

Réussir l'intégration de startups suite à des rachats : l'exemple de Hellowork

Quels sont les facteurs clés d'une acquisition réussie ? Sur quels critères sélectionner ses cibles ? Quelles sont les erreurs à ne pas commettre lors de l'intégration ? Il s'agit là de quelques-unes des questions auxquelles David Beaurepaire, le Directeur du M&A, de la communication et du développement international du groupe HelloWork a répondu lors du Web2day à Nantes.

Temps de lecture : minute

15 juin 2023

Avec six startups rachetées en huit ans, Hellowork a fait le choix de la croissance externe afin d'accélérer son développement autour de l'emploi, de la formation et du recrutement. Les choses se sont même accélérées en 2018, lorsque son actionnaire, le groupe de presse Le Télégramme lui a attribué un budget de 30 millions d'euros, sur fonds propres, pour mener différents rachats. Depuis, l'ancien RégionsJob a intégré les startups Jobijoba en 2018, Diplomeo en 2019, Seekube en 2021 et Basile en 2022.

50 millions d'euros supplémentaires pour la croissance externe

C'est ainsi qu'en 2022, plus d'un million de personnes ont trouvé un emploi ou en ont changé grâce à la plateforme HelloWork. Celle-ci a enregistré 30 millions de candidatures envoyées et 40 millions de consultations de CV, des chiffres en croissance de 52 % par rapport à

l'année précédente. Cette même année, les quatre acquisitions menées depuis 2018 représentaient 22 % du volume de commandes enregistrées par HelloWork et une centaine de collaborateurs, sur les 500 du groupe.

Devant ce succès, Le Télégramme a même décidé d'accélérer : début 2023, il a débloqué cinquante nouveaux millions d'euros, destinés à acquérir des entreprises dans les quatre prochaines années. Ses cibles : des sociétés déjà rentables et structurées, réalisant en général plus d'un million d'euros de CA, aux activités complémentaires de celles d'Hellowork : *"On ne laisse pas de côté la croissance organique, mais nous avons fait le constat à partir de 2018 qu'il y avait des sujets qu'on ne pouvait pas adresser sans des acquisitions"*, explique David Beaurepaire.

"Tout ne s'est pas bien passé"

Pour autant, le directeur du M&A reconnaît que les différentes acquisitions menées depuis 2018 n'ont pas toutes été couronnées de succès : *"sur les quatre rachats, tout ne s'est pas bien passé."* Notamment, *"on a eu des personnes qui ne se sont pas senties assez bien valorisées et qui ont décidé de partir"*, explique-t-il, en citant l'exemple d'une des acquisitions qui avait perdu la moitié de ses effectifs initiaux au bout de deux ans. *"Le fit culturel n'était pas suffisant."* Mais malgré tout, le bilan se révèle largement positif, selon lui : *"En quatre ans, on a gagné du temps, diversifié nos profils, enrichi les compétences de nos équipes et leurs savoir-faire. On s'est aussi créé nous-mêmes un savoir-faire dans ces processus de rachat."*

S'il y a une leçon qu'Hellowork retient de ses expériences de rachat, c'est l'importance de la dimension humaine, en commençant par des affinités personnelles avec les dirigeants, *"parce qu'on va être amenés à passer*

beaucoup de temps ensemble pré et post-acquisition : autant que ça se passe bien.". Alignement de vision et de valeurs, culture commune... autant de paramètres difficiles à rationaliser. David Beaurepaire le reconnaît d'ailleurs : *"C'est assez instinctif"*, mais c'est un élément qui s'avère déterminant pour faire le tri dans les dossiers - 400 étudiés, pour 4 acquisitions finalisées.

Impliquer les managers

Les dirigeants des entreprises rachetées ne sont évidemment pas les seuls à prendre en considération : *"On ne mise pas tout sur les fondateurs, c'est important qu'en dessous il y ait des managers qui puissent prendre le relais"*, souligne David Beaurepaire. *"Ce sont des opérations qui suscitent beaucoup de questions de la part des dirigeants, qui vont être amenés à lâcher leurs bébés. [...] Mais sur le management intermédiaire, cela crée encore plus d'interrogations, car on a moins d'échanges avec eux avant le rachat."*

Pour rassurer, les acquéreurs ont donc tout intérêt à passer du temps après l'acquisition avec chaque personne de l'équipe, à créer un maximum de liens avec les nouveaux venus et à multiplier les moments de rencontre informels... *"Il faut embarquer tous les membres du Codir et faire en sorte que toutes les équipes soient prêtes à accueillir les nouveaux et à s'engager dans cet accompagnement. La réussite, c'est quand l'intégration ne passe plus seulement par nous, mais par les différentes équipes de management."*

Créer une culture commune

Cet effort doit être mené des deux côtés, puisque les équipes "historiques" du groupe doivent également être rassurées, en particulier sur les implications des acquisitions en termes de roadmaps, d'évolution personnelle et de charge de travail. Chez Hellowork, une des décisions

fortes a été de réunir toutes les équipes parisiennes dans un nouveau lieu afin de constituer une culture commune. Situé à côté de la gare Montparnasse, l'emplacement présente un autre avantage : il est stratégique pour se connecter aux équipes Rennaises et Bordelaises du groupe.

Reste que les choses se passent rarement comme prévu initialement : *"l'élément humain est un facteur qu'on ne peut pas totalement anticiper : il faut savoir s'offrir des marges de manoeuvre, tout en gardant toujours en tête l'objectif du rachat"*, conclut David Beaurepaire.

Article écrit par Benoit Zante