



Chaque mois, retrouvez dans les *Dossiers du PDG* une présentation synthétique d'un thème sur lequel CEO Europe vous fait partager son expertise.

## Le lancement d'un programme de Fusions & Acquisitions

Les Fusions/Acquisitions sont une étape cruciale pour l'entreprise. En effet, nombre d'entre elles échouent en raison d'une préparation inappropriée. Les F&A sont une aventure au niveau économique, mais également au niveau humain, et chaque membre de l'entreprise a son rôle à jouer. CEO Europe offre aux entreprises qui veulent réussir l'expérience des cadres dirigeants, qui ont déjà mené avec succès plusieurs F&A. L'expérience est un facteur clé dans ce domaine.

### A/ Le Mythe

L'opinion commune est que la plupart des transactions de fusions et acquisitions (F&A) sont vouées à l'échec. Autrement dit, seules 20 % de toutes les fusions sont de vraies réussites. Et pourtant, les F&A sont une activité très répandue. Pourquoi ? Parce qu'en réalité, les F&A réussissent... Les F&A sont clairement rentables pour les actionnaires des sociétés cibles, surtout s'ils sont actionnaires de sociétés privées rachetées par des sociétés publiques. La plupart des études menées sur les sociétés cibles et sur les acheteurs montrent que ces transactions créent de la valeur nette.

### B/ Lancement d'un programme de F&A

Les entreprises qui réussissent développent des compétences essentielles qui déterminent leur stratégie de compétition. Pour augmenter leurs chances de succès dans le jeu des F&A, les entreprises qui réussissent doivent également développer des compétences essentielles qui feront d'elles des acheteurs supérieurs, ce qui est difficile quand chaque acquisition est considérée comme un événement unique. Quand les sociétés annoncent qu'elles entreprennent une série d'acquisitions pour atteindre un objectif stratégique, la valeur de leurs actions grimpe généralement de manière significative. La réponse systématiquement positive du marché des changes à de telles annonces suggère que la plupart des programmes de F&A tendent à créer de la valeur sur le long terme.

*Dossier réalisé par  
Michael Rogers,  
iCEO #12639, USA*

Retrouvez-nous  
sur le web :

[www.ceo-europe.com](http://www.ceo-europe.com)

+33 (0)970 448 419



## C/ Les trois facteurs clés de la réussite d'un programme de F&A

### Stratégie

Le rachat de sociétés dans des domaines liés (« acquisitions centrées ») est la voie la plus probable vers la découverte et l'exploitation de synergies et donne généralement un meilleur retour d'investissement qu'une stratégie d'acquisitions dans des domaines sans aucun lien. De plus, les acquisitions centrées ne doivent avoir lieu que dans la mesure où elles font réellement avancer la stratégie globale de l'entreprise et il est donc essentiel de s'assurer que la transaction est bien conforme à cette stratégie. Il faut toujours s'interroger sur le raisonnement stratégique de chaque transaction car, si celui-ci est erroné, peu importe si l'affaire est plus ou moins bien menée ou intégrée, cela reste toujours une mauvaise affaire. Même quand le raisonnement stratégique est cohérent, vous pouvez encore faire une mauvaise affaire ou une mauvaise intégration. Avoir un raisonnement stratégique sain définit le but d'une transaction. Il faut qu'il y ait une clarté absolue au sein de l'organisation sur les buts de l'acquisition et sur ses enjeux. Cette clarté est un aspect critique pour la motivation des salariés et des actionnaires, mais la justification d'une acquisition peut également servir de balise vers laquelle se tourner pendant les problèmes, la complexité et la confusion qui surgissent inévitablement pendant l'intégration.

### Encadrement :

Pour assurer le succès d'une acquisition, le marché doit être encadré par un Chargé d'affaire. Le CEO ou l'équipe dédiée au marché peut gérer la transaction, mais s'il n'y a pas de Chargé d'affaire pour s'assurer que tous les détails nécessaires à sa réussite sont bien pris en compte après la clôture de la transaction, cette dernière ne parviendra pas à répondre aux attentes. Le Chargé d'affaire doit être responsable du bon déroulement de la transaction et récompensé pour la performance réalisée. Il est essentiel d'avoir une personne qui soit partie prenante et qui aie la volonté de tout mettre en œuvre pour que le marché soit réussi. S'il s'agit d'un domaine nouveau pour l'entreprise et qu'elle n'a pas déjà en son sein un responsable de marché, le chef d'entreprise doit alors en nommer un, généralement issu de l'entreprise rachetée. Dans ce cas, cela permet à l'entreprise de s'assurer que le Chargé d'affaire agit dans l'intérêt mutuel des deux entreprises. De plus, le Chargé d'affaire doit avoir toute latitude pour pouvoir engager le temps et les efforts nécessaires, car permettre les synergies ne va pas sans engendrer des coûts : le temps passé sur la coordination et l'interaction pour réaliser les synergies, formation complémentaire et frais de re-localisation, temps de voyage, etc.

*Dossier réalisé par  
Michael Rogers,  
iCEO #12639, USA*

Retrouvez-nous  
sur le web :

[www.ceo-europe.com](http://www.ceo-europe.com)

+33 (0)970 448 419



### **Intégration :**

On relâche facilement son attention lorsque le marché est conclu, alors que c'est là que le travail commence. Il faut nommer un Chargé de programme, qui puisse rester attentif aux détails. Se préparer à l'inattendu. Disposer les premières mesures d'intégration à l'avance permet de dégager du temps pour gérer les questions et problèmes qui n'auraient pas pu être anticipés. Le point le plus important étant sans doute de s'assurer que le premier virement des salaires s'effectue sans incident. Il n'y pas de pire moyen, pour témoigner aux employés de la société rachetée du peu d'intérêt que vous leur portez, que de cafouiller sur leur premier versement de salaire. Chaque plan d'intégration doit répondre aux quatre principes de base suivants :

- 1) les personnes occupant des postes à responsabilités doivent répondre de la supervision et de la direction de l'effort d'intégration;
- 2) il faut créer des étapes spécifiques – déterminer un cadre précis pour mener à bien l'intégration et s'y conformer;
- 3) la communication – les procédures de communication interne et externes doivent être mises en place;
- 4) la mesure du succès – pour chaque acquisition, la société devrait mettre en place des procédures d'évaluation de la performance prévoyant la mesure, le contrôle et les actions correctives.

### **D/ Pour conclure : rien ne remplace l'expérience.**

S'il existe un principe de base pour réussir dans les F&A, l'expérience est sans aucun doute le facteur clé. Il existe tellement de variables à maîtriser qu'une vision théorique ou purement économique ne permet pas de résoudre les différents problèmes. CEO Europe vous propose un grand nombre de cadres dirigeants ayant réalisé avec succès des F&A. Ils peuvent intervenir de façon autonome ou vous assister directement dans cette étape cruciale pour votre entreprise. Pour une mission temporaire ou pour un poste permanent, ils vous permettront de tirer profit de vos opportunités de la meilleure façon possible.

*Dossier réalisé par  
Michael Rogers,  
iCEO #12639, USA*

---

Retrouvez-nous  
sur le web :

[www.ceo-europe.com](http://www.ceo-europe.com)

+33 (0)970 448 419

---