

# TOUT CE QUE VOUS AVEZ TOUJOURS VOULU SAVOIR SUR LE M&A

sans jamais oser le demander

---

Antoine Legrand et Leonardo Veneziani, cabinet AVUTANN  
Janvier 2019

Avutann est un cabinet spécialisé dans le conseil des entreprises et des organisations en phase de M&A. A une époque où chacun s'auto-décerne des labels, il est important de préciser que notre spécialisation vient de notre pratique, de notre passé en tant que dirigeants d'entreprise ayant vécu des M&A et de notre expérience en tant que consultants, ainsi que de notre sensibilité au sujet. Aucun certificat de guérisseur, de sauveteur ou de magicien, juste une sensibilité, une pratique, une réflexion.

## LA LONGÉVITÉ DES M&A

Le premier concept à introduire pour qui s'intéresse au M&A est celui de la mortalité et de la longévité de ces opérations. Pour le banquier d'affaires la mortalité se situe à trois mois (dès que l'affaire est sortie de son viseur et que le chèque est encaissé) ; pour l'investisseur la mortalité se situe finalement à tout moment, tant qu'il restera actionnaire et financièrement impliqué.

Pour tous les autres, cela se termine dans des moments intermédiaires lorsque, pour eux, le M&A perd de son intérêt.

A titre d'exemple : le regard que l'actionnaire de Renault a porté sur la prise de contrôle de Nissan a forcément changé depuis l'origine (surtout récemment) et changera probablement encore à l'avenir. En d'autres termes, pour l'investisseur, la préoccupation de la réussite d'un M&A c'est tout le temps et, pour le consultant qui l'accompagne, aussi. A trois mois, le taux de réussite est de 80% ; à 3 ans, on se situe plutôt à 50% et à 5 ans, 25%. Et encore, les sources sont disparates et pas toujours fiables, prenant des points d'observation très différents.

Accompagnant les entreprises tant qu'elles y sont impliquées, notre point de vue se situe donc aussi au-delà de 5 ans ; nous cherchons à conseiller pour que l'affaire soit durable le plus longtemps possible. *Peu importe si on est déjà vieux, quand la mort frappe à votre porte, c'est dans tous les cas le mauvais moment.*

**Or, plus on s'éloigne du deal, plus on insère le facteur humain dans l'équation ; plus celui-ci est présent, plus on laisse de place à l'imprévu et au moins rationnel.**

## LES ÉLÉMENTS $\alpha$ ET $\beta$

Dans notre discipline (la psychosociologie qui s'inspire du Tavistock Institute), il y a des éléments qui peuvent être appréhendés directement par le sujet et résolus : tous les éléments rationnels de pensée, dits « éléments-alpha ». En général, dans un M&A, on ne s'occupe que de ça.

Mais il y a aussi des « éléments-bêta » qui ne sont pas appréhendables par la raison, qui restent dans la sphère de l'émotionnel et de l'interpersonnel et **qui continuent de travailler et de créer des ressentis négatifs, tant qu'ils ne sont pas élaborés rationnellement**. Ceci constitue une partie de notre travail. Dans ce texte, pour une rapidité immédiate de compréhension, les éléments-bêta *seront systématiquement en italique*.

Nous faisons confiance aux avocats, banquiers d'affaires, actionnaires et investisseurs pour bien cerner les aspects techniques d'un M&A. Bien entendu nous savons que nous ne pouvons pas leur faire confiance pour la prise en compte du facteur humain : celui-ci ne relève pas de leur savoir-faire et parfois même leur refoulement en la matière est immense, alors que la source du problème vient immanquablement de là.

*Vous ne dites pas à un père qui a marié sa fille au meilleur parti du pays -en négociant de plus une belle dot- que le mariage peut capoter, sinon vous ne serez pas invité au banquet. Vous ne dites pas à deux amoureux qu'un jour ils pourraient divorcer, car vous serez exclu du mariage. Vous ne dites pas à une mère qui vient d'accoucher que son enfant finira peut-être sous les ponts, car vous ne serez pas convié au baptême.*

*Pourtant, nous disons tout cela aux acquéreurs d'un M&A et ponctuellement nous ne sommes pas invités à la mission ; mais souvent on nous dit après coup « vous aviez raison ».* Nous ne sommes ni omnipotents, ni omniscients, ni prosélytes, nous souhaitons éveiller l'esprit de certains pour éviter d'être encore appelés trop tard, ce sera déjà bien suffisant.

## LE CARNET DE L'ACQUÉREUR, LES CHOSSES À NE PAS OUBLIER

Nous avons identifié 4 phases. Nous les abordons comme elles se déroulent en temps normal. A chaque phase, nous avons identifié un axe d'intervention nécessaire ; évidemment, quand notre intervention se déroule sur les quatre phases, les chances de réussite augmentent.

