

Université Abderrahmane Mira Bejaia
Faculté des Sciences Humaines et Sociales
Département des Sciences Sociales

Mémoire de fin de cycle

Thème

Les problèmes de la GRH dans le cadre
d'accord
d'association d'entreprises internationales
Cas pratique : « Danone Djurdjura SPA »

En vue de l'obtention d'un diplôme de Master, en Sociologie du
Travail et des Ressources Humaines

Présenté par :

M^{lle}. MERZOUGUI Siham

M^{lle}. MOKHTARI Naima

Encadré par :

M^{er}. Hocini. A

Session juin 2016

Université Abderrahmane Mira Bejaia
Faculté des Sciences Humaines et Sociales
Département des Sciences Sociales

Mémoire de fin de cycle

Thème

Les problèmes de la GRH dans le cadre
d'accord
d'association d'entreprises internationales
Cas pratique : « Danone Djurdjura SPA »

En vue de l'obtention d'un diplôme de Master, en Sociologie du
Travail et des Ressources Humaines

Présenté par :

M^{lle}. MERZOUGUI Siham

M^{lle}. MOKHTARI Naima

Encadré par :

M^{er}. Hocini. A

Session juin 2016

Remerciement

Nous remercions tout d'abord Dieu le tout puissant qui nous a accordé la bonne santé, la volonté, le courage pour mener à terme ce travail.

Nous tenons à adresser nos plus vifs remerciements à notre encadreur Mr Hocini. A pour ses précieuses orientations, son encouragement, sa disponibilité, ses conseils précieux qui ont été très bénéfiques.

Nous remercions également tout le personnel de l'entreprise Danone Djurdjura, Mme Ighessanen Salima, Mr Adouane Riad et surtout Mr Djebara Tahar pour leurs précieuses aides et leurs disponibilités.

Nous ne pouvons pas laisser passer une telle occasion sans remercier tous les enseignants de la faculté des sciences humaines et sociales de l'université de Bejaia.

Sans oublier nos familles et nos amis qui nous ont soutenus sans cesse durant notre parcours.

Dans le souci de n'oublier personne, nous remercions vivement tous ceux qui ont contribué de près ou de loin au bon déroulement de ce travail. Qu'ils puissent trouver ici l'expression de nos profondes gratitude.

Naima & Siham.

Dédicace

Je dédie ce modeste travail

A mes très chers parents pour qui je ne trouverais jamais l'expression forte pour exprimer ma profonde reconnaissance, ma gratitude et mon amour, pour leurs sacrifices, leur soutien, leur aide, que dieu les protèges.

*A mes très chers frères : Mohamed Rida, Hakim,
Sofiane, Massinissa, Ghiless et Kheireddine.*

A mes très chers sœurs : Sandra, Nawal plus leurs adorable petite famille et Kahina.

*A l'ensemble des instituteurs, et des enseignants qui ont fait que
j'en sois arrivé, aujourd'hui à cette étape.*

*A tous mes amis qui m'estiment et qui veulent me voir réussir.
A vous tous du plus profond de mon cœur.*

Siham.

Dédicace

Je dédie ce modeste travail à :

*Mes très chers parents pour leur patience, sacrifices et soutien depuis
ma naissance et tout au long de mes études,*

*A mes frères et sœurs, à mes neveux et nièces, ainsi que toute ma
famille,*

A tous mes amis et tous ceux qui m'estiment et qui me sont chers.

Naima.

Liste des abréviations

Abréviations	Indications
AA	Accord d'Association
CV	Curriculums Vitae
DDA	Danone Djurdjura Algérie
DIPP	Décomposition Internationale du Processus de Production
Etc.	ET Cetera
FA	Fusion-Acquisition
FMN	Firmes Multi Nationales
FTC	Frédéral Trade Commission
GRH	Gestion des Ressources Humaines
H	Heur
ICC	International Chamber of Commerce
IDE	Investissement Directe à l'Etranger
Km	Kilomètre
N°	Numéro
OECD	Organization for Economic Cooperation and Développement
OPA	Offre Publique d'Achat
OPE	Offre Publique d'Echange
PLF	Produits Laitiers Frais
PMA	Pays Moins Avancés
PME	Petite Moyenne Entreprise
Rh	Ressources Humaines
RSE	Responsabilité Sociale de l'Entreprise
SARL	Société à responsabilité limitée
SPA	Société Par Action
UE	l'Union Européenne
UN/CTC	United Nation Commission on Transnational Corporations

Liste des figures

Numéros	Titres	Pages
Figure 01	Fusion-absorption	31
Figure 02	Fusion par création d'une nouvelle société	32
Figure 03	Représentation schématique de la coopération interentreprises	42

Liste des tableaux

N°	Titre des tableaux	Pages
01	Répartition des enquêtés selon le genre	80
02	Répartition des enquêtés selon les catégories d'âge	81
03	Répartition des enquêtés selon les niveaux d'instruction	81
04	Répartition des enquêtés selon les catégories professionnelles	82
05	Répartition des enquêtés selon leurs Anciennetés professionnelles	82
06	Répartition des enquêtés selon le niveau de maîtrise de la langue du partenaire économique actuel	83
07	Répartition des enquêtés selon la durée de travail avec le partenaire économique actuel	83
08	Répartition des enquêtés selon l'expérience de travail avec d'autres partenaires étrangers	84
09	Les valeurs de travail encouragées par la nouvelle entreprise « Danone »	86
10	L'avis des enquêtés par rapport à leurs adhésions aux nouvelles valeurs de travail	87
11	L'avis des enquêtés par rapport à l'effet des nouvelles valeurs sur leurs relations avec les supérieurs et collègues de travail étrangers	88
12	L'avis des enquêtés par rapport aux nouvelles valeurs organisationnelles établie par « Danone » dans l'intégration professionnelle	89
13	Opinions des enquêtés par rapport à leurs préférences de travailler avec des collègues de cultures étrangers ou de culture d'origine	90
14	Opinions des enquêtés sur les changements opérés sur les règles de travail	92
15	Les changements dans les règles de travail établis dans le cadre d'accord d'association d'après les enquêtés	93
16	L'avis des enquêtés concernant l'adhésion aux nouvelles règles de gestion	93
17	Les raisons évoquées par les enquêtés par rapport au non adhésion aux nouvelles règles de gestion	94
18	L'avis des enquêtés concernant la contribution des nouvelles normes de gestion dans l'adaptation au milieu de travail	95

19	L'avis des enquêtés concernant la contribution des nouvelles normes de gestion dans l'intégration professionnelle	96
20	Les éléments constitutifs de la nouvelle stratégie de communication établie par l'entreprise « Danone »	98
21	Avis des enquêtés à propos de la satisfaction sur la nouvelle stratégie de communication	99
22	Réponses des enquêtés concernant la contribution de la nouvelle stratégie sur les besoins en terme de communication et d'information	99
23	Opinions des enquêtés à propos du rôle aux nouvelles stratégies de communication dans le renforcement des liens avec les collègues et les supérieurs étrangers	100
24	Avis des enquêtés quant au rôle de la nouvelle stratégie sur l'intégration professionnelle	100
25	Avis des enquêtés sur les problèmes de langue et son influence négative sur l'organisation	101
26	Les nouveaux postes et/ou travaux générés après l'accord d'association entre « Danone » et « Djurdjura »	103
27	Avis des enquêtés sur l'adéquation des nouveaux postes/travaux avec leurs formations initiales	104
28	L'effet des nouveaux postes/travaux sur la performance	105
29	Les nouvelles méthodes de travail instaurées par la nouvelle entreprise « Danone »	105
30	L'adéquation des nouvelles méthodes avec la formation initiale	106
31	L'effet des nouvelles méthodes sur la performance	106
32	L'avis des enquêtés concernant les nouveaux postes/travaux et les nouvelles méthodes de travail sur leurs intégrations professionnelles	107

Liste des annexes

Liste des annexes	Titres
Annexes 01	Guide d'entretien
Annexes 02	Organigramme de Danone Djurdjura Algérie (DDA)
Annexes 03	Organigramme des ressources humaines (DDA)

SOMMAIRE

Liste des abréviations

Liste des figures

Liste des tableaux

Liste des annexes

Introduction

La partie théorique

Chapitre 1 : Le cadre méthodologique de la recherche.

Préambule.....	06
1.1- Les raisons du choix du thème.....	06
1.2- Les objectifs de la recherche.....	07
1.3- Problématique.....	07
1.4- Les hypothèses.....	11
1.5- Définition des concepts.....	11
1.6- Démarche méthodologique.....	14
1.7- Les études antérieures.....	15
1.8- Discussion des études antérieures et l'importance de l'étude actuelle...	20
Résumé du chapitre.....	22

Chapitre 2 : L'accord d'association d'entreprises internationales.

