

*Parole à Stéphane Gard, conseiller stratégique en fusions et acquisitions, administrateur indépendant entre autres de Romande Energie, de Schenk Holding et de la CPEV et intervenant externe à notre séminaire Finances de l'ACAD.*

Acquérir ou vendre une entreprise représente une opération stratégique majeure. Pourtant, nombre d'échecs sont liés à une préparation insuffisante ou à un manque d'alignement entre les parties. Voici les leviers fondamentaux pour maximiser les chances de réussite.

## A. Trois facteurs essentiels d'une acquisition réussie

### 1. Une vision stratégique claire et partagée

La réussite passe avant tout par une stratégie connue et comprise de toutes les parties prenantes. Elle doit s'inscrire dans une vision à long terme et contribuer à créer de la valeur. Cela suppose :

- Une stratégie d'acquisition dérivée de la stratégie d'entreprise ;
- Une compréhension claire du type d'acquisition visé : intégration horizontale ou verticale, acquisition de compétences, diversification, etc. ;
- Une attention portée à la préservation et au renforcement du cœur de métier.
- Une vigilance particulière à apporter à des opportunités non stratégiques certes intéressantes mais qui ne renforcent pas l'entreprise à long terme.

### 2. L'alignement stratégique dans la durée

Suivre régulièrement au Conseil d'administration des cibles en cohérence avec sa stratégie permet d'éviter les achats opportunistes. L'important pour le Conseil d'administration est de s'assurer de comprendre les alternatives à une acquisition et de bien comprendre le degré d'urgence d'une acquisition sans se laisser impressionner.

### 3. La compatibilité culturelle

La culture d'entreprise est un facteur critique de succès – ou d'échec. Tester cette compatibilité en amont est désormais une pratique de plus en plus répandue. Des cabinets spécialisés réalisent aujourd'hui des due diligences humaines pour s'assurer de l'adhésion des équipes au projet de rapprochement.

À noter : alors que le prix d'acquisition mobilise souvent une grande partie des discussions du Conseil d'administration, il est rarement déterminant à long terme. Dix ans plus tard, on ne se souvient plus du montant, mais des résultats.

## B. Le rôle clé du Conseil d'administration

Un des rôles primordiaux du CA est de déterminer le processus et le degré d'urgence.

Il établit un processus décisionnel clair : responsabilités, étapes de validation, acteurs clés, mécanismes de GO/NO GO à chaque étape et documentation nécessaire pour le CA.

Les étapes que l'on retrouve le plus souvent sont :

- l'identification d'une cible, la prise de contact et la signature d'un accord de confidentialité
- une lettre d'intention afin de poser les bases de la négociation
- une due diligence pour procéder aux vérifications,
- la négociation d'un contrat d'acquisition (SPA) avec le prix, les garanties et les conditions suspensives éventuelles.
- le closing et l'intégration

Il veille également à détecter les éventuels conflits d'intérêts ou agendas cachés. Il doit se poser la question « A qui profite le crime respectivement l'acquisition ou la vente ? ». Ce pilotage garantit que la transaction reste au service de l'entreprise et non d'intérêts personnels.

## C. La due diligence : la mère des étapes

La due diligence intervient une fois les premières étapes contractuelles franchies (lettre d'intention, exclusivité, NDA). Elle a pour but d'identifier les opportunités mais également les risques potentiels. Une équipe multidisciplinaire de consultants composée d'un cabinet spécialisé, de compétences financières, juridiques, fiscales et en ressources humaines est souvent engagée à ce stade. Il est essentiel de :

- Préparer un briefing complet à transmettre aux consultants en amont
- Ne pas hésiter à challenger les check lists standards et à les adapter à vos spécificités ;
- Impliquer les équipes internes, l'équilibre juste est à trouver entre les ressources qui garantissent la continuité des affaires et celles qui dégagent du temps pour le projet ;
- Évaluer les synergies à venir :  $A + B - \text{coûts d'acquisition de B}$  doit être supérieur à A seul ;
- Imaginer le pire scénario pour mieux s'y préparer.

## D. Réussir la mise en œuvre

L'acquisition ne s'arrête pas à la signature du SPA (share and purchase agreement). Pour réussir l'intégration, il faut :

- Définir une organisation cible claire et les étapes pour y parvenir ;
- Investir du temps et des ressources dès le début de l'intégration, ne pas perdre de temps dans celle-ci car source d'inefficience et d'incertitude;
- Adapter les processus rapidement pour garantir la fluidité du nouvel ensemble ;
- Garder les objectifs stratégiques en ligne de mire ;
- Penser à la sortie dès l'entrée : quelles modalités en cas de désaccord futur ?

## En conclusion

Acquérir ou vendre une entreprise n'est pas un acte isolé : c'est un processus qui engage toute l'organisation sur le long terme. La rigueur stratégique, l'implication du Conseil d'administration, la prise en compte de la culture et une exécution maîtrisée sont les piliers d'une opération réussie.