

Leadership, culture et maturité organisationnelle : les clés sous-estimées de la réussite en M&A

par José Veloso et Laura Perret

Table des matières

1. Introduction : au-delà de la technique, la réalité humaine en M&A	2
2. Les angles morts des M&A : culture et leadership	2
3. Clé du succès d'intégration : le degré de maturité organisationnelle des sociétés	3
4. Exemple de mise en œuvre réussie : transformer l'acquisition en levier culturel et humain.....	4
5. Une M&A réussie unit ceux qui partent, ceux qui reprennent et ceux qui continuent	5
6. Remettre l'humain au cœur, un choix stratégique et durable	5

1. Introduction : au-delà de la technique, la réalité humaine en M&A

Selon une étude de McKinsey 70 % des fusions-acquisitions échouent à atteindre leurs objectifs financiers, (**McKinsey : The importance of cultural integration in M&A: The path to success - Auteurs : Ignacio Fantaguzzi, Christopher Handscomb, du 01.02.2024**). Une des raisons majeures de ces échecs est la négligence des aspects culturels et humains. En effet, la culture d'entreprise et le leadership jouent un rôle crucial dans l'intégration des équipes, la motivation des employés et, in fine, la réussite de l'opération. De plus, selon cette étude, les entreprises qui gèrent efficacement la culture dans leur planification d'intégration ont environ 50% plus de chances d'atteindre ou de dépasser leurs objectifs de synergies, tant en termes de coûts que de revenus.

Dans les projets de M&A, l'attention se concentre presque toujours sur les éléments tangibles : chiffres, structures, contrats. Pourtant, ce qui détermine réellement la réussite à moyen et long terme, ce sont les dynamiques humaines. C'est ce que j'ai appris à placer au cœur de mon accompagnement après de nombreuses années dans le développement des organisations.

Ce que j'observe sur le terrain, c'est que le vrai défi ne commence pas à la signature, mais bien en amont, au moment où se posent les questions de vision, de valeurs, de gouvernance et de leadership. Transmettre une entreprise, ce n'est pas seulement en transférer la propriété. C'est transmettre une dynamique collective, une identité, un projet.

2. Les angles morts des M&A : culture et leadership

« **Les fusions échouent rarement pour des raisons financières, mais très souvent pour des raisons culturelles** », (Dominic Barton (McKinsey)). Rien n'est plus vrai dans le contexte M&A. On peut concevoir la meilleure stratégie, élaborer les plus belles synergies, sécuriser tous les volets techniques... si la culture ne suit pas, si elle résiste ou entre en conflit avec les nouvelles dynamiques, tout peut s'effondrer.

Dans la plupart des opérations de M&A, la culture d'entreprise est encore perçue comme un facteur secondaire, difficile à appréhender, trop intangible pour être véritablement pris en compte. Pourtant, ce que l'on appelle culture — cette manière unique qu'a une organisation de penser, décider, se comporter, intégrer le changement — est un système vivant, enraciné dans l'histoire, les pratiques, les croyances et les émotions collectives. C'est elle qui façonne les comportements au quotidien, les postures des leaders, la manière de réagir face à la pression ou à l'incertitude. Ignorer cet héritage, c'est prendre le risque de créer des fractures internes profondes.

Plus encore que la culture en tant que telle, c'est l'interaction entre culture et leadership qui détermine la réussite d'un projet de transformation. Le style de leadership en place est souvent le reflet de la culture dominante, mais aussi le levier principal pour la faire évoluer. Certaines cultures soutiennent l'agilité, l'innovation, la responsabilisation ; d'autres sont marquées par le contrôle, la centralisation ou l'évitement du conflit. Dans un contexte de M&A, ces dynamiques peuvent entrer en tension avec les intentions stratégiques des repreneurs ou des nouveaux dirigeants.

Ce que révèle l'expérience, c'est qu'on ne peut pas espérer un changement culturel en décrétant simplement de nouvelles valeurs. La culture ne se décrète pas, elle se transforme en travaillant les fondations mêmes de l'organisation : ses logiques de gouvernance, ses processus clés, ses rituels managériaux, ses mécanismes d'évaluation et de reconnaissance. Il est donc essentiel d'objectiver la culture réelle — et pas seulement celle affichée — pour en mesurer les écarts avec la culture cible souhaitée. Cela demande des outils d'analyse spécifiques, capables de révéler l'intangible pour en faire une matière exploitable pour les décideurs.

