

3 règles d'or pour réussir sa fusion-acquisition

Un marathon plutôt qu'un sprint ? Maddyness dresse les étapes incontournables d'une acquisition réussie.

Temps de lecture : minute

16 mars 2023

1- Prendre le temps de définir ses besoins

"C'est une étape primordiale, à ne pas sous-estimer, pour être plus efficace ensuite", martèle David Bitton, partner chez Serena. Parmi les pistes à explorer, l'acquisition pour recruter rapidement des équipes - et donc, gagner des compétences -, se doter d'un nouvel outil pour diversifier son activité ou se lancer sur un nouveau marché par exemple.

"Il faut savoir prioriser ses besoins : il peut être hasardeux de vouloir se lancer à la fois sur un nouveau marché et un nouveau métier", illustre-t-il.

2- Se faire accompagner pour identifier sa cible

"Le but est de trouver la startup qui répondra le mieux possible à sa stratégie. De manière générale, il faut privilégier celle qui permettra de générer un chiffre d'affaires additionnel important - qui pourra ensuite être mobilisé pour d'autres acquisitions par exemple", conseille David Bitton.

Recourir à une société de M&A peut être un gain de temps pour scanner le marché en quelques mois. Prêchant pour sa paroisse, David Bitton

appelle à se faire épauler par les fonds pour : *"analyser l'opportunité, la valoriser et la challenger en travaillant sur le détail de l'acquisition, notamment sur le retour sur investissement."* C'est le moment de se pencher sur le modèle économique de la startup convoitée. *"S'il est trop différent de celui qui fait l'acquisition, cela peut être compliqué à intégrer. Il vaut mieux privilégier l'achat d'une startup avec un modèle économique similaire, même si elle est moins développée qu'un concurrent"*, précise-t-il.

3- Humilité et lucidité pour passer à l'action

Votre cible est intéressée ? C'est l'heure de passer aux négociations et au plan d'acquisition. *"Au-delà du jeu de séduction entre les fondateurs, il faut récupérer les éléments financiers et s'interroger sur les synergies,* résume David Bitton. *Il est pertinent de faire un business plan acquéreur pour mieux comprendre l'activité convoitée."*

Là encore, se faire accompagner par un conseil juridique et une société de M&A est utile pour la rédaction de la due diligence et des garanties. *"Un deal prend au minimum 6 mois. Les trois premières semaines, c'est sympa : négocier le prix, les grandes modalités...,* raconte Henri de Lorgeril, cofondateur d'Avizio, qui a été racheté par EDG en juin 2022. *Ensuite le diable se cache dans les détails, qui vont dicter le confort de l'intégration. C'est à ce moment-là qu'il faut se battre et se faire accompagner."*

Et après ? *"Je conseille de garder les équipes bien séparées les premiers mois. Il faut les inciter à se connaître et à apprendre les métiers de chacun sans les dénaturer. Cela permet de jauger si le business plan est trop ambitieux"*, souligne David Bitton. Et de poursuivre : *"Il est essentiel de limiter la casse. D'où l'importance de la culture d'entreprise : si le choc des cultures est trop important, alors il y aura une perte de collaborateurs. Recréer une dynamique fait perdre un temps fou."* C'est

pourquoi Avizio dit avoir réalisé un : *"gros travail de transparence en interne pour annoncer le rachat aux équipes."*

Pour l'intégration, *"il faut être raisonnable. Les startups se mettent la pression alors qu'une intégration réussie se fait sur douze mois en moyenne"*, chiffre David Bitton. Un constat partagé par Henri de Lorgeril. *"Notre intégration est toujours en cours. Nos marques et nos bureaux n'ont pas été touchés pour l'instant : nous sommes dans un partage de bonnes pratiques entre services, notamment RH et marketing. Cela permet d'apprendre à se connaître et d'unifier les pratiques : chacun, à son niveau, doit voir ce qu'il a à y gagner."*



À lire aussi

L'apport avant cession : un dispositif avantageux pour les entrepreneurs, à condition de bien le manier