

LES MODÈLES D'INTÉGRATION MANAGÉRIALE POST-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 helvético-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).

Pourquoi l'intégration managériale constitue-t-elle un enjeu central dans les opérations de croissance externe ?

Martine Story : La croissance externe ne constitue pas seulement un acte financier et juridique. C'est aussi un processus humain et organisationnel où se joue l'avenir de deux structures. La période post-acquisition marque à la fois la fin d'un cycle, celui du processus d'acquisition à proprement parler et le début d'un autre, qui consiste à embarquer les équipes de la cible et de l'acquéreur autour d'un nouveau projet d'entreprise. Régulièrement, ces opérations présentent des résultats décevants, avec près de la moitié des transactions qui ne créent pas la valeur attendue. A cet égard, l'intégration des équipes représente une étape fondamentale du processus d'acquisition et un facteur-clé de succès de l'opération. Les enjeux humains y sont majeurs. Ils consistent à réduire l'incertitude et l'anxiété, notamment auprès des salariés de l'entreprise acquise, à piloter les aspects humains et culturels, à préserver les compétences-clés et fidéliser les talents, à redéfinir les rôles managériaux et clarifier les responsabilités et à accompagner le changement. L'objectif consiste alors à aligner les visions et permettre une véritable création de valeur, durable pour les collaborateurs mais aussi, plus largement, pour l'ensemble des parties prenantes.

On distingue trois grandes politiques post-acquisition, les politiques de rationalisation, de préservation et de symbiose. La réussite de l'intégration repose grandement sur le choix d'un modèle d'intégration, qui devient alors un puissant levier de performance durable.

En quoi la logique de rationalisation managériale répond-elle aux impératifs de contrôle et de performance ?

Olivier Meier : La logique de rationalisation managériale répond d'abord aux impératifs de contrôle en permettant aux organisations de rendre leurs activités lisibles, mesurables et comparables. Par la formalisation des processus, la standardisation des pratiques et le recours à des outils de pilotage (procédures, indicateurs de performance, systèmes d'information), le management transforme des actions dispersées en un ensemble structuré et gouvernable. Cette rationalisation institue un contrôle à distance, non plus fondé sur l'autorité directe mais sur des dispositifs impersonnels qui encadrent les comportements et réduisent l'incertitude. Dans cette perspective, le modèle d'Haspeslagh et Jemison montre que, dans une logique d'absorption, la rationalisation est maximale : l'intégration organisationnelle repose sur l'imposition de règles communes, assurant une maîtrise forte mais souvent au prix de tensions humaines et de résistances internes.

Par ailleurs, la rationalisation constitue un levier central de performance en cherchant à optimiser l'allocation des ressources et à améliorer l'efficacité globale de l'organisation. Elle favorise la réduction des coûts, l'amélioration de la productivité et la reproductibilité des résultats, en s'inscrivant dans une logique de management par les chiffres. Toutefois, le modèle d'Haspeslagh et Jemison souligne que la performance ne dépend pas uniquement du degré de rationalisation, mais de son mode d'intégration : dans les logiques d'harmonisation, la rationalisation est plus sélective et vise à articuler contrôle et apprentissage collectif. Ainsi, la rationalisation managériale n'est réellement performante que lorsqu'elle parvient à équilibrer exigence de contrôle et capacité d'adaptation, sans tomber dans une standardisation excessive qui appauvrirait les dynamiques organisationnelles.

Pourquoi la préservation des pratiques existantes peut-elle constituer une stratégie d'intégration pertinente ?

Martine Story : Dans le cadre d'un modèle de préservation, la phase d'intégration managériale ne repose pas sur des interdépendances fortes entre l'acquéreur et l'entreprise acquise. Ici, la cible conserve une forte autonomie organisationnelle, culturelle et managériale. Dans cette configuration, l'acquéreur se contente souvent de fournir une stabilité financière, mais intervient peu dans le fonctionnement quotidien de la cible et l'on observe peu de changements structurels. Cette approche consiste à conserver la culture, l'ADN et le management en place. Ce modèle d'intégration est particulièrement pertinent lorsque les salariés de la cible disposent de compétences ou d'expertises qui n'existent pas chez l'acheteur. On le rencontre en particulier lors d'opérations de fusions-acquisitions de nature concentrique, qui reposent sur des stratégies de diversification et qui visent à capter de nouvelles compétences ou de nouveaux savoir-faire. En limitant les ruptures organisationnelles, le modèle de préservation favorise la continuité, rassure les équipes et réduit le risque de départs de talents-clés. Toutefois, ce modèle ne permet pas de réaliser des synergies opérationnelles rapides et peut entretenir, voire faire émerger, des divergences culturelles entre les entités.