**1- La phase de préparation n'est pas une phase uniquement juridique et financière**, c'est le meilleur moment pour préparer la reprise en main de l'entreprise acquise : préparer les stratégies à mettre en place, définir les objectifs de la fusion, identifier les talents qui seront le fer de lance de la reprise -préférentiellement une équipe- et le moment venu *la motiver, la préparer et l'accompagner*.

Il faudra qu'ils apprennent à *écouter, comprendre, diagnostiquer et à sortir des réflexes habituels acquis dans le groupe qui les envoie*. **Contenir le sentiment d'omnipotence de l'acquéreur et de ses équipes de managers est fondamental**. Pour citer Sun-Tzu<sup>1</sup>, *il faut des généraux, pas des courtisans*.

Ensuite planifier, suivre et *ne pas dramatiser* le diagnostic post-acquisition. **C'est le premier axe d'intervention.**

1 Sun-Tzu identifie deux typologies de personnages opposés : les courtisans, qui n'ont pas de pensée autonome et dont le cadre de référence est celui de la cour -dans notre exemple la mentalité de la cour « acquéreur » ; les généraux, dotés de pensée autonome et donc capables d'arbitrer au-delà du bon vouloir du Prince et de la cour.

**2- La phase de diagnostic et de prise de contrôle :** *raisonner comme des généraux, pas comme des courtisans* ; être vigilants, prudents et surtout **éviter la création de ressentiments, à travers des manifestations de puissance inutiles.**

*Notre expérience, notre travail et notre pratique de ce dernier nous ont appris qu'au plus profond d'une organisation se trouvent les éléments identitaires, créés par l'ensemble des personnes qui la composent et par le contexte. Ensuite, en partant de cette identité initiale, la vie de cette organisation créera sa culture, enfin l'identité et la culture permettront d'identifier ses principes fondamentaux et ses valeurs.*

Réussir son M&A veut dire commencer le plus rapidement possible à **créer une identité commune** -une identité de l'ensemble- en sachant garder les particularités des différents éléments. **C'est le deuxième axe d'intervention.**

**3- La phase d'attente.** Après les deux premières phases commence une phase de stabilisation et de découverte. Il n'y a pas de règles, chaque groupe agit selon sa culture et sa capacité ; néanmoins le plus souvent, les phases d'attente, d'étude et de création des premières synergies (utiles ou fictives) prennent entre 18 et 48 mois. Majoritairement 3 ans. **Après « la flamme des débuts », la phase d'attente est la cause du pourrissement du climat interne** : c'est là que nous déclinons dans l'organisation les éléments de l'identité commune et accompagnons les managers, **c'est le troisième axe d'intervention.**

**4- La phase d'intégration.** Trois ans est le plus souvent le moment où le groupe dominant décide de *procéder à un resserrage de boulons* (on appelle ça « favoriser l'intégration »...).

*Pendant cette période, chez l'acquéreur, on regarde l'acquis comme un objet déviant, sectaire, coûteux, indiscipliné. Chez l'acquis, l'acquéreur est vu comme absent, inutilement rigide et procédurier, incompetent pour juger l'acquis et n'ayant pas amené les valeurs ajoutées espérées. Là, les ressentis négatifs s'installent. Et badaboum...*

Souvent c'est le moment où les experts qualité commencent à décliner « les 12 valeurs de l'entreprise », alors qu'il faut reprendre les fondamentaux : l'identité, la culture, **une réflexion à froid pour sortir de la dépression due à la perception de l'échec** : trouver un nouvel élan et repartir, **c'est le quatrième axe d'intervention.**

**Dans tous les cas, ce que l'on observe assez souvent à trois ans c'est l'épuisement chez les acquis ;** très souvent aussi le premier émissaire de l'acquéreur a officiellement réussi et passe la main. Etrange distorsion de la réalité : on considère un succès une mission qui fut presque toujours une déroute préparant un désastre. Celui (ou ceux) qui succède se retrouve à devoir *réajuster les « torts » de l'ancien dirigeant* et il devra gérer tous les éléments-bêta, des deux côtés : *fatigue, lassitude, ressentiment, colère, dépression -que l'on retrouve aussi en arrêts de travail, absentéisme accru dans les rangs intermédiaires, départs, maladies chroniques, maladies graves, décès (dont, on le sait, suicides).* Presque toujours, il(s) arrive(nt) trop tard.

A ce moment-là -si l'on ne nous a pas appelé avant- le M&A est en grave danger et l'on recommence à parler de vente, vente par appartement, restructuration, dépôt de bilan, etc. Et on rappelle les experts en charge des aspects juridiques et financiers, et on est repartis pour un tour.