Préambule.....	24
2.1- Notion de l'accord d'association d'entreprises.....	24
2.2- Les caractéristiques d'accord d'association d'entreprises.....	25
2.3- Les types d'accord d'association d'entreprises.....	28
2.3.1- La fusion et l'acquisition d'entreprises.....	28
2.3.2- La fusion d'entreprise.....	30
2.3.3- L'acquisition d'entreprises.....	32
2.3.4- Partenariat d'entreprises.....	34
2.3.5- La filialisation d'entreprises.....	37
2.3.6- La délocalisation d'entreprises.....	39

2.3.7- Accord de coopération interentreprises.....	42
2.4- Les qualités d'un gestionnaire d'une entreprise internationale.....	44
2.5- Les raisons et les objectifs d'accord d'association d'entreprises.....	45
Résumé du chapitre.....	46
Chapitre 3 : Les problèmes de la GRH dans le cadre d'accord d'association d'entreprises internationales	
Préambule.....	48
3.1- Les problèmes de la GRH lors d'accord d'association d'entreprises.....	48
3.1.1- Les conflits culturels au sein des organisations.....	48
3.1.2- Les problèmes organisationnels dans les entreprises internationales....	54
3.1.3- Les risques psychosociologiques.....	60
3.2- Résolution des problèmes de la GRH dans le cadre d'accord d'association d'entreprises.....	66
3.2.1- Les rôles clé de la fonction ressource humaine lors d'accord d'association d'entreprises.....	66
3.2.2- La gestion interculturelle en entreprise.....	66
3.2.3- Le développement des capacités interculturelles.....	69
Résumé du chapitre.....	70

La partie pratique

Chapitre 4 : Présentation de l'organisme d'accueil

Préambule.....	73
4.1- Aperçu historique de l'entreprise (DDA).....	73
4.1.1- Description de l'entreprise DDA.....	73
4.1.2- La direction des ressources humaines	76
4.1.3- Les métiers des RH.....	76
4.1.4- Les différents services des RH.....	76
4.1.5- La place de la gestion des contrats dans le champ de la GRH.....	77
4.1.6- Les outils utilisés dans la mise en œuvre de la gestion des contrôles.....	77

4.1.7- Objectif de la gestion des contrats.....	77
4.1.8- Les différents produits.....	77
4.2- Les étapes de l'enquête sur le terrain.....	77
4.2.1- La période de la pré-enquête.....	77
4.2.2- La période de l'enquête.....	78
4.2.3- La description du guide d'entretien.....	78
Résumé du chapitre.....	78

Chapitre 5 : Analyse et interprétation des résultats de l'enquête

Préambule.....	80
5.1- Les caractéristiques de la population d'étude.....	80
5.2- Analyse et interprétation des résultats de la première hypothèse.....	85
5.3- Analyse et interprétation des résultats de la deuxième hypothèse.....	91
5.4- Analyse et interprétation des résultats de la troisième hypothèse.....	97
5.5- Analyse et interprétation des résultats de la quatrième hypothèse.....	103
5.6- Discussion générale des résultats de l'étude sur le terrain	108
Résumé du chapitre.....	111

Conclusion

La liste bibliographique

Annexe

Introduction

Introduction

Dans le cadre de la globalisation, le changement est continu et les événements sont imprévisibles, dans le contexte concurrentiel, il est impératif pour l'entreprise de répondre de façon efficace et compétitive aux besoins de son marché. Dans un tel environnement caractérisé par une forte concurrence et une clientèle bien informée, très exigeante, les entreprises font de leurs mieux pour acquérir de nouvelles parts de marché et consolider leurs positions vis-à-vis des concurrents.

Dans cette nouvelle conjoncture, plusieurs entreprises étrangères se rapprochent par le biais d'accord d'association qui constitue une des opérations de développement des organisations, elles sont installées dans des différents secteurs afin d'exploiter le marché mondial, donnant lieu à des combinaisons organisationnelles ou se confrontent les pratiques, les savoir-faire, les systèmes de pouvoirs, les valeurs et les croyances.

Parler des accords d'association d'entreprises, plus particulièrement ses répercussions sur la gestion des ressources humaines, telle que les obstacles d'intégrations professionnelles qui entravent la réussite du rapprochement des entreprises. Elles pourraient induire à un affaiblissement du climat organisationnel et entraînaient un état de stress, une démotivation des salariés ainsi que la perte de compétences humaines.

Ces différents conflits adviennent généralement suite à l'absence de cohésion, de confiance, d'entraide, d'intégration, d'adaptation ainsi que la discrimination et surtout le choc culturel en plus des difficultés de communication. Ces conflits ne doivent pas être ignorés par la GRH qui doit adopter une gestion à la hauteur des problèmes rencontrés.

Dans ce sens, une bonne gestion des ressources humaines, après un rapprochement d'entreprises, devient une nécessité pour le bon fonctionnement

de cette dernière qui peut apporter des solutions dans la mesure où l'environnement est favorable à son application après plusieurs réformes.

De nombreuses théories peuvent être appréhendées dans ce sujet qui est en constante évolution. Pour notre part, nous voulons étudier et expliquer dans notre présente recherche les problèmes de la GRH comme voie de conséquence des accords d'association d'entreprises internationales. Afin de bien mener notre travail de recherche, nous avons élaboré un plan de travail constitué de deux parties.

La première partie concerne les éléments théoriques de notre étude qui est composée de trois chapitres ;

Le premier chapitre présent le cadre méthodologique englobant les principaux axes de la recherche tels que la problématique, les hypothèses, les objectifs, la technique et méthode adoptés, les études antérieures...etc.

Le deuxième chapitre comprend les accords d'association des entreprises internationales, ses caractéristiques, ses différents types, ses raisons et objectifs ainsi que les qualités d'un gestionnaire d'entreprise internationale.

Le troisième chapitre porte sur les différents problèmes de la gestion des ressources humaines lors de l'opération d'accord d'association d'entreprises internationales et leurs résolutions.

La deuxième partie à savoir, la partie pratique qui porte sur deux chapitres réservés respectivement à la présentation de l'organisme d'accueil et les étapes de la recherche sur le terrain. Et enfin l'analyse et l'interprétation des résultats de l'enquête.

Partie théorique

Chapitre 1

Cadre méthodologique de la recherche

Préambule

Dans ce présent chapitre, nous allons expliquer les raisons et les objectifs de la recherche, présenter notre problématique ainsi que les hypothèses, définir les concepts clés, démontrer la démarche méthodologique suivie durant cette étude puis nous allons parler de différentes études antérieures qui ont touché ce thème. Enfin, nous allons présenter les différentes études antérieures, dont leurs discussions, nous permettra de montrer la place de notre étude actuelle.

1.1-Les raisons du choix du thème

Entreprendre une recherche en sciences humaines, c'est vouloir approfondir un sujet choisi en fonction de son intérêt, le choix du sujet et l'évaluation de la faisabilité d'une recherche, représentent le premier moment de la formulation du problème.¹

En choisissant comme thème les problèmes de la GRH dans le cadre d'accord d'association d'entreprises internationales, nous fixerons trois raisons essentielles ;

La première étant personnelle, relevant de notre désir profond d'investir le domaine académique, constitue le champ de la sociologie du travail et des ressources humaines qui est notre domaine d'intérêt scientifique.

La seconde raison, étant cette fois-ci celui de l'actionnement d'une étude sociologique autour d'une thématique complexe d'actualité et d'apporter une nouvelle lecture à un sujet sensible, qu'a l'objectif de jumeler entre les différentes approches sociologiques en vue du manque de travaux scientifiques traitant ce sujet.

Et enfin, les motivations scientifiques qui nous ont incitées à travailler sur ce thème sont ; la nécessité de porter un maximum d'attention sur les problèmes des entreprises lors de la réalisation d'un accord d'association internationale et la curiosité de découvrir la réalité de la GRH dans les entreprises faisant recourir aux différents types de rapprochements. Cela nous a poussés d'avantage à bien mener une recherche au niveau de l'entreprise « Danone Djurdjura Algérie » (DDA).

¹ ANGERS Mauris, **Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaine**, 1^{ère} Ed, Casbah, Alger, 1997, p 78.

1.2- Les objectifs de la recherche

Il est beaucoup plus réjouissant de voir les choses autrement et de considérer que la loi du moindre effort est une règle essentielle du travail de recherche. Elle consiste à veiller toujours à emprunter le chemin le plus court et le plus simple pour le meilleur résultat. Ce qui implique notamment que l'on ne s'engage jamais dans un travail important sans réfléchir auparavant à ce que l'on cherche à savoir et à la manière de s'y prendre.¹

En effet, tout travail de recherche à un but auquel le chercheur doit aboutir à travers l'étude d'une thématique, c'est pour cela que nous avons fixé les objectifs suivants :

- Vérifier que l'accord d'association entre l'entreprise « Danone » et « Djurdjura » engendre des problèmes culturels entre les cadres Algériens et le partenaire étranger.
- Montrer l'impact de l'accord d'association d'entreprises entre « Danone » et « Djurdjura » sur l'adaptation des cadres Algériens aux règles et normes de gestion instaurés par le partenaire étranger.
- Vérifier si l'accord d'association d'entreprises entre « Danone » et « Djurdjura » entrave la communication des cadres Algériens avec le partenaire étranger.
- Montrer que l'accord d'association d'entreprises entre « Danone » et « Djurdjura » génère des problèmes fonctionnels des cadres Algériens.

