

TABLE RONDE du 7 octobre 2025

**Existe-t-il une recette pour réussir l'intégration
d'une entreprise acquise ?**

par Claude Romy et Vincent Dousse



Votre comité a organisé une conférence suivie d'une table-ronde qui a réuni plus de soixante participants au Centre Patronal à Paudex. Cette newsletter tente de résumer les principaux échanges et enseignements de cette rencontre professionnelle.

La notion d'échec dans le domaine des M&A

S'appuyant notamment sur une étude de McKinsey, les médias citent régulièrement qu'environ deux tiers des acquisitions d'entreprises seraient des échecs partiels ou complets. Parmi les symptômes d'échecs, on citera notamment :

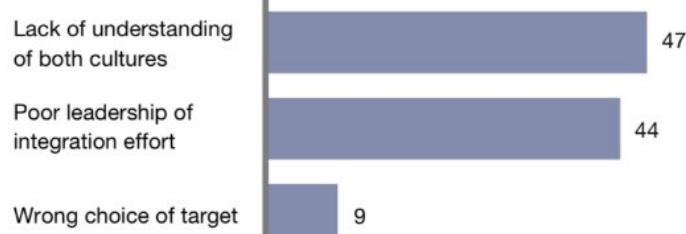
- Echec partiel ou total par rapport au but stratégique visé
- Perte de valeur financière (prix payé trop élevé, chute de la valeur de l'entreprise acquise)
- Régression de l'entreprise acquise (perte de clients, de personnes clefs)
- Disparition, fermeture de l'entreprise
- Faillite de l'entreprise, procès de grande ampleur

La plupart des explications relatives aux échecs mettent l'accent sur les problèmes d'intégration des deux parties impliquées. L'expérience montre aussi que les problèmes d'intégration sont particulièrement complexes lorsque l'acquisition est une diversification pour l'acquéreur. A titre d'exemple on pourrait citer Migros qui a racheté l'entreprise de correction dentaire Bestsmile en 2022, mais a décidé de fermer la plupart de ses activités en octobre 2024, jugeant que l'intégration n'avait pas produit les résultats escomptés. Lors de la conférence, Claude Romy a présenté les difficultés rencontrées par Twitter/X à la suite du rachat par M. Elon Musk en 2022/2023.

Selon diverses sources et observations pratiques, le manque de prise en compte de la culture d'entreprise de la société acquise et des difficultés de communication avec ses parties prenantes contribuerait considérablement à ces difficultés.

Cultural and leadership issues
Percent of respondents (n = 89)

When cultural differences create difficulties in a merger, what is to blame?



SOURCE: 2009 Post Merger Integration Conference Survey (New York and San Francisco combined)

Table ronde avec des praticiens

La table ronde animée par Me Hélène Weidmann avocate et diplômée du CAS en Fusions Acquisitions et Transmissions d'Entreprises a permis un échange nourri avec trois dirigeants d'entreprises qui ont été impliqués dans des opérations d'acquisitions et intégrations :

- Mme Aurore Gaudard, CEO de Gaudard Energies SA
- M. Frédéric Bonjour, Directeur au Centre Patronal responsable de son domaine Romandie Formation
- M. Oliviero Iubatti, ancien CEO de Romande Energie Services SA, administrateur d'entreprises.

Nous relevons, ci-après, quelques éléments saillants de ces échanges, notamment les éléments ressortant du consensus des participants.

Qu'est-ce qui caractérise la réussite d'une acquisition d'entreprise ?

- L'atteinte des objectifs stratégiques définis au départ, qui varient selon les cas.
- Post acquisition, une bonne harmonie entre le repreneur et les parties prenantes de l'entreprise acquise.
- Une rentabilité correcte de l'investissement réalisé, sans qu'il soit forcément à la hauteur des ambitions du départ.

Existe-t-il une méthode pour se prémunir des difficultés post acquisition ?

Non, il n'existe pas de méthode car chaque situation est très particulière. En revanche, on peut être attentif à des facteurs de suivi, de manière à observer de près ce qui se passe et tenter de rectifier d'éventuels problèmes avant qu'ils deviennent insurmontables.

En ce sens, il est recommandé d'être attentif à des signes avant-coureurs qui peuvent alerter le repreneur sur la dégradation de la situation. A titre d'exemples :

- L'augmentation des réclamations de clients
- Une hausse du turnover du personnel de l'entreprise acquise, progression de l'absentéisme
- Une augmentation des retards dans l'exécution des affaires ou des projets
- Des difficultés de communication, débouchant parfois sur des conflits

La mise en place d'un tableau de bord pour suivre les facteurs clefs spécifiques au cas pourrait être un outil utile permettant aux dirigeants acquéreurs d'observer systématiquement l'évolution de certains facteurs opérationnels, humains et financiers dans les douze à dix-huit mois suivant une acquisition.

Quelles sont les priorités à considérer post acquisition, les pièges à éviter ?

Quel que soit le domaine d'activité, le facteur humain semble toujours représenter un élément sensible du succès ou de l'échec d'une acquisition d'entreprise. En ce sens, il est important de veiller à ce que les collaboratrices et collaborateurs, les personnes clefs de l'entreprise acquise, puissent s'identifier à l'entreprise post acquisition. Il s'agit également de pouvoir leur donner des perspectives et de la sécurité pour s'assurer de leur fidélité et de leur engagement.

Lors du débat, il a également été constaté que la mise en place d'un mécanisme de paiement échelonné, par exemple sous forme d'earn out, représente de nombreuses difficultés pratiques, créant parfois des difficultés dans la gestion de l'entreprise acquise. Des modèles de paiement simples et transparents paraissent plus propices à l'alignement des intérêts entre le cédant, le repreneur et le bon fonctionnement de l'entreprise acquise.

Synthèse

S'il n'existe pas de méthode universelle pour garantir le succès ou se prémunir de l'échec d'une acquisition, on peut néanmoins admettre qu'une prise en compte des réactions humaines et de la culture de l'entreprise acquise par le repreneur avant l'achat, par exemple lors de sa Due Diligence, permettrait tout au moins de bien cibler les facteurs déterminants et de tenter de les gérer au mieux post acquisition.



Claude Romy
Economiste d'entreprise
Administrateur indépendant
claude@romymanagement.ch



Vincent Dousse
Msc HEC
Directeur Fiduciaire
Vincent.dousse@heig-vd.ch