En quoi la symbiose managériale constitue-t-elle une alternative plus équilibrée ?

Olivier Meier : La symbiose managériale, telle qu'elle est conceptualisée par Haspeslagh et Jemison, constitue une alternative plus équilibrée aux logiques d'absorption et de simple rationalisation dans la mesure où elle vise une intégration progressive fondée sur l'apprentissage mutuel plutôt que sur l'imposition de standards. Contrairement

à l'absorption, qui privilégie un contrôle centralisé et une homogénéisation rapide des pratiques, la symbiose repose sur la reconnaissance des spécificités organisationnelles et des compétences distinctives de chaque entité. Elle cherche ainsi à préserver les savoir-faire, les cultures et les routines locales, tout en instaurant des mécanismes de coordination qui permettent une convergence stratégique sans uniformisation brutale.

Par ailleurs, la symbiose managériale apparaît plus équilibrée car elle permet de concilier exigence de performance et respect des dynamiques humaines. En favorisant la coopération, la circulation des connaissances et la co-construction des règles, elle limite les résistances au changement et renforce l'engagement des acteurs. La performance ne résulte plus uniquement d'une optimisation formelle des processus, mais d'une capacité collective à apprendre, à innover et à recomposer les pratiques. En ce sens, la symbiose offre une voie intermédiaire entre contrôle et autonomie, où la rationalité managériale s'articule avec une logique de développement organisationnel durable.

Quels sont les critères qui orientent le choix entre rationalisation, préservation et symbiose ?

Martine Story : Chaque opération de croissance externe se révèle contingente, par les acteurs en présence, les objectifs visés, la compatibilité culturelle entre les acteurs, les synergies recherchées (synergies de coûts, acquisition d'un concurrent, accès à des compétences, diversification, build up, acquisition internationale, ...).

Toutefois, le choix d'un modèle d'intégration repose principalement sur deux facteurs :

- la nécessité ou non de préserver l'autonomie de la cible,
- le degré d'interdépendance souhaité entre les deux entreprises.

Le modèle de rationalisation est souvent observé lors d'opérations de nature horizontale, consistant à acheter un concurrent. Ce modèle est également à l'œuvre lorsque l'acheteur a besoin d'efficacité opérationnelle à court terme ou lorsque les cibles sont redondantes.

Le modèle de préservation est privilégié lorsque l'acheteur dépend des talents de la cible. Il concerne des entre-

prises qui fonctionnent bien et n'ont pas besoin de restructuration.

Enfin, le modèle de symbiose intervient notamment lorsque les deux entreprises ont des compétences complémentaires et un fort objectif d'innovation.

En synthèse, la rationalisation offre rapidité et efficacité, la préservation garantit la continuité et la fidélisation des talents et la symbiose permet d'innover et de construire un futur commun.

Pourquoi l'intégration managériale doit-elle être pensée comme un processus évolutif ?

Olivier Meier : L'intégration managériale doit être pensée comme un processus évolutif parce qu'elle ne se réduit pas à une décision formelle (organigramme, procédures, systèmes) : elle consiste à faire converger des structures, des routines, des cultures et des intérêts qui, au départ, ne sont pas alignés. Or ces éléments ne se transforment pas instantanément. Les acteurs doivent comprendre les nouvelles règles, y trouver un sens, renégocier leurs marges de manœuvre et reconstruire des repères communs. Dans la logique d'Haspeslagh et Jemison, l'intégration dépend du niveau de besoin d'interdépendance stratégique et du degré d'autonomie organisationnelle à préserver : on ne "fait pas" une absorption, une préservation ou une symbiose en un claquement de doigts, on les met en œuvre dans le temps, avec des séquences, des ajustements et des arbitrages.

Penser l'intégration comme un processus évolutif, c'est aussi reconnaître que les conditions de performance changent en cours de route : les synergies attendues ne sont pas immédiatement visibles, les coûts de coordination apparaissent, les résistances se déplacent, et les risques (clients, talents, qualité, supply chain) évoluent. Une intégration trop rapide peut produire du contrôle mais freiner la création de valeur (perte de compétences, dégradation du service), tandis qu'une intégration trop lente peut empêcher toute synergie et maintenir des doublons coûteux.

L'approche évolutive permet donc de piloter l'intégration par étapes (prioriser les domaines critiques, tester, apprendre, corriger), et d'aligner progressivement contrôle, performance et acceptabilité sociale, ce qui est précisément la condition d'une intégration durable.