1.3- Problématique

Dans un contexte de mondialisation des marchés et des systèmes de production, la pression exercée sur les organisations pour une ouverture vers des marchés étrangers ne fait que croître. Cette ouverture se manifeste par l'accroissement du nombre d'entreprises qui établissent des unités d'affaires ou de production dans d'autres pays ou qui s'associent par voie d'accord d'association.

Le rapprochement par accord d'association d'entreprises représente aujourd'hui l'une des voies privilégiées par les entreprises qui souhaitent se développer. En France à titre d'exemple, une forte activité des opérations d'accord d'association est enregistrée ces dernières années notamment entre l'année 2006 et 2007, dont près de (356) milliards de dollars ont été investies pour ces opérations.²

¹ QUIVY Raymond, **Manuel de recherche**, 3^{ème} éd, DUNOD, Paris, 2006, p 12 et p13.

² MEIER Olivier, SCHIER Guillaum, **Fusion-Acquisition**, « Stratégie, Finance, Management », 4^{ème} Edition, DUNOD, Paris, 2012, Page 84.

Face au phénomène de la concurrence qui se présente aujourd'hui aux entreprises, beaucoup d'entre elles trouvent leur justification en faisant recours aux accords d'association, dans la recherche d'une meilleure efficacité.

Or, l'augmentation des parts des marchés déjà existant et le fait de vouloir en conquérir de nouveaux sont la motivation principale de la croissance par accord d'association. Il s'agit pour les entreprises initiatrices d'orienter leurs stratégies afin de défendre leurs places sur le marché et d'assurer leurs pérennités.

Ainsi, parmi les principales raisons qui ont conduit pas mal d'entreprises à s'associer avec d'autres sont la volonté de celles-ci d'augmenter leurs pouvoirs de domination et d'influence sur le marché et l'extension de ses activités en dehors des frontières d'origine. La non-disponibilité des ressources nécessaires au sein d'une entreprise est l'une des autres causes qui incite cette dernière à en faire recours afin de compléter cette insuffisance et lui permettre de rester compétitive sur le marché.

Les accords d'association d'entreprises dans beaucoup de cas, sont motivés par l'ambition de revitaliser l'entreprise initiatrice et de procéder à un changement profond. En outre, ces opérations de développement sont motivées par la volonté d'une entreprise de prendre position sur un nouveau marché et de détenir le plus grand nombre des parts sur ce dernier. Additivement à ces causes, d'autres situations pourraient se présenter à l'entreprise est l'incité à faire recours à ces accords, il s'agit pour l'entreprise de consolider ses positions dans des secteurs à maturité ; dans le cas de surcapacité d'un secteur, l'entreprise a besoin de gagner des parts de marché, alors elle fait appel à ces accords. De même, la mondialisation et le développement technologique constituent des motifs qui conduisent les dirigeants à faire recours aux activités de rapprochement externe et cela s'explique par le fait que la stratégie de la division du travail rend difficile celle de l'entreprise, pour cette raison, beaucoup d'entreprises cèdent pour d'autres.

Aussi, l'évolution technologique constitue l'une des causes de ces accords par lesquels la firme peut acquérir en plus des compétences dont elle dispose, des moyens de travail. Ce type de rapprochement est aussi motivé par la volonté des entreprises de limiter les entrées et les actions des nouveaux concurrents sur un marché donné, c'est pour cela que certains dirigeants décident de s'associer avec d'autres firmes afin de limiter toute menace de concurrence.

Enfin, la dernière motivation des accords d'association d'entreprises internationales est de type économique, elle regroupe le partage des ressources disponibles dans les deux entités, assemble des actifs spécifiques et disponibles dans l'une des entreprises et la réalisation des

synergies des coûts liées aux effets de volume qui constituent les causes de ces rapprochements qui permettent le développement des entreprises.

En effet, dans le rapprochement par accord d'association d'entreprises ou autres, ces dernières ont tendance à employer des salariés issus généralement de différentes cultures sociétales et organisationnelles. Par ce fait, les entreprises sont ainsi devenues des groupes interculturels ou s'interagissent des caractéristiques sociales et culturelles des différents groupes qui les composent. L'affrontement de ces équipes est généralement derrière des tensions entre les membres du nouvel ensemble constitué à l'occasion de l'association. Le climat de méfiance vis-à-vis du nouveau groupe, l'absence de communication, absence d'entraide et de cohésion entre les membres des deux groupes, la perte de repères dus à l'inadéquation des méthodes de travail, de valeurs, d'habitude, de sentiment de menace permanente vis-à-vis des membres de l'autre groupe et la peur de s'engager dans le groupe étranger constituant autant de conséquences de cet affrontement qui pourrait entraver le processus d'intégration des salariés de l'entreprise d'une manière générale. Autant de problèmes qui pourraient empêcher le bon fonctionnement de la fonction ressources humaines dans l'entreprise.

C'est sur cet arrière-fond, que nous inscrivons notre présente recherche en s'appuyant sur l'approche théorique de (werner Landecker, 1999)¹ en vue de s'interroger sur les conséquences de l'accord d'association entre « Djurdjura » et « Danone » sur les problèmes de la gestion des ressources humaines qui pourraient surgir dans cette nouvelle entité.

Selon cette approche, il existe quatre problèmes majeurs qui pourraient influencer les activités de la GRH dans le cadre du rapprochement d'entreprises qui déterminent en conséquence l'intégration professionnelle des salariés d'une façon générale et les salariés de l'entreprise dont les actions sont minoritaires d'une façon particulière. Ces types de problèmes surgissent généralement durant la phase d'intégration professionnelle notamment lorsque les membres du groupe minoritaire du point de vue des actions ne se conforment pas aux quatre situations suivantes ; la première situation problématique selon cet auteur, c'est lorsque les valeurs de ses employés ne sont pas en adéquation avec celles des salariés de l'entreprise majoritaire en terme d'action. La deuxième situation surgit lorsque ces mêmes employés n'acceptent pas d'adhérer volontairement aux normes et règles de gestion établies par la nouvelle entreprise majoritaire en action. La troisième situation, surgit au moment où la communication sous toutes ses formes « horizontale et verticale » entre les employés regroupés

¹ LANDECKER Werner, **Types d'intégration et ces mesure**, le journal américain de la sociologie, vol 56, page 332-340, Münster, 1999, in, Catherine Rhein, Intégration sociale, intégration spatiale, « L'espace géographique », N° Tome 31, Berlin, 2002, page 26.

à l'occasion de l'accord d'association n'est pas fluide. Enfin, la dernière situation problématique selon (Landecker, 1999) c'est lorsque la formation initiale des membres de l'entreprise minoritaire en terme d'action n'est pas en adéquation avec les nouvelles méthodes de travail au sein de la nouvelle entité.

A la lumière de ce qui vient d'être présenté, nous essayerons de transposer ces différentes situations problématiques suggérées par l'approche théorique dans le contexte de l'accord d'association entre « la laiterie Djurdjura » et « le groupe Danone » réalisé durant l'année 2001 en Algérie et qui est l'une des entreprises les plus dynamiques du secteur alimentaire, elle compte plus de (58000) collaborateurs et ses produits sont présentés dans plus de cinq continents et plus de (120) pays. Cependant, le site d'Akbou a été rénové en mettant en place de nouveaux outils industriels et en introduisant de nouvelles méthodes de travail, des normes, règles et valeurs. Ceci a impliqué un changement radical au sein de l'entreprise telle que le recrutement qui se faisait principalement, avant le rapprochement, par le responsable de structure, c'est-à-dire, c'est au responsable lui-même d'effectuer la sélection à la base de l'étude des curriculum vitae (CV), les entretiens et finalement choisir lui-même le candidat. Dans ce cas, les responsables des ressources humaines sont chargées seulement de la gestion de la paie. Tandis qu'actuellement le rôle des RH est devenu essentiel et cela en gérant les carrières, en s'occupant des procédures du recrutement, d'accueil et d'intégration des employés, en organisant le dialogue social avec les membres du personnel, en développant les systèmes de formation. Elle est aussi chargée de la gestion et l'organisation du temps de travail ainsi, elle tend à améliorer la communication interne et externe.

Afin de parvenir à mener notre enquête de terrain en vue de décrypter et de comprendre les problèmes de la GRH qui pourraient surgir dans cette nouvelle entité « Danone-Djurdjura », nous avons posé la question de départ suivante : **En quoi consistent les problèmes des ressources humaines après l'accord d'association d'entreprises entre les deux entités « Danone » et « Djurdjura » ?**

Autrement dit :

Q1- L'accord d'association entre l'entreprise « Danone » et « Djurdjura » engendre-t-il des problèmes culturels entre les cadres Algériens et le partenaire étranger ?

Q2- L'accord d'association entre l'entreprise « Danone » et « Djurdjura » favorise-t-il l'adaptation des cadres Algériens aux règles et normes de gestion instaurées par le partenaire étranger ?

Q3- L'accord d'association entre l'entreprise « Danone » et « Djurdjura » entrave-t-il la communication des cadres Algériens avec le partenaire étranger ?

Q4- L'accord d'association entre l'entreprise « Danone » et « Djurdjura » génère-t-il des difficultés d'intégration fonctionnelle des cadres Algériens ?

