

LA CONFIANCE, CLÉ DE VOÛTE D'UN PROJET D'ACQUISITION

Interview de Martine Story et Olivier Meier



Martine Story



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).

Docteure en Business Administration de l'iaelyon School of Management et du Business Science Institute, diplômée de Sciences Po Paris et de l'INSEEC, **Martine Story** a débuté sa carrière dans la chasse de têtes, avant d'intégrer le groupe helvétique-suédois ABB, où elle était membre du comité de direction d'une entité de 1500 personnes.

Rompue aux techniques de fusion-acquisition, elle est la fondatrice de 2 sociétés de conseil en reprise et cession d'entreprise, ALTHEO et EVALTEAM. Elle et ses équipes ont accompagné plus de 600 projets de transmission d'entreprise et de croissance externe pour le compte de repreneurs individuels, de PME, de groupes, de fonds d'investissement et de family offices.

Coach certifiée HEC, conférencière auprès de l'APM (Association Progrès du Management) et de Bpifrance, chercheuse associée au Business Science Institute, Martine Story est auteure d'articles sur la reprise - cession d'entreprise et co-auteure de plusieurs ouvrages : « Reprendre une entreprise » (Ed. Dunod 2023), « Reprise d'entreprise - Tout pour réussir votre négociation » (Ed. Maxima 2013), « Au-delà des mots – Guide de la communication non-verbale » (Ed. Dunod 2022) et « Croissance externe des entreprises - Les stratégies d'intégration gagnantes » (Ed. EMS 2023).

En quoi la confiance est-elle indispensable à la réussite d'un projet d'acquisition ?

Martine Story : La confiance qui s'instaure entre le repreneur et le cédant, dès le premier contact, est un facteur de réussite de l'opération d'acquisition. Elle conditionne l'accord des parties et la réalisation de la transaction. Le repreneur cherche un dirigeant qui inspire confiance, mais il doit également gagner la confiance du cédant. Ce dernier, soucieux de la pérennité de son entreprise après la cession est vigilant quant au choix du repreneur. Le processus de création de la confiance est à la fois un ingrédient de la relation, qui repose sur une réputation, une expérience, un profil, une recommandation ou encore une caution apportée par une tierce partie et le résultat d'une relation. La confiance est un mécanisme spécifique qui ne se décrète pas. Elle est le fruit d'une construction et s'inscrit dans le cadre d'un processus incrémental, jusqu'à devenir un « capital confiance ». Elle comporte deux dimensions : une dimension cognitive, basée sur des informations tangibles pour estimer la fiabilité du repreneur, des compétences (techniques, commerciales, entrepreneuriales, managériales) et une dimension affective, fruit des émotions partagées et inhérente à la personnalité du repreneur et à l'alchimie qui se crée entre les deux protagonistes.

Pourquoi et comment le repreneur doit gagner la confiance des parties prenantes ?

Olivier Meier : La confiance des parties prenantes est le socle sur lequel repose la réussite d'une reprise d'entreprise. Sans elle, le repreneur s'expose à des résistances, des départs stratégiques et une perte de valeur immédiate. Les parties prenantes – salariés, clients, fournisseurs, partenaires financiers, cédant – sont toutes impactées par le changement de direction et scrutent la capacité du repreneur à assurer la continuité et à porter une vision claire. Gagner leur confiance permet de sécuriser les flux d'affaires, de préserver le savoir-faire interne et d'éviter la fuite des talents. Pour y parvenir, le repreneur doit adopter une posture d'écoute active, faire preuve d'humilité et s'immerger dans la culture de l'entreprise avant d'imposer ses choix. La transparence est essentielle : il s'agit d'expliquer sa vision, ses ambitions et les changements à venir, tout en rassurant sur la pérennité des engagements existants. La communication doit être régulière, honnête et adaptée à chaque public. Il est également crucial de valoriser les équipes en place, de reconnaître les « gardiens de la culture » et d'impliquer les collaborateurs-clés dans la transition. Enfin, la confiance se construit dans la durée, par la cohérence entre les paroles et les actes, et se consolide à chaque interaction avec les parties prenantes.

Comment la confiance facilite-t-elle le transfert de l'information et de la connaissance ?

Martine Story : Dans le cadre d'un processus d'acquisition, le repreneur est confronté à une asymétrie d'information. Le cédant connaît l'entreprise, le détail de ses performances passées, présentes, voire futures. Il peut être amené à cacher des informations qui auraient pour conséquence une baisse du prix de vente, mais aussi les réelles raisons qui l'amènent à envisager la cession. Ce n'est qu'en instaurant une relation de confiance avec son interlocuteur, et ce dès le premier contact, que le repreneur pourra connaître les réelles motivations du cédant. La qualité de la relation entre le repreneur et le cédant contribue ainsi à réduire l'asymétrie d'information. De cette relation vont dépendre les informations dont le repreneur bénéficiera sur la cible. La capacité du repreneur à instaurer un climat de confiance, voire de complicité, permet un meilleur partage de l'information. Les chercheurs s'accordent d'ailleurs sur le rôle central de la confiance dans les relations entre le repreneur et le cédant lors de la phase de transition post-acquisition. Un niveau de confiance élevé permet le partage de connaissance et l'accès aux éléments immatériels et aux savoirs tacites, c'est-à-dire les connaissances qui ne sont pas formalisées ou explicites, comme le capital relationnel du dirigeant.

