

L'IMPORTANCE DE L'ACCOMPAGNEMENT DANS LES PROJETS D'ACQUISITION D'ENTREPRISE : MYTHES ET RÉALITÉS

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'aelyon 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).

Quels sont les freins psychologiques qui poussent certains repreneurs à négliger l'accompagnement lors de l'acquisition d'une entreprise, et quelles en sont les conséquences potentielles ?

Olivier Meier : Il est essentiel de comprendre les freins psychologiques qui peuvent amener certains repreneurs à minimiser l'importance de l'accompagnement. L'un de ces freins majeurs est la sous-estimation de la complexité du processus. Souvent, en raison de leur manque d'expérience, les repreneurs considèrent l'acquisition d'une entreprise comme un processus purement rationnel et normé. Ils pensent que l'organisation et la méthode suffiront à garantir le succès. Cependant, ils négligent souvent la dimension humaine de l'opération. Le cédant, en tant que fondateur et dirigeant, est souvent profondément attaché à son entreprise. Cela peut entraîner des négociations émotionnelles et chaotiques, avec des revirements soudains. La méconnaissance de ces dynamiques psychologiques peut avoir des conséquences graves, telles que l'échec des négociations ou une mauvaise relation avec le cédant après la transaction.

Thierry Lamarque : D'un autre côté, nous avons le frein lié à la surestimation des capacités personnelles, autrement qualifié de biais d'hubris ou de surconfiance. Beaucoup de repreneurs ont connu des succès notables dans leur carrière et pensent pouvoir gérer l'acquisition d'une entreprise par eux-mêmes. Le recours à des conseils peut être perçu comme un aveu d'incompétence ou même comme une humiliation. Certains repreneurs, même s'ils acceptent de faire appel à des experts, le font à contrecœur et sont réticents à suivre leurs recommandations. Cette attitude peut entraîner des décisions impulsives et coûteuses, mettant en péril le succès du projet d'acquisition.

Quels sont les freins économiques qui poussent certains repreneurs à minimiser les coûts liés à l'accompagnement dans le processus d'acquisition, et quelles sont les conséquences possibles de cette approche ?

Olivier Meier : Les freins économiques sont souvent liés à une vision à court terme. Les repreneurs peuvent percevoir les coûts liés à l'accompagnement comme une charge financière importante. Ils considèrent parfois que ces dépenses sont évitables et préfèrent économiser sur les conseils. Cependant, ce raisonnement peut être trompeur. L'accompagnement est en réalité un investissement dans le succès de l'opération. Les professionnels expérimentés apportent une valeur inestimable en aidant le repreneur à éviter les pièges potentiels, à négocier au mieux et à maximiser les chances de réussite. Négliger cet investissement peut

entraîner des erreurs coûteuses et compromettre le projet d'acquisition.

Thierry Lamarque : Il est essentiel de comprendre que le coût de l'accompagnement doit être considéré dans une perspective de retour sur investissement à long terme. Les repreneurs doivent prendre en compte les avantages à long terme de l'acquisition réussie, y compris les gains financiers et la croissance de l'entreprise. Les professionnels du secteur sont souvent étonnés de voir des repreneurs privilégier les économies sur les conseils, quitte à échouer sur un véritable projet de vie. Comme le dit Yves Canac, « si vous trouvez la compétence chère, essayez donc l'incompétence ! »

Comment un repreneur peut-il trouver le juste équilibre entre l'humilité nécessaire pour accepter l'accompagnement et la confiance en ses capacités, tout en minimisant les risques liés aux freins psychologiques et économiques ?

Olivier Meier : Trouver cet équilibre délicat repose sur la capacité du repreneur à reconnaître l'importance de l'accompagnement sans pour autant renoncer à la confiance en ses propres compétences. Acquérir une société est incontestablement une entreprise complexe qui requiert une multitude de savoir-faire et d'expertises diverses. Il est essentiel que le repreneur perçoive cette aventure comme un projet d'équipe, où chaque membre apporte une pièce cruciale au puzzle. L'humilité joue ici un rôle capital. Reconnaître que l'on ne peut pas tout maîtriser et que l'on peut apprendre des autres est un signe de maturité entrepreneuriale. De plus, il est important de souligner que maintenir une communication ouverte et transparente avec les conseillers est une clé pour trouver cet équilibre. Les conseillers sont là pour partager leur expertise, apporter des perspectives nouvelles et guider le repreneur dans ses décisions. En utilisant cette expertise tout en restant le décideur final, le repreneur peut exploiter au mieux les avantages de l'accompagnement tout en préservant son autonomie et sa vision stratégique. C'est une danse subtile entre l'écoute attentive et la prise de décision éclairée, où l'humilité et la confiance en ses propres compétences se rejoignent pour créer un chemin vers le succès.

Thierry Lamarque : De même, il est crucial que le repreneur considère l'accompagnement comme un investissement dans la réussite de l'opération. Choisir des conseils compétents est essentiel. Les bons experts sont des partenaires qui contribueront à minimiser les risques et à maximiser les chances de succès. Ils apportent une compréhension pointue du marché, une connaissance approfondie des meilleures pratiques, et une capacité à anticiper

et à gérer les défis potentiels (techniques, économiques, relationnels, culturels...). Ainsi, le repreneur peut trouver le juste équilibre entre l'humilité et la confiance en ses capacités, tout en évitant les écueils liés aux freins psychologiques et économiques. Une approche réfléchie et une évaluation minutieuse des avantages à long terme de

l'accompagnement sont essentielles pour prendre la meilleure décision. La véritable réussite réside dans la reconnaissance que l'accompagnement n'est pas une dépense superflue (ce n'est pas un coût !), mais un investissement judicieux qui peut ouvrir la voie à une acquisition fructueuse et durable.