1.4- Hypothèse :

H1- L'accord d'association entre l'entreprise « Danone » et « Djurdjura », engendre des problèmes culturels entre les cadres Algériens et le partenaire étranger.

H2- L'accord d'association d'entreprises entre « Danone » et « Djurdjura », ne favorise pas l'adaptation des cadres Algériens aux règles et normes de gestion instaurées par le partenaire étranger.

H3- L'accord d'association d'entreprises entre « Danone » et « Djurdjura » entrave la communication des cadres Algériens avec le partenaire étranger.

H4- L'accord d'association d'entreprises entre « Danone » et « Djurdjura » génère des difficultés d'intégration fonctionnelle des cadres Algériens vis-à-vis de leur homologue étranger.

1.5- Définition des concepts

1.5.1- L'accord d'association d'entreprises

Selon LEVASSEUR Sandrine, « L'accord d'association d'entreprises est une convention internationale entre une ou plusieurs entreprises. C'est une forme d'organisation collective qui concerne le domaine de la justice et des affaires intérieures, le renforcement de la coopération économique et financière, l'établissement de la coopération dans le domaine culturel et social. Pour la libre circulation des marchandises et des capitaux, l'application de règles de communauté et de concurrence, la libéralisation des services. »¹

Martin ENGEMBA définit l'accord d'association d'entreprises comme, « L'établissement d'objectifs communs et une action conjointe. C'est un renforcement de la coopération intergouvernementale entre les états développés et les états en développement et

¹ LEVASSEUR Sandrine, **Investissement direct à l'étranger et les stratégies des entreprises multinationales**, in, revu de l'Ofce, Nouvelle économie régionale et réforme territoriale, numéro 83, mars 2002, page 107.

une coopération accrue entre pays en développement, une attention particulière devait être accordée aux Pays Moins Avancés (PMA). »¹

« L'accord d'association d'entreprises est un mode d'organisation sociale qui permet à des individus ayant des intérêts communs de travailler ensemble avec le souci de l'objectif général. Elle nécessite un certain degré de confiance et de compréhension ». ²

Définition opérationnelle

L'accord d'association entre l'entreprise « Danone » et « Djurdjura » est une première dans l'histoire économique Algérienne. En 2001 le leader mondial des produits laitiers frais « Groupe Danone » a conclu un accord de partenariat avec la « Laiterie Djurdjura », leader du marché Algérien des produits laitiers frais, en prenant une participation de 51% dans la société « Danone Djurdjura Algérie » (DDA). Après une année consacrée à rénover le site d'Akbou et à mettre en place des outils industriels nécessaires à l'expansion future. Actuellement « Danone Djurdjura » est devenu SPA Danone avec 95% des actions et les 5% restantes pour la famille Batouche.

1.5.2- Intégration

Selon Landecker : « L'intégration au travail regroupe quatre formes d'intégration à savoir ; l'intégration normative, l'intégration culturelle, l'intégration communicative et enfin l'intégration fonctionnelle des individus ». ³

Définition opérationnelle

Nous entendons par l'intégration dans notre présente recherche, la manière dont les salariés de l'ancienne entreprise « Djurdjura » sont insérés et inclus dans la nouvelle entreprise « Danone ».

1.5.3- Intégration culturelle

D'après Werner Landecker, (1999) : « l'intégration culturelle est la congruence des valeurs personnelles et des valeurs d'entreprises ». ⁴

¹ ENGEMBA Martin, **Action de coopération internationale**, thèse de droit international publique et relation international, université de kinshasa, 2008, page 21.

² Dictionnaire en ligne, <http://www.toupie.org/Dictionnaire/htm>, le 16/03/2016 à 21h00.

³ LANDECKER Werner, Op.cit, page 202.

⁴ Ibid, page 205.

Définition opérationnelle

Nous entendons par l'intégration culturelle dans notre présente recherche, l'intégration des salariés de l'ancienne entreprise « Djurdjura » avec les valeurs culturelles instaurées lors de l'arrivée de « Danone ». Autrement dit, l'adéquation des valeurs des salariés de « Djurdjura » avec ceux de « Danone ». Après l'accord d'association entre « Danone » et « Djurdjura » nous trouvons plusieurs cultures et valeurs dans l'entreprise. Ce qui engendre de divers problèmes qui peuvent être reliés à la communication, l'ethnie...

1.5.4- Intégration normative

Werner Landecker, (1999) définit l'intégration normative comme étant : « La conformité de la conduite des salariés aux règles de l'entreprise ».¹

Définition opérationnelle

Dans notre présente recherche, nous entendons par l'intégration normative, l'adhésion des salariés de l'entreprise « Danone-Djurdjura » à l'ensemble de règles et normes introduites après l'accord d'association tel que les méthodes de travail, exigences d'une tenue de travail, le système de rémunération...etc.

1.5.5- Intégration communicative

Werner Landecker, (1999) définit l'intégration communicative comme suite : « C'est l'échange de significations avec autrui qui facilite les relations personnelles ».²

Définition opérationnelle

L'intégration communicative est l'adhésion des salariés de l'ancienne entreprise « Djurdjura » aux nouvelles stratégies de communication instaurées par « Danone » après le rapprochement des deux entreprises, tel que les réunions mensuelles et annuelles, l'e-mail, le téléphone, l'extranet...etc. Ceci peut créer des problèmes linguistiques qui réduisent le flux et la circulation de l'information.

¹ LANDECKER Werner, Op.cit, Page 205.

² Ibid, Page 205.

1.5.6- Intégration fonctionnelle

Pour Landecker, (1999) « L'intégration fonctionnelle est l'adéquation entre la formation/exigences du poste et ses conditions de travail ». ¹

Définition opérationnelle

L'intégration fonctionnelle au sein de l'entreprise « Danone-Djurdjura » est l'adéquation entre la formation initiale des salariés de l'entreprise « Djurdjura » et les exigences des postes qu'ils occupent après l'accord d'association.

1.6- Démarche méthodologique

L'utilisation d'une méthode est indispensable à toute recherche scientifique, elle permet au chercheur de bien situer le contexte de son étude.

1.6.1- La méthode utilisée

La méthode de recherche : « Est la procédure logique d'une science, c'est-à-dire, l'ensemble des pratiques particulières qu'elle met en œuvre pour que le cheminement de ses démonstrations et de ses théorisations soient claires, évitant et irréfutable. Elle est constituée d'un ensemble de règles qui dans le cadre d'une science donné, sont relativement indépendantes des contenus et des faits particuliers étudiés en tant que tels. Elle se traduit sur le terrain par des procédures concrètes dans la préparation, l'organisation et la conduite d'une recherche ». ²

Notre thème de recherche s'inscrit dans une démarche qualitative vue sa nature et les objectifs visés qui se résument à comprendre les problèmes de la gestion des ressources humaines lors d'accord d'association d'entreprises « Djurdjura » avec « Danone ». Nous avons choisi d'adopter la méthode qualitative parce qu'elle est la plus adéquate à notre étude et à notre finalité qui est de démontrer les problèmes qui peuvent apparaître lors d'accord d'association d'entreprises.

La méthode qualitative « Est un ensemble de procédure permettant de qualifier des phénomènes. Vise d'abord à comprendre le phénomène de l'étude. Il s'agit d'établir le sens de

¹ LANDECKER Werner, Op.cit, Page 205.

² AKTOUF Omar, **Méthodologie des sciences sociales et approches qualitatives des organisations**, « une introduction à la démarche classique et une critique, ED les presses de l'université, Québec, 1987, page 27.

propos recueillis ou de comportements observés. On se base d'avantage sur l'étude de cas de petits nombres d'individus. »¹

1.6.2- La technique utilisée :

Le choix de la technique de recherche dépend de l'objectif visé par le chercheur et qui est directement relié à la méthode de travail. Une pluralité de techniques est à la disposition du chercheur en vue de réaliser son étude, celle-ci doit être adaptée à la méthode utilisée afin de comprendre les conséquences de l'accord d'association de l'entreprise « Danone » et « Djurdjura » sur la gestion des ressources humaines.

Nous avons opté pour la technique d'entretien : « qui correspond à une situation d'interaction provoquée par le chercheur avec l'objectif d'en retirer un ensemble d'information. D'un côté, l'interviewé livre sa vision du phénomène étudié alors que de l'autre côté, le chercheur s'efforce de faciliter la parole jouant ainsi le rôle d'un intermédiaire ».² Cette technique est considérée comme la plus adéquate pour collecter un maximum d'information par rapport à notre thème.

1.6.3- L'échantillon de l'étude

Notre échantillon correspond à l'ensemble de tous les individus qui ont des caractéristiques précises en relation avec les objectifs de notre étude.³

Dans notre présente recherche qui s'articule autour du thème « Les problèmes de la gestion des ressources humaines dans le cadre d'accord d'association d'entreprises internationales », nous nous sommes intéressés aux cadres de l'entreprise « Danone Djurdjura Algérie (DDA) », unité d'Akbou, Bejaia. Qui sont un nombre de quinze et qui constituent la population d'étude.

