



## LEADERSHIP | INTERVIEW



**Didier  
AVELINE**

“ **La culture n’accompagne pas la performance. Elle la conditionne.** ”

*Implémenteur de profits chez Profit Implement, Didier Aveline intervient régulièrement dans des contextes de transformation post-fusion. Son constat est constant : les synergies ne disparaissent pas dans les business plans. Elles se diluent dans l’exécution, faute d’alignement des équipes et des cultures.*

**PROFIT IMPLEMENT : Plus de 50 % des fusions échouent à horizon cinq ans faute de synergies. Comment expliquer un tel niveau d’échec ?**

**Didier AVELINE :** Ce chiffre ne surprend pas quand on regarde comment ces opérations sont conduites. Les entreprises construisent des modèles très sophistiqués pour estimer les synergies, mais elles raisonnent comme si leur capture allait de soi. Or une fusion, ce n’est pas une équation financière, c’est une transformation humaine.

On retrouve toujours les trois mêmes dimensions. La dimension technique, qui consiste à faire fonctionner ensemble les systèmes et les processus. Celle-ci est généralement bien maîtrisée. La dimension politique ensuite, avec les questions de gouvernance, de pouvoir, de légitimité. Elle est plus complexe, mais elle finit par se stabiliser.

Et puis il y a la dimension culturelle. C’est la plus longue, la plus profonde, et pourtant la moins travaillée. Tant que les équipes ne partagent pas les mêmes repères, tant qu’elles ne se font pas confiance, tant qu’elles n’ont pas appris à travailler ensemble, les synergies restent théoriques.

“ **La culture est le seul levier qui transforme une intention stratégique en résultat opérationnel** ”

**PROFIT IMPLEMENT : Les plans d’intégration ne suffisent donc pas ?**

**Didier AVELINE :** Ils sont nécessaires, mais largement insuffisants.

Dans la plupart des cas, les plans d’intégration sont conçus comme des exercices d’alignement structurel : harmoniser les outils, standardiser les processus, redéfinir les organisations. C’est indispensable, mais cela ne produit pas la performance.

Ce qui manque, c’est le travail sur les pratiques réelles. Comment les équipes coopèrent-elles ? Comment arbitrent-elles ? Comment prennent-elles des décisions au quotidien ?

On voit régulièrement des organisations où, plusieurs années après une fusion, les équipes continuent à fonctionner en silos, avec leurs anciens réflexes. Officiellement, tout est intégré. En réalité, rien ne l’est vraiment. Dans ces conditions, les synergies ne disparaissent pas, elles ne sont tout simplement jamais capturées.

## **PROFIT IMPLEMENT : Vous faites un lien très direct entre culture et performance opérationnelle...**

**Didier AVELINE :** Ce n'est pas un lien théorique, c'est un lien mécanique.

Une culture forte agit comme un système de régulation interne. Elle permet d'aligner les comportements sans multiplier les règles ou les contrôles. Les équipes savent ce qui est attendu, comment arbitrer, où se situent les priorités.

Concrètement, cela se traduit dans les résultats : moins de non-qualité, moins de pertes de temps, des flux plus fluides, une meilleure utilisation des ressources. La productivité progresse, la rentabilité suit. À l'inverse, quand la culture est absente ou floue, chacun agit selon ses propres logiques. Les fonctions se renvoient les responsabilités, les décisions sont contestées ou mal comprises, les priorités divergent.

Au final, l'organisation perd en efficacité sans toujours identifier clairement pourquoi. On continue alors à chercher des gains ailleurs, dans les outils, dans les coûts, dans les plans d'action, alors que le problème est structurel.

*Tant que la culture n'est pas alignée,  
la performance reste accidentelle*

## **PROFIT IMPLEMENT : Pourquoi ce levier reste-t-il aussi peu travaillé dans les entreprises ?**

**Didier AVELINE :** Parce qu'il est moins tangible et plus exigeant.

Mettre en place un nouvel outil ou lancer un plan de réduction des coûts donne des résultats visibles rapidement. Travailler la culture oblige à descendre au niveau des pratiques, à observer ce qui se passe réellement, à confronter les modes de management.

