

CROISSANCE EXTERNE : STRATÉGIES, MOTIVATIONS ET IMPACTS SUR L'ORGANISATION

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'aelyon 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 choisir la croissance externe pour accélérer son développement ?

Olivier Meier : La croissance externe, via les fusions-acquisitions, offre des atouts majeurs en termes de rapidité et de contrôle total par rapport à la croissance conjointe (alliances, partenariats) et à la croissance organique. Elle permet d'accélérer significativement le développement stratégique des entreprises dans un contexte concurrentiel intense. En particulier, la croissance externe procure un accès immédiat à des marchés, technologies ou clients, contrairement à la croissance interne qui repose sur un développement progressif via les ressources propres, souvent lent et limité par les capacités internes. Elle génère des synergies opérationnelles et un effet de taille rapide (économies d'échelle, diversification), tandis que la croissance interne favorise une maîtrise culturelle mais expose à des risques de stagnation face à des concurrents plus agiles. Contrairement aux alliances, où le contrôle reste partagé et exposé à des risques d'opportunisme de la part du partenaire, la croissance externe confère une maîtrise absolue des actifs, technologies et décisions opérationnelles. De ce fait, la croissance externe se présente comme la stratégie la plus offensive et efficace pour les entreprises confrontées à une concurrence accrue et à des opportunités de marché fugaces. Elle conjugue rapidité d'accès aux actifs stratégiques (marques, brevets, technologies...) et meilleur contrôle des ressources.

Quelles sont les grandes stratégies d'acquisition observées dans la pratique ?

Martine Story : on distingue quatre grandes stratégies en matière de fusions-acquisitions. La première et la plus courante est une opération de nature horizontale, consistant à faire l'acquisition d'une entreprise concurrente, souvent sur un autre territoire géographique. La deuxième stratégie est dite verticale, l'acquéreur reste ici dans sa filière d'origine et fait l'acquisition, en amont, d'un fournisseur, ou en aval, d'un client ou d'un distributeur, renforçant ainsi sa position dans son secteur d'activité. La troisième stratégie, dite concentrique, permet à l'acheteur de se diversifier en faisant l'acquisition d'une entreprise disposant de produits ou de services complémentaires aux siens et absents jusqu'alors de son portefeuille d'activités. La quatrième stratégie, nommée conglomerale, sort quant à elle d'une logique industrielle et s'apparente à une approche de nature financière et permet de capter des entreprises sans lien entre elles. De grands groupes se sont créés selon cette logique, à l'exemple de General Electric dans les années 90. Cette stratégie est également à l'œuvre auprès de certains fonds d'investissement ou de family offices, mais plus rarement dans l'univers de la PME.

Le choix de l'une de ces stratégies repose généralement sur l'analyse du marché et de ses évolutions, des forces et faiblesses de l'entreprise, des opportunités et menaces se présentant à elle ainsi que des cinq forces qui déterminent la structure concurrentielle de la société (les cinq forces concurrentielles de Porter) : pouvoir de négociation des clients, pouvoir de négociation des fournisseurs, menace de produits de substitution, menace d'entrants potentiels sur le marché, et intensité concurrentielle.

Comment distinguer une acquisition stratégique d'une acquisition opportuniste ?

Martine Story : en matière d'acquisition, on observe deux natures de motivations. Les motivations offensives permettent à l'acquéreur de se développer, pour, à titre d'exemples, mailler le territoire, conquérir des parts de marché, donner à ses collaborateurs des perspectives d'évolution et ainsi renforcer leur fidélité. C'est également le cas lorsqu'un acheteur ambitionne de réaliser un build up et de constituer ainsi, par acquisitions successives, un groupe dans son secteur d'activité. Une acquisition offensive est également à l'œuvre lorsqu'un dirigeant décide de se développer à l'étranger. Une acquisition transfrontalière représente alors un accélérateur de développement. A l'inverse, il arrive que des dirigeants soient contraints d'envisager des acquisitions pour garantir la pérennité de la société. On parle alors de motivations défensives. Cela arrive lorsque l'entreprise risque de devenir elle-même une cible et d'être la proie d'acteurs de plus grande envergure, lorsque son portefeuille clients est trop concentré, avec par exemple un premier client pesant plus de 30 % du chiffre d'affaires, ou lorsque l'entreprise se trouve trop exposée à un secteur d'activité à l'instar d'une société réalisant l'essentiel de son chiffre d'affaires dans le secteur automobile. C'est également le cas lorsque l'entreprise anticipe un retournement de marché, l'arrivée d'un concurrent low cost ou des changements technologiques ou réglementaires majeurs susceptibles de mettre en péril le modèle de l'entreprise.

Il arrive également qu'un dirigeant ne soit pas dans une démarche active d'acquisition, mais qu'il soit sollicité ou qu'il apprenne incidemment qu'une entreprise qui fait sens pour son développement soit à céder. On parle alors d'une acquisition de nature opportuniste. Cette acquisition, non programmée, peut d'ailleurs, si elle s'intègre dans une stratégie de développement cohérente, se révéler tout à fait pertinente pour l'acquéreur.

Quelles transformations une acquisition impose-t-elle à l'organisation existante ?