1.7- Les études antérieures

L'internationalisation des entreprises a fait l'objet de nombreux travaux, plusieurs chercheurs se sont intéressés à étudier les problèmes de la GRH engendrés lors de l'accord d'association d'entreprises internationales.

¹ AKTOUF Omar, Op.cit, Page 60.

² GAY Thomas, **L'indispensable de la sociologie**, ED Stydrama, Paris, 2004, page 86.

³ Ibid, page 213.

1.7.1- L'approche de Nancy J. Adler

Professeur du management international à McGill University. A Montréal. Elle a réalisé de nombreuses recherches et consultations sur le global leadership, le management interculturel et sur les femmes en tant que gestionnaires et dirigeantes. Adler (2002) s'intéresse principalement au domaine des ressources humaines, toujours dans le cadre du fonctionnement des entreprises internationales. Elle démontre dans ses recherches qu'il existe une erreur qui nuisait à la réussite des entreprises. L'échec des coentreprises internationales n'était pas le produit qui était en cause, ni la technologie ni la recherche et le développement, mais c'était plutôt la gestion des ressources humaines qui était responsable de l'échec. La négligence de mettre en place une stratégie globale de gestion des ressources humaines capable d'assurer que tout le personnel, peu importe d'où il provenait, s'entendait et aimait travailler ensemble.¹

Nancy Adler souligne que la conduite au travail varie selon les cultures. Elle remet en cause le mythe selon lequel la culture d'entreprise peut éradiquer l'influence de la culture nationale, une croyance toujours présente dans de nombreuses compagnies transnationales. Les employés s'identifient moins à la culture corporative qu'à leurs cultures nationales. Les entreprises doivent s'adapter aux cultures locales et aux pays où elles conduisent leurs activités. Adler étudie ainsi les différentes conduites organisationnelles dans un cadre interculturel. Elle propose des approches culturelles pour la résolution des problèmes, elle décrit l'impact positif ou négatif des différences dans le fonctionnement des équipes multiculturelles. De plus, elle remet en question le leadership mondial et le processus de prise de décision, ainsi que les motivations de stratégies et tactiques utilisées dans la négociation globale. Elle a aussi examiné le thème des femmes comme leader internationaux et les défis auxquels elles doivent faire face dans un monde dominé par le pouvoir masculin au sein des entreprises. Enfin, elle évoque le choc culturel subi par de nombreux cadres lorsqu'ils sont confrontés à de nouvelles cultures et de nouveaux environnements.²

¹VALLEE Pierre, **Actualité en société**, in, revu en ligne, Le Devoir, « Libre de penser », novembre 2010, <http://www.ledevoir.com/societe/actualites-en-societe/310828/prix-leon-gerin-nancy-adler-impose-l-art-aux-gens-d-affaires>, le 22/04/2016 à 18h15.

² RABASSO Carlos et RABASSO Javier, **Introduction au management interculturel**, « Pour une gestion de la diversité », Ed Ellipses, Paris, 2007, Page 56.

1.7.2- L'approche de Greet Hofstede

Dans les années 1960, le professeur Geert Hofstede élaborait la base du management interculturel en se basant sur quatre dimensions ; distance hiérarchique, individualisme, aversion pour l'incertitude et masculinité/féminité. Pour réaliser cette étude statistique, il a mis en place une échelle de notation de 1 à 100 afin de se repérer et de pouvoir comparer aisément les différences entre cinquante (50) pays avec la participation de plus de 116 000 personnes. Remontant à plus de trente ans et étant basé sur une seule entreprise. Ses travaux et recherches approfondies lui ont permis d'identifier quatre dimensions relatives aux différences culturelles qui vont déterminer la conduite de l'individu au travail ; la première dimension est la distance du pouvoir qui sépare chaque employé dans l'entreprise. Elle révèle le degré auquel une société détermine les différences entre les divers niveaux de pouvoir. Un niveau élevé implique que certains individus ont beaucoup plus de pouvoir que d'autres. Un niveau faible suppose que l'ensemble des individus doivent bénéficier des mêmes droits.¹ La deuxième dimension est l'évitement de l'incertitude qui fait référence au malaise dû au manque de prévisibilité et de stabilité. Hofstede dans cette dimension souligne le besoin d'avoir des règles écrites et non-écrites concernant le travail en entreprises. Le changement peut intervenir et créer une rupture avec des habitudes managériales sans que cela bouleverse les employés et ne les effraient. On accorde moins d'importance aux détails et les risques ne sont pas une source de tension. On affronte ces derniers lorsque ceux-ci se présentent. La troisième dimension est l'individualisme face au collectivisme ; chaque individu a des attitudes, objectifs et buts qui lui sont propres au sein de l'organisation, ce qui lui procure un certain épanouissement en fonction du degré de responsabilité qu'il a dans l'entreprise. L'individualisme pousse chaque personne à s'occuper d'elle-même, de ces proches étant émotionnellement indépendant d'eux, puis des groupes et autres collectivités au sein de l'entreprise. Les intérêts de cette dernière sont souvent associés à ceux de chaque individu.² La quatrième dimension est l'opposition entre masculinité et féminité qui révèle une tendance pour des valeurs soit masculines comme l'assurance, la compétitivité, le matérialisme. Ou féminines comme l'enrichissement personnel, la qualité de vie, les relations etc. La qualité de vie est prioritaire sur la carrière et le statut matériel est donc mal vu de montrer ses ambitions au sein de l'organisation, car les personnes carriéristes et qui se vantent de leur

¹ RABASSO Carlos et RABASSO Javier, Op.cit, page 34.

² SUNDIN Marie, **Le management interculturel**, « Le management Français en Suède », ED non mentionné, Paris, 2005, page 09.

succès ne sont pas appréciées. L'égalité sociale est grande tout comme celle qui existe entre les sexes.¹

1.7.3- La théorie de Mary Parker Follett (1868-1933)

Selon Follett, chaque individu est unique, avec ses compétences, ses forces, ses faiblesses, son parcours, son expérience, sa vision du monde. Il réagit à sa façon à son environnement. Cette diversité est précieuse. Pour faire progresser la société, ou plus modestement pour faire fonctionner au mieux une organisation, il faut profiter au maximum des apports de chacun. Et commencer par n'en rien perdre. Si donc, lors d'une confrontation d'idées ou d'intérêts entre deux hommes ou deux groupes, l'un des deux renonce contre son gré à ses convictions, sous l'effet, par exemple, de la contrainte physique, économique ou morale, il aura perdu la partie, mais le vainqueur aussi aura perdu, parce qu'il aurait gagné plus durablement s'ils avaient réussi à trouver ensemble une solution respectant leur diversité.

Pour Mary, le conflit n'est ni bon ni mauvais, mais c'est la manifestation d'une différence, différence entre des opinions, des intérêts. Et la différence, c'est l'expression naturelle de la diversité, indispensable à la vie. Quand deux individus ou deux groupes ont un différend, il n'y a donc aucune raison de supposer a priori que l'un a raison et l'autre a tort. Simplement, ils ont des intérêts, des objectifs, des horizons différents. Chacun dispose d'informations que l'autre n'a pas, et interprète à sa façon les informations qu'ils ont en commun. Les obstacles les plus difficiles à surmonter sont la méfiance, les arrière-pensées que chacun prête à l'autre, et les pièges du langage. Cependant, il existe trois méthodes ; la domination, le compromis et l'intégration. La façon la plus facile d'en finir, quand on le peut, c'est la domination ; le plus fort impose son point de vue à l'autre, ou le plus faible s'incline de lui-même devant la volonté du plus fort. Cette solution est rapide, et fort satisfaisante du point de vue du vainqueur. Il est pourtant clair qu'à mesure que la première puissance augmente, la seconde diminue. Et quand la force obtiendrait maintenant des promesses, c'est toujours la force qui en réglerait l'exécution.

Mary Parker Follett ne s'attarde pas sur la domination, mais aussi le compromis mérite plus d'attention. Dans les entreprises, c'est la méthode la plus courante et la mieux admise de régler un conflit. Les deux parties cèdent un peu, abandonnent une partie de leurs appétits, de leurs ambitions, de leurs "désirs" afin d'en sortir. Mais en fait chacun repart mécontent d'avoir dû en rabattre. Et le différent resurgira plus tard, sur les mêmes thèmes, avec les mêmes motifs.

¹ SCHNEIDER Susan & BARSOUX Jean-Louis, **Management interculturel**, ED Pearson, Paris, 2003, Page 81.

Le compromis est temporaire et vain. Il signifie habituellement qu'on reporte le problème. La vérité ne se situe pas entre les deux positions.

Alors, l'approche qui a la faveur de Follett, c'est l'intégration. C'est la plus difficile des trois. L'intégration suppose de l'invention, alors que le compromis ne crée rien, il s'arrange avec ce qui existe déjà, l'intégration crée quelque chose de nouveau. L'ambition est de sortir par le haut, en cherchant ce qui peut satisfaire les intérêts légitimes des deux parties, ce sur quoi l'on va pouvoir se mettre d'accord sans arrière-pensée. Il ne s'agit pas de renoncer, provisoirement ou en façade, à une part de ses désirs, mais de les satisfaire par l'explication réciproque, la réévaluation de ses objectifs et la créativité. Follett explique bien que le succès de la démarche ne supprime pas tout conflit. ¹

1.7.4- L'étude d'Edward Twitchell Hall

Le chercheur Edward Hall (1914-2009) a démontré dans sa théorie les différences culturelles au niveau des styles de communication. Ces données nous fournissent un cadre très pratique pour améliorer notre communication internationale et interculturelle.

