

STRATÉGIES DE SOURCING DES REPRENEURS D'ENTREPRISES : LA PÊCHE À LA LIGNE VS LA PÊCHE AU FILET

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 "Prévention & Prévoyance" de la Chaire Centrale-Supelec et membre du jury du Prix National de la Recherche en Management – SYNTEC / FNEGE. Il est l'auteur d'une soixantaine d'articles de recherche (ISSN Award, 2023; FBR Award, 2017) et de plusieurs ouvrages dont *Fusions acquisitions* (12 000 ex. vendus, Dunod, 2023) et *Diagnostic stratégique* (+ 9 000 ex. vendus, Dunod, 2022).

Doctor in Business Administration de l'IAE Lyon 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 ALTHEO et EVALTEAM, cabinets de conseil spécialisés en transmission d'entreprise. Avec ses équipes, il a accompagné 600 projets de cessions-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 » (Dunod, 2023), et « Reprise d'entreprise – tout pour réussir votre négociation » (Ed. Maxima, 2013).

Pouvez-vous expliquer les différences stratégiques entre la "pêche à la ligne" et la "pêche au filet" dans un contexte de recherche de cibles d'acquisition d'entreprise ? Quelles sont les implications de chaque approche ?

Olivier Meier : La "pêche à la ligne" consiste pour un repreneur à mener ses recherches de cibles d'acquisition par ses propres moyens sur le "marché ouvert", en utilisant des ressources accessibles à tous tels que les sites internet et les bourses d'opportunités. Cette approche effective présente plusieurs inconvénients, notamment la qualité souvent médiocre des dossiers disponibles, une forte concurrence entre repreneurs, et une escalade des prix due à un déséquilibre entre l'offre et la demande. En revanche, la "pêche au filet" est menée par un cabinet spécialisé dans le sourcing sur le "marché caché". Elle offre de nombreux avantages, dont un accès à un marché qualitativement et quantitativement plus intéressant, un gain de temps significatif en travaillant simultanément sur plusieurs dossiers, une meilleure position de négociation face aux cédants, et une approche particulièrement adaptée aux projets de build-up. Le choix entre ces deux approches a des implications importantes sur la durée du processus d'acquisition et sur les chances de succès de l'opération.

Thierry Lamarque : La "pêche à la ligne" s'apparente à une approche non structurée où le repreneur recherche des opportunités de manière séquentielle, individuelle et autonome. En revanche, la "pêche au filet" implique le recours à une équipe spécialisée ou à un cabinet de conseil pour identifier et évaluer un grand nombre de cibles potentielles de manière synchrone et systématique. Cette approche offre une meilleure efficacité et permet de gérer plusieurs dossiers en parallèle. Le repreneur maximise ses chances de trouver des cibles de qualité, et bénéficie alors d'une meilleure position de négociation. Le choix entre les deux méthodes dépend des ressources du repreneur, de ses objectifs, de son horizon de temps quant à l'aboutissement du projet, et de sa tolérance au risque.

Pouvez-vous fournir des exemples concrets de situations où la "pêche au filet" a permis à un repreneur d'optimiser ses chances de succès ?

Olivier Meier : Bien sûr. Imaginons un repreneur qui décide de mener une "pêche au filet" en collaborant avec un cabinet spécialisé. Grâce à cette approche, il a accès à un portefeuille diversifié de cibles potentielles, ce qui lui permet de comparer et d'évaluer plusieurs options en parallèle. Par exemple, il peut identifier une entreprise qui correspond parfaitement à ses critères d'acquisition, mais il peut également découvrir d'autres opportunités intéres-

santes qu'il n'aurait pas trouvées dans le cadre d'une "pêche à la ligne". De plus, en bénéficiant des conseils d'une équipe de professionnels à ses côtés, il peut négocier de manière plus efficace avec les cédants et obtenir des conditions plus avantageuses. En fin de compte, cette approche lui permet de maximiser ses chances de trouver la meilleure cible et de réussir son projet d'acquisition.

Thierry Lamarque : Une autre illustration concerne les repreneurs qui souhaitent réaliser un projet de build-up en acquérant plusieurs entreprises complémentaires dans un secteur donné. En optant pour la "pêche au filet", ils peuvent bénéficier de l'expertise du cabinet spécialisé pour identifier un large éventail de cibles potentielles dans ce secteur. Cela leur permet de « benchmarker » les entreprises en fonction de critères spécifiques, tels que la complémentarité dans le domaine ciblé, le potentiel de croissance, la solidité financière, etc. De plus, grâce à cette approche, ils peuvent négocier de manière plus optimale avec les cédants, en utilisant les alternatives dont ils disposent pour obtenir des conditions favorables. En fin de compte, les « build upers » peuvent créer un portefeuille d'entreprises synergiques qui renforcent leur position sur le marché et maximisent la valeur de leurs investissements.

Quels conseils donneriez-vous à un repreneur qui hésite entre la "pêche à la ligne" et la "pêche au filet" pour sa recherche de cibles d'acquisition, en tenant compte de ses ressources et de ses objectifs ?

Olivier Meier : Pour un repreneur qui hésite entre ces deux approches, il est essentiel de prendre en considération ses ressources, son expérience, et ses objectifs. Si le repreneur dispose du temps, des compétences, et des ressources nécessaires pour mener une "pêche à la ligne" efficace, il peut envisager cette option. Cependant, il doit être conscient des inconvénients potentiels, tels que la concurrence intense et la qualité variable des cibles disponibles sur le marché ouvert. En revanche, si le repreneur recherche une approche plus structurée, une meilleure gestion du temps, et un accès à un marché caché de meilleure qualité, la "pêche au filet" s'avère être la meilleure option. Dans tous les cas, il est recommandé de peser les avantages et les inconvénients de chaque approche, de définir clairement ses objectifs, et éventuellement de consulter des experts en acquisition pour prendre la décision la plus appropriée.

Thierry Lamarque : La décision entre la "pêche à la ligne" et la "pêche au filet" dépend de la tolérance au risque, de l'expérience, et des ressources du repreneur. Si le repreneur est prêt à investir dans un cabinet spécialisé pour

maximiser ses chances de réussite et minimiser les risques, la "pêche au filet" est souvent la meilleure option. Elle offre une approche plus systématique, une meilleure gestion des ressources, et une plus grande capacité à négocier favorablement avec les cédants. Cependant, si le repreneur a des ressources limitées et est prêt à assumer un niveau

plus élevé de risque et d'incertitude, il peut opter pour la "pêche à la ligne". Dans tous les cas, il est essentiel de prendre une décision éclairée en fonction de ses objectifs spécifiques et de rechercher un soutien professionnel si nécessaire pour maximiser ses chances de succès dans l'acquisition d'entreprise.
