

# Business

## COLUMN



**PIERRE MERCIER,**  
managing director  
COMPUTER PROFILE  
*pierre@computerprofile.be*

**BRUNO VAN MARSENILLE,**  
managing director  
SIZE COMMUNICATION  
*Bruno@sizecom.be*

## Il n'est de richesses que d'hommes

**L**es fusions, les acquisitions, vous connaissez. Impossible de ne pas y être confronté dans la vie économique actuelle. Dans la majorité des cas, elles sont très mal perçues par les collaborateurs concernés car elles sont souvent synonymes de restructurations financières, de licenciements, etc. Rares sont les acquisitions réussies. Mais pourquoi?

L'achat ou la vente d'une entreprise est souvent motivé par une question financière et est donc par la force des choses essentiellement piloté par des financiers. On fait des *deals*. Le vendeur assure son avenir et se met à rêver, tandis que l'acheteur augmente sa part de marché, acquiert de nouveaux clients ou de nouveaux produits ou services. Du moins en théorie. En réalité, il arrive bien souvent que celui qui achète 'digère' celui qui vend. Il est essentiellement question d'argent et il n'y a en général qu'un seul gagnant.

Malheureusement, l'argent n'est qu'un moyen et ne peut garantir à l'acheteur que le patron vendeur restera aussi motivé qu'il ne l'est actuellement, que les commerciaux seront toujours aussi performants, de même que tous les autres organes vitaux de la société.

Racheter une entreprise, c'est avant tout élaborer un projet d'avenir pour celle-ci, sans quoi l'argent investi perd toute sa valeur. C'est toujours une histoire d'hommes avant d'être une histoire d'argent. Et l'analyse de cet aspect essentiel à la réussite ne peut pas être coordonnée uniquement par un financier car cela ne fait pas partie de ses compétences. Ce n'est pas en examinant le bilan de l'entreprise que vous désirez acheter que vous saurez si les dirigeants sont complémentaires aux vôtres. Ce n'est pas le bilan qui vous renseignera sur les compétences en termes de développements, de services, de compatibilité de caractère, etc.

Vous allez nous dire que c'est évident! Certes, mais alors comment se fait-il que très peu de candidats acheteurs ou vendeurs agissent de la sorte? D'ailleurs, quand on leur demande

pourquoi ils ont vendu ou acheté, la réponse se limite essentiellement à l'argent. Pas étonnant dans ce cas que l'humain ne s'y retrouve pas alors que c'est tout de même lui qui fait tourner la boutique.

Du côté de l'acheteur, les déconvenues sont, par voie de conséquence, identiques. Avoir payé une entreprise le prix fort et la voir périr par manque de motivation de ses dirigeants ne fait pas ses affaires. Et il est difficile de prévoir une clause motivation dans le cadre d'un achat. La parade est souvent trouvée par l'obligation de résultats, mais il y a toujours moyen de l'éviter dans un sens ou dans l'autre.

La seule façon de procéder à une fusion ou à une acquisition réussie réside donc dans le facteur humain. Mettre en place un objectif commun, une vision commune dont le but est de

faire grandir les entreprises concernées. Bien analyser les complémentarités, les raisons qui vont mener ces deux acteurs au succès. Avant de parler d'argent! Il faut prendre conscience que chaque employé de chaque entreprise, quelle qu'elle soit, a sa propre culture à laquelle il tient et en laquelle il croit. Il sera essentiel de le convaincre que la fusion ou l'acquisition va lui apporter personnellement un plus,

autre que financier. Cela implique une bonne information et une conviction de tous les managers qui vont devoir évangéliser leurs collaborateurs, qui à leur tour répercuteront ces messages auprès de leurs contacts internes et externes.

Dernièrement, un de nos clients récemment absorbé, a décidé d'inviter tous ses fournisseurs européens à une grande fête. Celle-ci avait pour objectif d'informer ces derniers des raisons de l'absorption mais aussi et surtout d'incorporer les fournisseurs à la nouvelle stratégie et à la vision de la nouvelle entreprise afin de pouvoir compter sur eux et non pas de les effrayer. Il s'agissait d'une première dans notre vie professionnelle. Si cette démarche, contraire à nos habitudes, nous a d'abord étonnés, elle n'en est pas moins terriblement motivante et efficace.

---

**“Racheter une entreprise, c'est avant tout élaborer un projet d'avenir pour celle-ci, sans quoi l'argent investi perd toute sa valeur.”**

---