E. Hall a commencé ses recherches lorsqu'il s'est aperçu que la communication verbale ne constitue que 20% de la communication. Il reste donc 80% de communication non verbale. D'après ces recherches, il existerait différentes façons de communiquer selon la culture. Celles-ci sont catégorisées en trois dimensions culturelles ; la première est le rapport à l'espace : il existerait différents types de distances interpersonnelles (intime, personnelle, sociale, publique). La deuxième met en évidence deux contextes différents de communication selon les cultures. Le premier contexte est « le contexte fort » dans lequel les individus échangent peu d'éléments, l'essentiel de l'information se situant au niveau du contexte social. Le second contexte est le « contexte faible » : les individus échangent un grand nombre d'informations, le contexte donnant peu de renseignements sur la relation. Enfin, la perception du temps diffère selon les cultures. Ainsi, il peut être perçue comme monochronique, ce qui correspond à une vision linéaire du temps ; les activités se succèdent et ne peuvent pas être réalisées simultanément. Dans d'autres cultures, le temps est polychronique ; les individus ont une vision fluctuante du temps, et plusieurs activités peuvent être effectuées simultanément. Hall a donc ouvert la voie à la réflexion sur les normes culturelles implicites qui gouvernent nos interactions.

¹ PLANE Jean-Michel, **Management des organisations**, « Théories, concepts, cas », ED Dunod, Paris, 2005, Page 20.

Il a aussi développé un model important qu'il appela, la théorie de l'iceberg, développé dans les années cinquante. Elle s'appuie sur une série d'élément externes (visibles et objectifs) et internes (invisibles et inconscients). Ces derniers reposent sur deux niveaux, un formel composé de divers éléments, comme les rituels ou coutumes, qui peuvent être enseignés ou appris, et un autre informel composé d'éléments qui s'acquièrent inconsciemment (comme la perception du temps ou de l'espace, de l'individualisme ou du collectivisme.¹

1.7.5- L'approche de Werner Landecker

W. Landecker (1999) distingue quatre types d'intégration : ce sociologue estime en effet que l'intégration est une notion multidimensionnelle et renonce à en donner une définition unique et générale. Ces quatre types, précise-t-il, se réfèrent chacun à un aspect particulier de la nature des groupes par rapport auxquels se définit une certaine forme d'intégration qui est professionnelle ; soit l'intégration culturelle ou concordance entre les normes d'une culture, l'intégration normative ou conformité de la conduite aux normes, l'intégration communicative ou échange de significations dans le groupe, enfin l'intégration fonctionnelle ou interdépendance due aux échanges de services.²

1.8- Discussions d'études antérieures

1.8.1- L'approche de Nancy Adler

Nancy Adler s'intéresse au concept de gestion interculturelle et ses recherches portent sur les travailleurs expatriés. Dans son étude, elle décrit une tentative de mettre deux ou plusieurs cultures ensemble pour former une organisation ou un environnement qui est basé sur les forces combinées. Les différences dans les populations du monde sont utilisées de manière qui encourage la croissance mutuelle par la coopération.

1.8.2- L'approche de Geert Hofstede

Hofstede reste un pionnier dans son domaine. Ses recherches ont une dimension universelle puisque presque toutes les régions du monde ont été couvertes. Le modèle d'Hofstede est le plus fréquemment étudié et utilisé pour les études de management

¹ RABASSO Carlos et RABASSO Javier, Op.cit, page 65 – 67.

² LANDECKER Werner, Op.cit, page 204.

interculturelles. Il permet de comprendre pourquoi les individus de deux sociétés différentes n'agissent pas de la même façon face à la même situation.

Cependant, Les dimensions culturelles proposées par Hofstede sont uniquement une structure permettant d'évaluer une culture donnée ainsi de mieux guidé les décisions à prendre. Il existe d'autres facteurs à prendre en considération, comme la personnalité, l'histoire familiale et la richesse personnelle. Les dimensions proposées ne peuvent pas prédire chaque comportement et ne prennent pas en compte chaque personnalité.

1.8.3- La théorie de Mary Parker Follett

Mary Follett est reconnue aujourd'hui comme l'initiatrice, elle s'est intéressée aux ressources humaines qui sont devenu un des grands points étudiés au management. Ces études sont consacrées au management et la motivation par la position communautaire qui est « win-win » qu'on appelle en Français « gagnant-gagnant », ainsi que la reconnaissance de la force dans la diversité humaine et aussi la situation de leadership et son impact sur les processus de l'entreprise. Elle s'est aussi beaucoup intéressée à la question du pouvoir et de l'autorité. Le pouvoir, pour elle, est commun et l'autorité découle de la fonction. Elle est convaincue des effets essentiels de la participation et de la responsabilisation des individus dans l'organisation de l'entreprise à tous les niveaux de la hiérarchie. Elle affirme que ; la responsabilisation est le grand révélateur des possibilités de l'homme, et défend le principe d'autonomie qui est la meilleure voie pour que les individus et les groupes se réalisent ainsi que son concept avant-gardiste du "pouvoir-avec", plutôt que du "pouvoir-contre", est toujours d'une brûlante d'actualité.

1.8.4- L'étude d'Edward Twitchell Hall

Edward Hall apporte une approche intéressante au langage et la particularité du temps et de l'espace dans les échanges interculturels. Au cours de ses recherches il a souligné que les problèmes interculturels pouvaient être liés à des problèmes de langage. Il démontre que la conscience du temps comme celle de l'espace est une variable qui dépend de la culture. Ainsi, les relations entre individus seront distinctes. Pour cette raison, il est important dans les relations interculturelles de connaître ces aspects afin d'éviter de faire des impairs.

Dans la théorie d'Edward Hall, la culture est comparable à un iceberg, car elle comporte une partie visible et une partie cachée. Les manifestations visibles de la culture ne sont que la

partie émergée de l'iceberg. En revanche, c'est la partie cachée, immergée de l'iceberg qui est la fondation solide de ces manifestations visibles.

1.8.5- l'approche de Werner Landecker

Parmi toutes les théories qu'on a citées, on trouve au cœur des recherches l'œuvre de Werner Landecker (1999). C'est dans cette optique que s'inscrit notre présente étude sur les problèmes de la gestion des ressources humaines dans le cadre d'accord d'association internationale. Contrairement aux études antérieures qui essayent d'expliquer le processus d'intégration en s'appuyant simplement sur un seul facteur, soit organisationnel, culturel, psychologique... dans notre étude actuelle nous avons opté pour les problèmes d'intégration sous plusieurs facettes à la fois, et ce, en adoptant le modèle des conflits d'intégration globale de Landecker (1999) à savoir ; les problèmes l'intégration culturelle, normative, communicative et fonctionnelle d'où l'importance de notre recherche actuelle.

Résumé du chapitre

Après avoir présenté les différentes étapes que nous avons adoptées afin de bien mener notre recherche, nous avons précisé nos objectifs et la problématique pour ensuite dégager les hypothèses correspondantes et les définitions des concepts clés ainsi que les différentes études antérieures et leurs discussions. Et c'est ce qui nous a permis de définir le cadre méthodologique de notre présente recherche.

Chapitre 2

L'accord d'association d'entreprises
internationales

Préambule

Dans ce présent chapitre, nous allons traiter l'accord d'association d'entreprises internationales. En premier lieu, nous allons parler de la notion d'accord d'association d'entreprises. En deuxième lieu, nous allons aborder les caractéristiques à prendre en compte pour faire un accord d'association entre entreprises. En troisième lieu, nous allons traiter les différents types d'accord d'association d'entreprises. Ensuite, en quatrième lieu nous allons parler des qualités d'un gestionnaire d'une entreprise internationale et le dernier élément, va contenir les raisons et les objectifs d'accord d'association d'entreprises.

2.1- Notion de l'accord d'association d'entreprises

Les accords d'association d'entreprises internationales ne sont pas un phénomène nouveau, les premiers accords remontent au début du 20^{ème} siècle sous l'impulsion des firmes américaines qui pour s'installer en Europe ont créé des joint-ventures avec les firmes européennes. Cette impression de nouveauté est surtout liée au fait que ce phénomène est plus visible qu'auparavant. En effet, depuis les années 80, les accords d'association d'entreprises internationales prennent de plus en plus d'ampleur et concernent tous types d'entreprises (grande ou petite, privé ou publique, situées dans les pays développés ou dans les pays en développement). La communauté internationale encourage ce nouveau concept pour conclure des accords d'association. De cela, un accord d'association (AA) est « Un accord entre l'Union Européenne (UE) et un pays tiers créant un cadre de coopération entre eux. Les domaines couverts par ces accords concernent notamment le développement de liens politiques, commerciaux, sociaux, culturels et sécuritaires ».¹ Ainsi, il existe plusieurs grandes logiques, parmi ces logiques ; l'implantation ou agrandissement de sites de production situé à l'étranger, la délocalisation avec fermeture d'un site de production pour le transférer sur un autre site à l'étranger, la fusion-acquisition (F.A) internationale amenant en rentrant massivement dans le capital de l'autre entreprise. Ainsi que la joint-venture qui est deux entreprises qui s'associent et créent une filiation commune chargée d'une zone géographique particulière...