Dans cette perspective, le leadership prend une place centrale. Car transformer une culture, c'est avant tout transformer les leaders, dans leur posture, leur vision, leur capacité à incarner le changement. Les dirigeants qui réussissent ces transitions sont ceux qui sont conscients de leur impact culturel, capables d'ajuster leur mode de fonctionnement en fonction du contexte et de créer une cohérence entre leurs intentions stratégiques et leur manière d'être. Ce niveau de conscience, cette capacité à « porter » la culture, est ce qui fait la différence entre un pilotage mécanique de l'intégration et un vrai projet de transformation pérenne.

Les opérations de M&A sont des accélérateurs puissants, mais aussi des révélateurs : elles mettent en lumière les tensions latentes, les limites de certains styles de gouvernance, les manques de maturité collective. C'est pourquoi il est impératif d'intégrer la culture et le leadership comme éléments fondateurs du processus, dès les premières réflexions, et non comme une variable d'ajustement a posteriori. C'est à ce prix qu'une intégration devient plus qu'un acte de gestion : une opération de croissance, de régénération et de création de valeur humaine.

3. Clé du succès d'intégration : le degré de maturité organisationnelle des sociétés

Pour réussir une M&A, il ne suffit pas d'aligner les chiffres. Il faut aussi comprendre dans quelle mesure l'organisation est prête à évoluer. Chaque entreprise possède une structure apparente – un organigramme, des fonctions, des responsabilités – et une structure profonde, bien plus difficile à lire : sa capacité à créer de la valeur dans un environnement en mutation. Cette capacité dépend de son niveau de maturité, c'est-à-dire de la manière dont elle pense, décide, coopère et s'adapte.

Comprendre la maturité organisationnelle d'une entreprise, c'est mesurer son degré de conscience stratégique, sa cohérence interne, son aptitude à gérer la complexité. Une entreprise peut être performante dans un environnement stable, mais se révéler fragile dès que les enjeux changent ou que de nouveaux acteurs entrent en jeu. À l'inverse, certaines structures, bien qu'encore en construction, disposent déjà d'un potentiel d'évolution important. Cette lecture ne peut se faire à l'intuition : elle nécessite des outils d'évaluation rigoureux, permettant d'objectiver les dynamiques internes, les logiques de pouvoir, les niveaux d'autonomie et de responsabilité.

Cette compréhension est d'autant plus cruciale qu'elle permet de répondre à une question centrale : de quels leaders cette organisation a-t-elle besoin pour évoluer, aujourd'hui et demain ? Il ne s'agit pas seulement d'identifier des compétences techniques ou managériales, mais de révéler des aptitudes à créer de la valeur à un niveau supérieur. Le bon leader, dans un contexte d'intégration, est celui qui peut relier la stratégie à l'humain, gérer des systèmes complexes, faire émerger une culture commune et soutenir une dynamique collective sur la durée.

Une évaluation professionnelle approfondie des individus, des dynamiques d'équipe et des structures organisationnelles, menée en amont d'une opération de fusion ou d'acquisition, permet de cartographier avec précision les styles de leadership, les modèles décisionnels, les mécanismes de collaboration et les zones de tension potentielles. Appliquée aux deux entités, acheteuse et cible, elle fournit une base analytique pour évaluer les compatibilités, anticiper les frictions et construire un plan d'intégration cohérent et opérationnel.

Dans cette perspective, l'approche humaine ne vient pas s'ajouter à la stratégie : elle en devient le moteur. C'est en révélant le potentiel évolutif de l'organisation que l'on peut identifier les conditions de sa croissance future. Et c'est en alignant les personnes, la culture et les rôles de leadership des entreprises concernées sur cette trajectoire que l'on sécurise véritablement la réussite d'une M&A.