En quoi la confiance facilite-t-elle la socialisation du repreneur ?

Olivier Meier : La socialisation du repreneur, c'est-à-dire son intégration dans l'écosystème humain et culturel de l'entreprise, est grandement facilitée par la confiance. Lorsqu'elle est présente, les collaborateurs acceptent plus volontiers le changement de direction et sont enclins à partager leurs connaissances, leurs pratiques et leurs réseaux informels. La confiance permet au repreneur d'accéder à des informations tacites, souvent non écrites, qui sont essentielles pour comprendre les dynamiques internes et éviter les faux pas. Elle favorise l'ouverture des équipes, qui n'hésitent pas à exprimer leurs attentes, leurs craintes et leurs suggestions, créant ainsi un climat propice à la co-construction du projet d'entreprise. Grâce à la confiance, le repreneur peut identifier rapidement les personnes-clés, les relais d'influence et les éventuels points de résistance, ce qui lui permet d'adapter son management et d'éviter les ruptures brutales. La confiance facilite également l'adhésion aux nouvelles orientations stratégiques, car les parties prenantes perçoivent le repreneur comme légitime et bienveillant. Elle accélère la prise de décision, réduit les tensions et favorise la mobilisation collective autour des objectifs communs. Enfin, la confiance permet au repreneur de s'approprier progressivement la culture d'entre-

prise, d'en respecter les codes et d'y apporter sa propre valeur ajoutée sans heurter les sensibilités. La confiance est donc le catalyseur d'une intégration réussie et d'une transition harmonieuse. Enfin, la confiance donne au repreneur la légitimité nécessaire pour fédérer autour de lui des alliances internes et externes, condition indispensable à la pérennité et à la croissance de l'entreprise dans un contexte concurrentiel.

Pourquoi la confiance joue-t-elle un rôle central dans la relation repreneur - fonds d'investissement ?

Martine Story : Les fonds d'investissement préfèrent travailler avec un manager fiable, qu'ils connaissent et en qui ils ont confiance. Certains fonds d'investissement ont d'ailleurs recours aux mêmes dirigeants, des « serial entrepreneurs », avec qui ils ont déjà réalisé plusieurs opérations. Lorsqu'il n'est pas encore connu des fonds d'investissement, l'appartenance à des réseaux de confiance favorise la cooptation. Le mécanisme réputationnel permet également au repreneur de valoriser son capital humain et d'accroître sa valeur sur le marché. La réputation repose sur la compétence reconnue, fruit de ses expériences antérieures. Elle favorise l'établissement d'une relation de coopération et joue un rôle déterminant dans la sélection des managers par les fonds d'investissement. Une fois l'opération réalisée, la confiance joue un rôle important en termes de gouvernance. La confiance a un impact positif sur la performance financière de l'investissement car elle favorise la coopération, la loyauté, la bienveillance, l'engagement, l'implication et la continuité de la relation. Elle réduit par ailleurs les risques de comportements opportunistes, en encourageant les échanges d'information et le travail en commun. Plus globalement, le niveau de délégation accordé au dirigeant est fonction de la relation de confiance existante. Plus les entrepreneurs partagent l'information, plus les investisseurs sont susceptibles de limiter leur contrôle. A l'inverse, l'absence d'information, des délais de communication jugés trop longs, peuvent-être perçus comme déloyaux et détruire la confiance. La

confiance joue ainsi un rôle essentiel dans la détermination de la latitude managériale accordée au manager.

Quelles sont les conséquences irréversibles d'une rupture de confiance en cours de processus d'acquisition ?

Olivier Meier : Une rupture de confiance en cours de processus d'acquisition peut avoir des conséquences dramatiques et souvent irréversibles. D'abord, elle peut entraîner l'arrêt pur et simple des négociations, le cédant ou le repreneur estimant que les conditions ne sont plus réunies pour poursuivre sereinement. Cette rupture peut aussi provoquer la fuite de cadres-clés ou de salariés stratégiques, emportant avec eux un savoir-faire difficilement remplaçable et fragilisant la continuité opérationnelle de l'entreprise. Les clients et fournisseurs, inquiets de l'instabilité, peuvent décider de rompre leurs contrats ou réduire leur engagement, ce qui impacte directement le chiffre d'affaires et la rentabilité. Sur le plan financier, les partenaires et investisseurs peuvent retirer leur soutien, rendant le montage de l'opération impossible. La réputation de l'entreprise, mais aussi celle du repreneur, peut être durablement entachée, compliquant toute tentative de reprise future ou de développement commercial. Par ailleurs, une rupture de confiance peut révéler ou accentuer des tensions latentes, générer des conflits sociaux et installer un climat de suspicion généralisée. Dans la pratique, certains points de friction comme la survalorisation de l'entreprise par le cédant ou des audits perçus comme inquisitoriaux peuvent cristalliser les tensions et précipiter la rupture, notamment lorsque les enjeux financiers et juridiques sont exacerbés. De plus, l'apparition d'un obstacle imprévu lors de la phase finale, comme une divergence sur la documentation juridique ou la découverte d'anomalies lors des audits, peut être fatale si la relation de confiance n'est pas suffisamment solide pour permettre un dialogue constructif et la recherche de solutions. La confiance, une fois rompue, se regagne difficilement, d'où l'importance de la préserver à chaque étape du processus.