



3 questions à :
Pascal Daloz,
 Directeur général adjoint, Dassault Systèmes

On achète une entreprise, non pour ce qu'elle est mais pour ce que l'on veut en faire.

LA CROISSANCE EXTERNE EST UN LEVIER DE DÉVELOPPEMENT TRÈS IMPORTANT CHEZ DASSAULT SYSTÈMES, AVEC PLUS DE 100 ACQUISITIONS RÉALISÉES À CE JOUR. QUELLE EST VOTRE PHILOSOPHIE D'ACQUISITION ?

1

- « Toutes les acquisitions que nous faisons s'inscrivent dans une stratégie. Pour le dire autrement, on achète une entreprise, non pour ce qu'elle est mais pour ce que l'on veut en faire. Au sein du groupe, je suis celui qui arbitre entre les dépenses de développement interne et les dépenses d'acquisitions.
- À travers les acquisitions, nous cherchons à compléter et diversifier notre portefeuille de solutions, à explorer de nouveaux domaines comme actuellement la modélisation du vivant. Nous acquérons des blocs de technologie et des équipes. Nous ne rachetons jamais de parts de marché ».

2

POUVEZ-VOUS NOUS PARLER DE VOTRE PROCESSUS D'ACQUISITION ?

- « Le processus d'acquisition est un flux. Nous avons structuré un *pipeline* d'acquisitions. Nous avons environ 5 000 entreprises dans notre radar, la plupart réalisant entre 0 et 10 M€ de CA. La phase de négociation est menée par la cellule M&A, mais nous veillons à impliquer très vite les opérationnels pour bien mesurer les risques et réfléchir au jour d'après l'acquisition. Que veut-on faire ? Quels objectifs se fixe-t-on ? Quelle histoire va-t-on raconter aux managers et aux salariés de l'entreprise cible pour les mobiliser ? Je considère qu'il y a 3 temps clés dans une acquisition : le jour de l'acquisition proprement dit, les 6 premiers mois qui sont consacrés à définir l'organisation – ce que l'on harmonise, ce que l'on préserve – et les 3 premières années, car c'est au terme de cette période que l'on peut vraiment savoir si l'acquisition est réussie ou non ».

JUSTEMENT COMMENT ÉVALUEZ-VOUS VOS ACQUISITIONS ET QUELS SONT LES FACTEURS D'ÉCHEC LES PLUS IMPORTANTS ?

3

« Il faut savoir que nous conservons les dirigeants des entreprises que nous acquérons dans 85 % des cas. 10 % font le choix de partir au moment de la cession, 5 % seulement après l'acquisition. La rétention des salariés fait partie des indicateurs que l'on utilise pour évaluer une acquisition. Au-delà d'un *turn-over* de 10 %, nous considérons que nous sommes en échec.

Les hommes qui nous rejoignent sont des agents de transformation. Ils apportent un *mindset* différent, un regard oblique, une autre façon de travailler... Ils nous aident à nous réinventer.

Pour revenir aux outils d'évaluation, on n'utilise pas la même batterie d'indicateurs selon que l'entreprise acquise est petite ou grande ou selon qu'elle intervient en BtoB ou en BtoC. Si la cible fait plus de 50 M€ de CA, le critère du revenu sera forcément très important. Si elle intervient en BtoC, le nombre d'utilisateurs sera un critère de premier plan... En matière de fusions-acquisitions, nous estimons notre taux d'échec à 20 % environ. Les plus grandes sources d'échec sont l'incompatibilité culturelle d'une part, et un mauvais *timing* d'acquisition d'autre part. Si on n'achète pas dans le bon *timing* du marché, soit trop tôt soit trop tard, on n'atteint pas les objectifs initiaux et la motivation des équipes finit par retomber ».