Cela suppose aussi d'accepter une forme de remise en cause, notamment au niveau du top management. Or c'est là que tout commence. La culture ne se délègue pas. Si elle n'est pas incarnée au sommet, elle ne s'installe pas. Les équipes perçoivent immédiatement les écarts entre le discours et la réalité. Et à partir de là, toute tentative de transformation perd en crédibilité.

## **PROFIT IMPLEMENT : Vous insistez sur la notion de "pourquoi". En quoi est-elle déterminante ?**

**Didier AVELINE :** Parce qu'elle structure l'ensemble.

Simon Sinek l'a formulé de manière très juste : la plupart des entreprises savent ce qu'elles font, certaines savent comment, mais très peu savent pourquoi. Or ce "pourquoi" est le socle de la culture.

Quand il est clair, il donne du sens à l'action. Il permet aux équipes de comprendre leur contribution, de se projeter, de prendre des initiatives cohérentes.

Quand il ne l'est pas, on bascule dans une logique d'exécution pure. Les collaborateurs font ce qu'on leur demande, sans comprendre la finalité. À terme, cela produit du désengagement, de la lassitude, voire du retrait.

Les phénomènes que l'on observe aujourd'hui (absentéisme, perte de loyauté, difficulté à mobiliser) ne sont pas isolés. Ils traduisent souvent une absence de socle culturel structurant.

**PROFIT IMPLEMENT : Avez-vous des exemples concrets d'organisations qui utilisent la culture comme levier de performance ?**

**Didier AVELINE** : Oui, et ce qui les distingue, c'est qu'elles traitent la culture comme un sujet opérationnel, pas comme un sujet de communication. Dans un grand groupe hôtelier, par exemple, la direction a mis en place des mécanismes très concrets pour maintenir l'organisation en mouvement. Des instances composées de profils plus jeunes viennent challenger les décisions du comité exécutif. Des équipes sont dédiées à l'identification des innovations et des nouvelles pratiques. Les remontées du terrain sont structurées et exploitées.

Cela peut paraître simple, mais c'est extrêmement structurant. Les idées circulent, les décisions sont challengées, les équipes se sentent écoutées. Et surtout, cela produit des résultats tangibles. Des améliorations très opérationnelles émergent, notamment sur les conditions de travail ou l'organisation des tâches. Elles génèrent à la fois des gains de productivité et une amélioration de l'engagement. La culture devient un accélérateur de performance.

**PROFIT IMPLEMENT : Que doit faire un dirigeant qui veut réellement sécuriser ses synergies ?**

**Didier AVELINE** : D'abord, changer de regard. Les synergies ne sont pas un sujet de planification, mais d'exécution. Travailler l'alignement en profondeur, ça passe par une clarification du cap, des priorités, du sens donné à l'action. Pas dans un document stratégique, mais dans des messages compréhensibles et incarnés.

Il faut également mettre en place des dispositifs concrets qui permettent de structurer les comportements : des rituels de management, des espaces de feedback, des mécanismes de remontée terrain. Ce sont ces éléments qui font vivre la culture au quotidien. Enfin, il y a un enjeu d'exemplarité. Les dirigeants doivent accepter d'être observés, challengés, et parfois remis en question. Sans cela, la culture reste un discours.

**PROFIT IMPLEMENT : En conclusion ?**

**Didier AVELINE** : Les entreprises continuent de perdre des synergies pour de mauvaises raisons. Elles investissent massivement dans la stratégie, dans les outils, dans les organisations. Mais elles négligent le facteur qui conditionne leur efficacité réelle : l'alignement des comportements.

La culture n'est pas un sujet accessoire. C'est un levier direct de productivité et de rentabilité. Tant qu'elle restera traitée à la marge, les résultats resteront en deçà des ambitions.



**Jérôme PACCALIN**  
Chief Executive Officer

**Envie de débloquent  
100% de votre Ebitda ?**

*Contactez nos experts pour réaliser un diagnostic sur-mesure de vos réserves invisibles de profit.*