L'internalisation des firmes est devenue une condition presque vitale pour rester compétitif sur certains marchés. En effet, plusieurs entreprises sont obligées de sortir du cadre national pour assurer le développement de leurs activités. Cette internationalisation des firmes

¹ https://fr.wikipedia.org/wiki/Accord_d%27association, date : 11/12/2015, 17h56

s'explique par différents facteurs ; elle est tout d'abord, une réponse au risque de dépendance vis-à-vis de marchés nationaux devenus exigus et souvent en voie de saturation, risques de surcapacités. Elle donne par conséquent la possibilité d'étendre ses activités à d'autres zones géographiques, en recherchant dans les formations de grands ensembles économiques, l'émergence de nouveau marché, la croissance en volume qui fait défaut dans les pays d'origine. Elle permet aussi aux entreprises de diversifier les risques géographiques en s'attachant à s'implanter sur des marchés qui ne varient pas à la hausse ou à la baisse (instabilité politique, récession, crise financière) en même temps et surtout dans les mêmes portions.¹ Cette internationalisation d'entreprises peut parvenir à maintenir seules leurs positions. Si les sociétés peuvent s'agrandir en créant de nouvelles filiales à l'étranger, elles doivent très souvent s'associer à d'autres firmes ou se regrouper dans le cadre de fusions-acquisitions. La mondialisation de l'économie et les évolutions technologiques rendent nécessaires la recherche de regroupement ou de coopérations fondées sur un partage des ressources et le développement des compétences et un savoir-faire différents. « Le développement des nouvelles technologies de l'information permettent en particulier de réunir en temps réel des individus d'origines et de nationalités différentes autour d'un même projet. »² Avec la création de filiale à l'étranger et le développement des acquisitions et d'alliances, les frontières à l'intérieur et à l'extérieur des entreprises s'étendent sous la pression de la concurrence et de la mondialisation des transactions. Cette nouvelle réalité des échanges et de l'organisation de travail crée de nouvelles logiques en matière d'intégration et de développement. Les progrès rapides en matière d'information et de communication favorisent la redéfinition du travail au sein des équipes et viennent élargir le champ des possibilités.³

2.2- Les caractéristiques d'accord d'association d'entreprises

Avant l'implantation d'une entreprise à l'étranger, la haute direction de celle-ci doit commencer par évaluer différents aspects du pays choisi. Une première caractéristique à prendre en compte est le contexte politique. En effet, celui-ci peut avoir un grand impact sur le succès du processus d'internationalisation. En outre, une atmosphère d'instabilité politique, où plusieurs gouvernements ayant des idéaux différents se succèdent par exemple, ne serait pas

¹ LEVASSEUR Sandrine, **Investissement direct à l'étranger et les stratégies des entreprises multinationales**, in, revu de l'Ofce, Nouvelle économie régionale et réforme territoriale, numéro 83, mars 2002, page 107.

² MEIER Olivier, **Management interculturel**, 2ème édition, Dunod, Belgique, 2006, Page65- 66.

³ LEVASSEUR Sandrine, Op.cit, page109.

bonne pour la rentabilité de l'entreprise puisque les différents partis politiques n'auraient pas nécessairement les mêmes ambitions face aux entreprises étrangères. On peut aussi penser aux législations en place qui peuvent quelquefois forcer l'entreprise étrangère à s'adapter. Comme adaptation, on peut penser à l'obligation d'embaucher des travailleurs locaux ou l'obligation d'avoir une diversité culturelle au sein du lieu de travail. Bien évidemment, on peut comprendre que s'installer dans un pays en guerre n'est pas un bon projet, bien que le contexte culturel ne soit pas pertinent dans tous les cas, il est important d'évaluer les différences culturelles du pays visé.

Le prochain aspect qu'il faut analyser avant d'entamer le processus d'internationalisation d'une Petite Moyenne Entreprise (PME) est l'environnement économique. Celui-ci englobe plusieurs choses telles que la stabilité économique, qui est en relation directe avec la qualité du marché et le potentiel de profit à long terme. En effet, si un pays est stable économiquement, le taux d'inflation sera raisonnable et il n'y aura pas d'instabilité monétaire. La force de la monnaie, qui rentre dans l'environnement économique, peut s'avérer être un facteur important dans le processus décisionnel. En effet, des régions comme les États-Unis ou l'UE ont des monnaies très fortes tandis que les pays en voie de développement ont tendance à avoir des monnaies plus faibles. Il faut donc prendre en compte le taux de change puisque celui-ci a une influence directe sur les exportations et les importations de l'entreprise. Trois mesures qui permettent d'évaluer le risque économique d'un pays existant pour aider les entreprises. Une première mesure est la méthode quantitative qui mesure le niveau d'endettement ; « C'est une mesure statistique de la capacité qu'à le pays à honorer ses dettes »¹. Une deuxième mesure est la méthode qualitative qui, à la base, mesure la qualité politique et économique du pays ; c'est une analyse des compétences des leaders des pays et du type de normes qu'ils établissent. La dernière méthode est la liste des indicateurs qui pourrait nous faire penser à une liste d'épicerie ; la check-list, c'est une liste des indicateurs économiques capables de mesurer la vulnérabilité du pays. Pour obtenir un résultat d'analyse optimal, on doit les combiner puisque ; ces mesures restent encore très subjectives. Le troisième sujet qui doit être pris en compte pour internationaliser une entreprise est l'environnement légal. Tout d'abord, les réglementations locales, incluant celles des ressources humaines et des taxes qui sont importantes, doivent être connues et comprises lors de l'évaluation du pays. On mentionne qu'il est important pour la compagnie d'engager un juriste local qui connaît bien les

¹ KARSAKLIAN Éliane, **Internationalisation d'entreprises**, « Démarche et stratégie pour vendre sur les marchés étrangers », Edition Dunod, Paris, 2009, p32.

lois en vigueur. Dans le cas de l'implantation, le travail du juriste de l'entreprise n'est pas de : « Définir la forme et les clauses des contrats, mais de protéger l'entreprise de toute action négligente de la part des partenaires locaux. »¹ Par exemple, au niveau des ressources humaines, certains pays protègent leurs employés par la loi tandis que d'autres n'ont pas de réglementation. À cet égard, par protection de la loi, on entend la qualité du travail ainsi que le processus de licenciement. Le critère suivant est la responsabilité sociale, qui englobe les responsabilités des entreprises et les conséquences de sa présence dans un pays étranger. L'implantation d'une PME est une relation à deux sens, entre celle-ci et le marché local : « En abordant un marché étranger, l'entreprise cherche à profiter de ce marché, mais elle lui doit une contrepartie. Le marché doit lui aussi, profiter de l'existence de l'entreprise sur son territoire ». ² En prenant en compte et en respectant ce concept, l'entreprise peut avoir l'ambition d'être « Socialement responsable ». En résumé, pour être bénéfique au pays, l'entreprise doit trouver un point d'équilibre entre la productivité qui plaît aux actionnaires et son rôle dans le pays étranger. Un exemple d'entreprise qui n'est pas socialement responsable en serait une qui utilise le pays et ses ressources dans le seul but de faire du profit et qui n'aurait aucune pensée pour la qualité de vie des habitants et l'environnement naturel. De plus, certains autres aspects, comme « La formation, le niveau de salaire, les conditions de travail »³ sont aussi des variables importantes de l'équation. Il est intéressant de constater que des codes de conduite sont déjà établis et reconnus au niveau international comme : « Ceux de l'(ICC) International Chamber of Commerce, ou de l'(OECD) Organization for Economic Cooperation and Développement ou encore de L'(UN/CTC) United Nation Commission on Transnational Corporations». Enfin, le dernier grand aspect à prendre en compte avant d'internationaliser sa PME est l'éthique internationale qui peut ressembler à la responsabilité sociale, mais au niveau international. Comme premier problème d'éthiques potentiels, on peut penser à la corruption. Pourtant, il est difficile de définir un code d'éthique universel. En effet, ce qui peut être considéré comme de la corruption dans un pays peut être considéré différemment dans un autre, par exemple. Cet exemple illustre bien la difficulté à instaurer un code d'éthique homogène et universel.

¹ KARSAKLIAN Éliane, Op.cit, Page 34.

² Ibid, page 34.

³ Ibid, page 35.

