

LE REPRENEUR D'ENTREPRISE FACE À L'ESCALADE D'ENGAGEMENT

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 définir le phénomène d'escalade d'engagement régulièrement observé dans les opérations de fusion-acquisition ?

Thierry Lamarque : L'escalade d'engagement, ou théorie de l'engagement, est un biais cognitif qui incite les acteurs à poursuivre l'avancement d'un processus malgré l'apparition de signaux négatifs qui devraient raisonnablement les amener à renoncer à leur projet.

Comment gérer l'équilibre entre la poursuite d'une opportunité d'acquisition prometteuse et la reconnaissance des signaux d'alerte qui suggèrent qu'il est temps de se retirer ?

Olivier Meier : La clé réside dans une évaluation objective et continue du projet. J'insiste sur l'importance de critères d'évaluation prédéfinis et quantifiables, qui doivent être revus à chaque étape cruciale du processus. Lorsque les signaux négatifs apparaissent, je recommande au repreneur de mener une réévaluation rigoureuse du projet en convoquant une réunion d'examen avec les principales parties compétentes (expert-comptable, avocat, auditeurs, conseils spécialisés). Cela permet de prendre du recul et de réévaluer la situation loin de l'enthousiasme initial. Il est crucial d'avoir le courage de dire « non », lorsque les faits ne justifient plus la poursuite de l'acquisition.

Thierry Lamarque : Je partage complètement la stratégie proposée par Olivier. Une séance de brainstorming avec l'équipe-conseil permet d'évaluer toutes les options disponibles, y compris l'abandon du projet. Je m'appuie également sur des avis extérieurs pour contrer le biais de confirmation et garantir que toutes les décisions sont prises avec une vision claire de la situation actuelle.

Dans quelle mesure l'engagement personnel et la visibilité du projet influencent-ils la poursuite du projet d'acquisition, même en présence de signaux défavorables ?

Olivier Meier : L'engagement personnel et la visibilité du projet peuvent certes orienter les décisions, étant donné l'enjeu des ressources mobilisées - financières, humaines, cognitives (telles que la concentration), et psychologiques (comme le stress) — ainsi que la pression sociale inhérente au processus. Toutefois, ces aspects ne devraient pas supplanter le raisonnement logique. Il est essentiel de tracer une frontière nette entre les émotions personnelles et les visées stratégiques de l'organisation. L'établissement d'une gouvernance rigoureuse et d'une méthode de prise de décision ouverte réduit l'influence de ces éléments. Par ailleurs, il est crucial de prôner l'humilité et de reconnaître l'importance d'admettre ses

erreurs, des attitudes fondamentales pour prévenir l'intensification de l'engagement.

Thierry Lamarque : Il est en effet naturel d'être influencé par ces différents facteurs, mais la clé est de rester focalisé sur les objectifs à long terme de l'entreprise (pérennité, développement, création de valeur). Je pratique une approche de « dépersonnalisation » des projets, en insistant sur le fait que toutes les décisions doivent être prises dans l'intérêt de l'entreprise et non pour valider des choix personnels. Les indicateurs de performance clairs et les revues périodiques aident à maintenir cet équilibre et à réévaluer les projets objectivement.

Quelles méthodologies spécifiques peut-on appliquer pour éviter l'escalade d'engagement dans les phases critiques d'une opération de fusion-acquisition ?

Olivier Meier : Ma méthodologie repose sur la diversification des sources d'information et l'analyse de scénarios alternatifs, y compris les pires scénarios. Cela implique de regarder au-delà des projections optimistes et d'envisager les conséquences d'un échec. J'encourage également une culture où la remise en question des hypothèses est non seulement acceptée mais encouragée. Cette approche contribue à créer un environnement où les décisions peuvent être remises en question de manière constructive, réduisant ainsi le risque d'escalade d'engagement.

Thierry Lamarque : J'utilise une approche en plusieurs étapes-clés qui comprend des évaluations indépendantes à chaque phase, l'intégration de points de contrôle spécifiques où les décisions peuvent être révisées, et l'implication de conseillers externes pour une perspective objective. Ces mécanismes permettent d'identifier et de corriger les biais potentiels dans le processus de prise de décision, en veillant à ce que chaque étape soit justifiée par des données et des analyses solides.

Comment vous assurez-vous que l'évaluation des coûts et des avantages reste objective tout au long du processus de fusion-acquisition, en particulier lorsque les investissements initiaux deviennent substantiels ?

Olivier Meier : Pour maintenir l'objectivité, il convient de se concentrer sur les données et les analyses indépendantes. Cela implique de réévaluer régulièrement les hypothèses sous-jacentes à l'aide de modèles financiers dynamiques qui peuvent s'adapter aux nouvelles informations. Il importe également de faire appel à des auditeurs externes pour revoir les évaluations à des moments critiques, offrant ainsi une perspective extérieure qui peut aider à éviter les biais internes.

Thierry Lamarque : Avec mes équipes nous adoptons une approche itérative dans l'évaluation des coûts et des avantages, en réévaluant constamment les projections à la lumière des dernières données disponibles. Cela implique de fixer des seuils de révision où l'équipe doit

justifier la continuation du projet avec des preuves tangibles. De plus, je crée un comité de révision composé de membres n'ayant pas participé directement au projet pour garantir une évaluation impartiale des progrès et des coûts associés.
