

Lendemain difficiles

PAR ÉRIC BLANCHARD

Associé-gérant Harold Alexander Consulting

Contre-pied. 1300 emplois supprimés en Suisse. C'est un quart des effectifs qui disparaîtront suite à l'intégration d'Alstom chez General Electric. Les pouvoirs publics suisses et français sont pris à contre-pied. Lors du choix du repreneur, ils avaient multiplié les déclarations rassurantes sur le maintien de l'emploi. Stratégie délibérée d'un repreneur que ne tient pas sa parole? Communication hâtive de politiques qui ont compris ce qu'ils voulaient bien comprendre? Peut-être simplement une gestion difficile de la période qui a suivi l'acquisition. Car, à moins d'un travail rigoureux, les choses se déroulent rarement comme on l'avait imaginé lors des négociations.

Variantes. A première vue, rien de compliqué. L'acquéreur prend la majorité du capital de la cible, donc son contrôle. Il lui suffit de faire appliquer par le personnel de la société reprise ses méthodes de travail et ses processus. Logique: ils ont fait son succès, donc ce sont les meilleurs. Il suffit de les dupliquer pour conquérir le monde. Pas grave si la cible est dissoute dans son repreneur au passage. Certains grands groupes connaissent régulièrement cette tentation. Elle se justifie dans certains cas (unités de pure production, différence de taille abyssale entre les deux sociétés, modèle universel...). Les MacDonalds se ressemblent énormément sur toute la planète. Lorsqu'un café souhaite rejoindre le réseau, il doit impérativement adopter les codes du géant américain. Ceci étant, un détail mérite que l'on s'y arrête. Même le géant de la restauration rapide introduit des variantes. Nous ne trouvons exactement les mêmes produits à Genève et Edimbourg. Pourquoi un symbole de l'impérialisme à modèle unique prend-il cette peine? En réalité, le monde est encore largement un fractal. Les cultures sont multiples, d'un pays à l'autre, d'une vallée à l'autre. Imposer les recettes qui ont été couronnées de succès dans un univers est parfois une des meilleures manières de détruire de la valeur dans un autre. Souvenons-nous de ce groupe français, leader mondial de son secteur qui a acheté une entreprise en Chine. Ses ingénieurs étaient – bien entendu – les meilleurs. L'entreprise chinoise a été décapitée pour se conformer aux méthodes de son repreneur. Le résultat a été à la hauteur de l'aveuglement de la démarche. Que faire alors? Eviter la croissance externe? Ce serait dom-



La période qui suit une acquisition se déroule rarement comme on l'avait imaginé lors des négociations.

mage de se priver d'un formidable accélérateur de développement comme celui-là. Certains ont cru trouver une solution en adoptant une gouvernance qui laisse une autonomie absolue au management de la cible. Le résultat ne s'est pas fait attendre. Après l'acquisition d'un concurrent en Chine, la nouvelle filiale chèrement payée, a mis en application de façon très pragmatique la marge de manœuvre considérable dont elle disposait. Elle est allé démarcher les clients historiques de sa nouvelle maison-mère en faisant valoir la rassurante appartenance à un groupe européen bien établi, combinée à des prix chinois. L'absence volontaire de coordination au sein du groupe (eux c'est eux, nous c'est nous, la concurrence est une saine source d'émulation...) a permis de trouver un nouveau moyen de détruire la valeur de l'actionnaire!

Guerre. Dans la même veine (que le meilleur gagne), deux concurrents internes avec des positionnement légèrement différents en termes de valeur ajoutée se sont fait une guerre féroce. Au point de préférer faire de la sous-traitance de capacité à l'extérieur du groupe plutôt qu'auprès de la société sœur. Le marché était alors favorable à la société positionnée avec une relativement plus faible valeur ajoutée. Elle a réalisé une belle croissance, rentable et a laminé sa société sœur. Fin de l'histoire? Malheureusement non. Le marché a évolué vers des solutions à plus forte valeur ajoutée qu'elle n'était pas en mesure de satisfaire. La société sœur aurait bien pu, mais elle avait perdu l'essentiel de ses talents en cinq ans d'une guerre interne sans merci. Ne glosions pas sur la destruction de valeur qu'ont entraînée ces absences de politique interne et d'arbitrages.

Précision. On le voit, la solution semble se situer loin des extrêmes et surtout pas dans les solutions préfabriquées. Dès lors que les enjeux pour l'acquéreur sont sensibles que ce soit en termes de taille, de métier ou de stratégie, le sur-mesure semble indispensable. Et les résultats peuvent être rapides. Un groupe de logistique a réussi la performance de tripler son chiffre d'affaires en trois ans sans aucune érosion de sa marge opérationnelle. Que du bonheur! Certes, mais surtout un travail de post-acquisition très précis réalisé en amont de l'acquisition. ///