Olivier Meier : Une acquisition impose à l'organisation acquéreuse des transformations profondes et multidimen-

sionnelles, touchant structure, processus, culture et ressources humaines, dans le seul but de concrétiser les synergies anticipées. Pourtant, ces mutations exigent une gouvernance rigoureuse pour contourner les pièges classiques, comme les échecs d'intégration qui frappent 70% des opérations selon les études sectorielles.

L'acquisition est de nature à bouleverser l'organigramme en supprimant les doublons fonctionnels (RH, finance, IT), en recentralisant ou décentralisant les pouvoirs, et en redéfinissant un modèle opérationnel unifié ou matriciel. Résultat : rationalisation des sites, supply chains et reporting, avec des économies immédiates... mais au prix de départs volontaires ou licenciements.

Ensuite, l'harmonisation des processus et systèmes est essentielle. Il convient de fusionner ERP, SI et flux logistiques/comptables pour un écoulement unifié, tout en alignant normes qualité et cybersécurité. Sans cette étape, l'absence d'harmonisation et de coordination peuvent fortement limiter les synergies escomptées, comme les achats groupés ou l'optimisation des procédés.

Parallèlement, un alignement culturel et humain est crucial. Le choc entre entités génère des résistances, que l'on doit gérer par une communication transparente, une vision partagée et des négociations sociales. Les risques, tels que le turnover des talents jusqu'à 30% post-deal, la démotivation, doivent être traités, par des programmes de formations, de la reconnaissance financière et symbolique, et par la co-construction des valeurs (mécanismes d'identification et d'appartenance).

Enfin, un pilotage stratégique est essentiel pour sceller la réussite. Des équipes d'intégration dédiées doivent être chargées des KPIs (synergies réalisées, trésorerie, NPS interne). L'enjeu ultime est de transformer une simple addition d'entités en une organisation value-creative, entre 6 mois et deux ans, selon les intentions stratégiques du rapprochement (préservation, absorption, intégration symbiotique).

En matière de fusion-acquisition, quels sont les impacts du « no deal » ?

Martine Story : la question du « no deal » est fondamentale. Il arrive en effet que, chemin faisant, lors de l'étude d'un dossier d'acquisition, un dirigeant soit pris de doutes sur le bien-fondé de l'opération qu'il s'apprête à réaliser, sur la qualité du dossier, sur les opportunités de développement, sur les risques identifiés, ou encore sur la confiance vis-à-vis du cédant ou des équipes managériales en place. Ces doutes émergent parfois très tôt lors de l'analyse d'une cible et parfois plus tardivement, par exemple au moment des audits. Se pose alors la question de poursuivre les né-

gociations ou de renoncer à l'opération. Dans l'hypothèse où le dirigeant s'apprête à « jeter l'éponge », se pose alors instantanément la question des impacts du no deal. En l'occurrence, que se passe-t-il s'il décide de renoncer à l'acquisition de cette cible ? Se met-il de facto en position de faiblesse, permettant à l'un de ses compétiteurs de se renforcer sur son secteur d'activité ou fait-il au contraire un cadeau empoisonné à l'un de ses concurrents stratégiques ? Cette question fondamentale et lourde de conséquences est bien souvent difficile à trancher et peut amener des dirigeants à prendre de mauvaises décisions.

Pourquoi l'intégration humaine et culturelle est-elle souvent le véritable défi de la croissance externe ?

Olivier Meier : L'intégration humaine et culturelle représente souvent le véritable talon d'Achille de la croissance externe, bien au-delà des ajustements techniques ou financiers. Tandis que les synergies structurelles et opérationnelles s'opèrent via des processus tangibles, ce défi immatériel mine la valeur promise si mal géré.

D'abord, le choc des cultures génère des résistances viscérales. Les acquisitions juxtaposent des identités forgées par des histoires, valeurs et rituels distincts. Prenons le cas d'un rapprochement entre une organisation hiérarchique et bureaucratique qui acquiert une société innovante et décentralisée, provoquant méfiance mutuelle et repli identitaire. Résultat : incompréhensions, tensions, absence de partage d'informations, entrave à l'innovation.

Ensuite, le turnover des talents explose sous la menace perçue. Jusqu'à 30% des cadres-clés quittent dans l'année post-deal, emportant expertise et réseaux clients irremplaçables. Contrairement aux doublons fonctionnels (facilement rationalisés), ces pertes humaines érodent le cœur stratégique, avec un coût réel estimé à 2-3 fois le salaire annuel par départ.

Parallèlement, la démotivation ambiante plombe la performance. Les employés de la société acquise se sentent « conquis » (logique eux – nous) plutôt qu'intégrés, tandis que ceux de l'acquéreur craignent une dilution culturelle. Dans ce type de situations, la productivité peut dès lors chuter de 20-50% durant la phase critique.

Enfin, l'enjeu est stratégique : la culture pilote l'exécution. Les 70% d'échecs d'intégration s'expliquent moins par des erreurs de due diligence que par négligence humaine. Maîtriser ce levier transforme une addition comptable en création de valeur, imposant des équipes d'intégration early-stage focalisées sur une communication authentique, le mentoring croisé et la co-construction des normes, afin de catalyser synergies humaines et performances durables.