

## Préface

La croissance externe constitue une forme privilégiée du développement des entreprises. De nombreux dirigeants considèrent d'ailleurs qu'il s'agit d'un axe stratégique de croissance. Longtemps l'apanage des groupes, cette pratique s'est largement développée auprès de toutes les strates d'entreprises, quelle que soit leur taille. La dernière étude BPI (2022) indique à cet égard que deux tiers des dirigeants de PME envisagent de réaliser une opération de croissance externe dans les cinq ans. Ces opérations sont généralement empreintes de confidentialité et interviennent sous la pression du temps, dans un contexte où les paramètres rationnels (rentabilité, part de marché, économies d'échelle) côtoient des éléments plus subjectifs (image, notoriété, réputation).

Régulièrement, ces opérations présentent des résultats décevants, avec près de la moitié des transactions qui ne créent pas la valeur attendue.

La phase d'intégration des équipes représente une étape fondamentale du processus d'acquisition et est un facteur-clé de succès de l'opération.

Dans mes fonctions, j'ai réalisé de nombreuses opérations d'acquisition dans le monde entier, qu'il s'agisse d'ETI, de PME ou même de start-up, dans des environnements multiculturels variés. J'ai également eu l'occasion de recueillir le témoignage de centaines de personnes impliquées dans ces

opérations de fusions-acquisitions. Ce travail de fond, mené sur plusieurs années, m'a permis de concevoir un processus d'intégration complet, déclinable et adaptable, selon les différentes configurations rencontrées. J'ai aussi acquis la conviction que les valeurs et la dimension humaine constituent les piliers d'une intégration réussie et durable, bénéfique aux différentes parties prenantes de l'opération. En premier lieu sont concernés les salariés, à la fois ceux de la société achetée mais aussi ceux de l'acquéreur, plaçant l'humain comme la valeur centrale d'une intégration pérenne et créatrice de valeur.

L'ouvrage d'Olivier Meier et de Martine Story nous propose une approche originale du sujet. Il aborde dans un premier temps un champ théorique par la présentation des différents modèles d'intégration managériale post-acquisition (préservation, rationalisation, symbiose). Dans un deuxième temps, le lecteur découvre dix témoignages de qualité de dirigeants, sous la forme de cas pédagogiques, complétés par le regard croisé d'un praticien confirmé, Martine Story (dirigeante de deux sociétés de conseil en fusions-acquisitions) et d'un chercheur reconnu, Olivier Meier (Professeur des Universités et spécialiste en F&A). Cette approche s'avère particulièrement réussie et convaincante, en plongeant le lecteur dans la réalité de ces rapprochements, où se mêlent enjeux stratégiques, guerre d'ego et différences culturelles. L'ouvrage se termine par une mise en perspective pertinente des points de vue et une présentation fine et précise de facteurs-clés de succès dans le cas de fusions-acquisitions.

La dimension théorique et opérationnelle, combinée à la variété des expériences, contribuent à enrichir nos connaissances et réflexions dans le champ des fusions-acquisitions.

Ce livre, bien écrit, permet ainsi à toute personne confrontée à une situation de rapprochement d'entreprise d'appréhender efficacement la diversité des enjeux qui se présentent à elle.

Cyrille Carillon  
*Chief Integration Officer*  
Groupe L'Oréal