellement, ces événements ne sont pas toujours prévisibles. Ils illustrent simplement la portée du problème, sur lequel une dynamique de groupe peut se développer. Il est aussi important de légitimer les apports de l'entité acquise : Dans ce type de situation, l'acquéreur doit assumer ses insuffisances. C'est en effet à cette condition qu'une véritable collaboration entre les parties peut être possible et déboucher sur des initiatives fortes, notamment de la part des membres de la société acquise.

Que retenir en termes de conclusions ?

Olivier Meier : Il y a dans l'acquisition de symbiose, une logique quelque part de survie, d'urgence, qui doit permettre d'expliquer et de justifier l'interdépendance stratégique et le rôle dévolu à l'entité acquise.

Thierry Lamarque : Au-delà de ces principes, il convient ici d'admettre que l'intégration de symbiose demande d'accepter les erreurs, voire certains échecs. Dans ce domaine plus que dans tout autre, la résilience, l'esprit d'ouverture, l'agilité et la créativité sont des éléments essentiels à la bonne réussite d'une intégration de symbiose.