4. Exemple de mise en œuvre réussie : transformer l'acquisition en levier culturel et humain

Dans le cadre de l'intégration de **Audens Foods** au sein de **GoodLife Foods**, deux entités européennes aux cultures très différentes, un groupe agroalimentaire international a démontré l'importance d'une approche structurée du leadership et de la culture organisationnelle. Loin de se limiter à des audits classiques, l'entreprise a conduit un diagnostic croisé des personnes, de l'organisation et de la culture. Ce travail rigoureux a permis de construire une gouvernance ajustée, d'aligner les talents sur les enjeux stratégiques et de coconstruire une culture cible partagée, traduite en comportements managériaux concrets.

Les résultats ont été tangibles : fluidité dans l'intégration opérationnelle, renforcement de l'engagement des leaders et stabilisation de la culture dans un environnement multiculturel complexe. Ce cas illustre que lorsque l'on prend en compte les dynamiques humaines dès les premières étapes d'un projet d'acquisition, on pose les fondations d'une croissance durable, cohérente et résolument tournée vers l'avenir.

Recommandations : intégrer la culture dans une dynamique de transformation

En amont – poser les bases de la réflexion stratégique :

- Évaluer les cultures existantes des entités concernées.
- Définir une culture cible claire, alignée avec la stratégie à long terme.
- Intégrer une lecture culturelle dans la due diligence.
- Recruter les dirigeants pour leur compatibilité culturelle, en plus de leurs compétences techniques.

Pendant l'intégration – transformer la culture en levier collectif :

- Ne pas sous-estimer les enjeux humains : la culture crée la confiance.
- Construire un langage commun par des valeurs partagées et des rituels significatifs.
- S'entourer d'experts capables d'objectiver les dynamiques culturelles.
- Mettre en avant les leaders capables de relier les différentes cultures internes.

En aval – piloter, ajuster et ancrer :

- Mesurer régulièrement l'alignement culturel dans l'organisation.
- Encourager les échanges et les apprentissages croisés entre les équipes.
- Adapter les processus de management pour soutenir la culture cible.
- Célébrer les réussites culturelles comme des succès stratégiques.

5. Une M&A réussie unit ceux qui partent, ceux qui reprennent et ceux qui continuent

Une M&A réussie est d'abord un acte de transformation. Le cédant doit lâcher prise avec sérénité, transmettre avec conscience. Le repreneur doit intégrer, sans écraser. Les équipes doivent se sentir embarquées dans un projet qui a du sens. Cela demande plus que des contrats et des processus : cela exige une compréhension fine des dynamiques humaines, de la posture des leaders et des attentes implicites des collaborateurs.

Ce qui est proposé ici, c'est une démarche d'accompagnement fondée sur une analyse approfondie des dynamiques humaines et organisationnelles. Il ne s'agit pas de plaquer un modèle standardisé, mais d'adapter une approche structurée à la réalité propre de chaque entreprise. En combinant une compréhension fine de la culture, du leadership et de la gouvernance, il devient possible de soutenir les transformations nécessaires de manière cohérente, progressive et pérenne. C'est cette capacité d'alignement qui permet aux organisations de traverser les phases de transition sans se dénaturer, tout en renforçant leur potentiel de développement.

6. Remettre l'humain au cœur, un choix stratégique et durable

Loin d'être un supplément optionnel, le facteur humain est le socle de toute réussite dans un processus de M&A. Savoir l'évaluer, l'accompagner, l'intégrer, c'est maximiser la valeur réelle d'une opération. C'est éviter les désillusions. C'est créer les conditions d'un renouveau.

Les dirigeants de demain ne chercheront plus uniquement à sécuriser des actifs, mais à faire émerger des dynamiques vivantes, créatrices de sens et de valeur. Accompagner une M&A, ce n'est pas simplement la fin d'un cycle, mais le commencement d'une nouvelle ère pour les entreprises et leurs parties prenantes.



José Veloso
co-directeur Suisse
jose.veloso@valpeo.com
+41 79 699 07 24

VALPEO International, succursale de Neuchâtel
Rue des Moulins 51
2000 Neuchâtel



Laura Perret
co-directrice Suisse
laura.perret@valpeo.com
+41 79 810 12 13

switzerland@valpeo.com - www.valpeo.com
+41 32 552 33 44