2.3- Les types d'accord d'association d'entreprises

Les types d'accord d'association entre entreprises sont multiples et offrent des visages très différents, selon leurs formes juridiques ou les objectifs qu'elles cherchent à atteindre, comme le fait de mettre en commun des ressources pour obtenir un effet de taille, partager des savoirs, ou des risques technologiques, valoriser des complémentarités, s'allier pour éviter de se concurrencer, conquérir de nouveaux marchés...etc. Sont autant de justifications apportées aux alliances actuelles qui se développent entre un nombre croissant d'entreprises.¹ Donc, un grand nombre de types d'accord d'association existe, ils prennent des formes et ont des objectifs différents (politiques, économiques, juridiques).²

2.3.1- La fusion et l'acquisition d'entreprises

L'augmentation massive et le développement rapide des opérations de fusion-acquisition d'entreprises dans les pays industrialisés à mener les chercheurs et spécialistes à mettre en évidence ce phénomène.

2.3.1.1- Définition de la fusion-acquisition d'entreprises

Les fusions et acquisitions sont un outil utilisé par les entreprises dans le but d'accroître leurs activités économiques et d'augmenter leur profit. On parle alors de croissance externe à l'opposer d'une croissance organique (ou croissance interne) faite par l'augmentation du chiffre d'affaire sur un même périmètre de sociétés.³ Pour croître, une firme on peut adopter deux stratégies, une croissance interne (création de nouvelles capacités de production) et la croissance externe (processus de croissance par acquisition de tout ou partie d'entreprises existantes). Lorsque la croissance externe passe par la prise de contrôle de l'entreprise, on parle de fusion et acquisition. Toute opération de fusion-acquisition, a principalement pour but de croissance, diversification, rationalisation et d'un transfert technologique. Pour cela, il est dit que ce sont des moyens au service du développement des entreprises. L'ampleur que portent les fusions-acquisitions en temps actuel et leurs places aussi grandissantes, dans la stratégie des entreprises depuis des années nous tentent de distinguer entre les deux concepts ; fusion-

¹ DIEMER Arnaud, **ECONOMIE D'ENTREPRISE**, « La stratégie des entreprises », 2^e édition non mentionnée, Paris, 2001, page 21.

² https://fr.wikipedia.org/wiki/Accord_d%27association, date : 11/12/2015, 17h56.

³ <http://www.jobintree.com/definition-fusion-acquisition-197.html>, le 26.02.2016 à 20h13.

acquisition, ces deux derniers sont souvent utilisés d'une manière interchangeable, ce qui conduit plusieurs à confondre entre eux.¹

2.3.1.2- Les buts de la fusion-acquisition d'entreprise

Voici quelque raison qui peut conduire une entreprise à opter pour une fusion acquisition :

2.3.1.2.1- Recherche de synergie

Le terme qui revient le plus souvent en fusion-acquisition est "synergie". C'est l'idée selon laquelle la combinaison de plusieurs activités déboucherait sur de meilleures performances et réduirait les coûts. Pour reprendre un vieux cliché du management, avec des synergies, 1 et 1 ne font plus 2, mais 3.

2.3.1.2.2- Diversification ou recentrage des activités

Ces deux objectifs contradictoires sont les motifs principaux d'opération de fusion-acquisition. Une entreprise qui fusionne afin de se diversifier peut acquérir une société d'un secteur apparemment très différent pour réduire l'impact des performances d'un secteur particulier sur sa rentabilité. Les entreprises qui cherchent à recentrer leurs activités, elles fusionnent souvent avec des sociétés ayant un meilleur taux de pénétration dans un marché ou un secteur stratégique.

2.3.1.2.3- Accélérer la croissance

Fusionner permet à l'entreprise acquéreuse d'augmenter sa part de marché sans avoir réellement besoin de fournir d'efforts en interne. Au lieu de ça, elles rachètent un concurrent. Généralement, ces fusions sont appelées "fusions horizontales". Une grande entreprise peut choisir de racheter une petite entreprise concurrente. Cela permet à la grande entreprise d'élargir son portefeuille de produits et d'accroître sa capacité de production. La petite entreprise, quant à elle, pourra bénéficier du réseau de distribution de son acquéreur, par exemple.²

¹ CHADEFAUX Martial, **Les fusions de sociétés**, « Régime Juridique et fiscale », 3ème Edition, Ville Guérin, Paris, 2003, page 11.

² <https://www.cafedelabourse.com/dossiers/article/pourquoi-les-entreprises-recourent-elle-aux-fusions-acquisitions>, date : 14.12.2015 à 15h00.

2.3.2- La fusion d'entreprises

2.3.2.1- Définition de fusion d'entreprises

Par définition, la fusion est « L'opération par laquelle plusieurs sociétés décident de réunir leurs patrimoines pour n'en former qu'une seule ».¹ C'est une mise en commun du patrimoine de deux ou plusieurs sociétés différentes aboutissant ainsi à la création d'une nouvelle entreprise ou à la prise de contrôle d'une entreprise sur une autre. Une fusion peut permettre à deux entreprises ou plus de créer des synergies visant par exemple à diminuer des coûts, augmenter l'importance sur un marché donné, etc. Les opérations de fusion impliquant selon, Meier et Schier sont la confusion du patrimoine et la mise en commun au sein de la même personnalité morale de l'ensemble de l'actif et du passif des deux sociétés concernées.² Tandis que pour Rouet (2000), la fusion consiste au fait que deux ou plusieurs sociétés se dissolvent pour fonder une nouvelle société qui reprend la totalité de leurs patrimoines. Les entreprises mettent en commun leurs patrimoines respectifs et se transforment en une seule personnalité morale. Les actionnaires des sociétés dissoutes reçoivent les titres de la société nouvelle et le bilan de l'entreprise acquéreuse sera une combinaison des actifs et des passifs des deux entreprises. Cependant, Rousseau (1990), la définit : « Dans le cas de la fusion, deux ou plusieurs entreprises veulent réunir leurs patrimoines, mettre en commun leurs activités et former une nouvelle société, sur une base égalitaire ou proportionnelle ». La fusion est une transaction amicale entre deux ou plusieurs entreprises. Elle est négociée directement avec les responsables ou les gestionnaires des entreprises ciblées. Elle est approuvée par le conseil d'administration avant d'être votée par les actionnaires de ces entreprises. De ce fait, la transaction entraîne la dissolution sans liquidation des sociétés qui disparaissent avec échange des actions des sociétés qui disparaissent contre des actions des sociétés bénéficiaires.

2.3.2.2- Types de fusion d'entreprises

2.3.2.2.1- La fusion-absorption

L'opération par laquelle une organisation absorbe une autre organisation. L'entreprise absorbante « Recueille les éléments actifs et passifs de là où des sociétés absorbées. Au cours de l'opération de fusion, la société absorbante grossit et son capital augmente, comme en

¹ <http://www.fusions-acquisitions-consequences-rh-etude-cas-fininvest-sudinvest.html>, date : 11/10/2015 à 10h20.

² MEIER Olivier, Op.cit, Page36.

principe son nombre d'associés, dans la mesure où les associés de la société absorbantée deviennent associés de la société absorbante »¹ L'activité de la fusion-absorption aboutie le plus souvent à la disparition d'une ou des entreprises qui font l'apport de l'ensemble de leurs actifs à une entreprise existante. Donc, cette opération entraîne la disparition d'une ou de plusieurs firmes à l'encontre d'une firme qui existe déjà. Ces entreprises dissoutes remettent tous leurs patrimoines à l'entreprise absorbante.

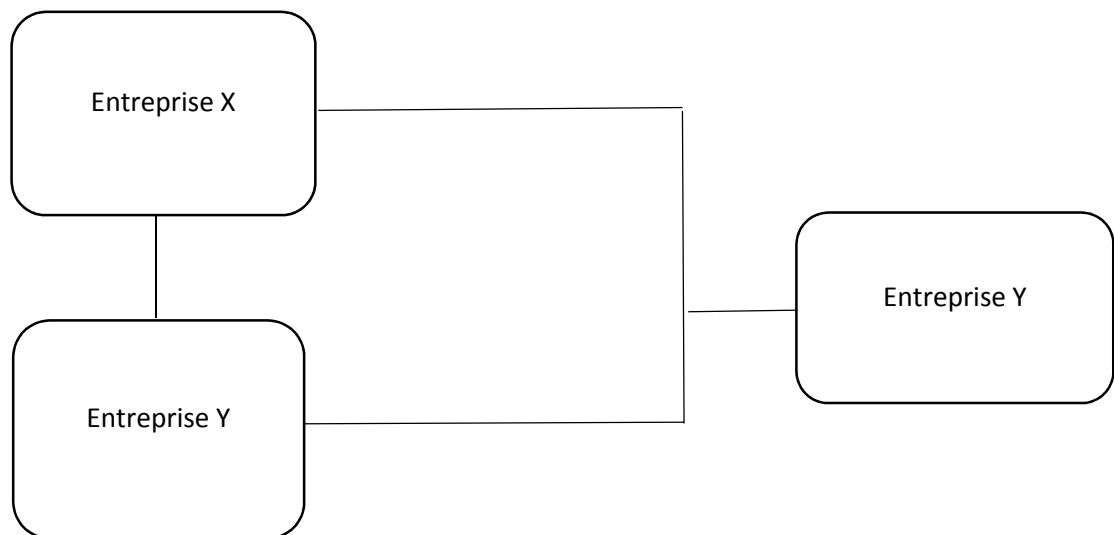


Figure (01) : Fusion-absorption.²

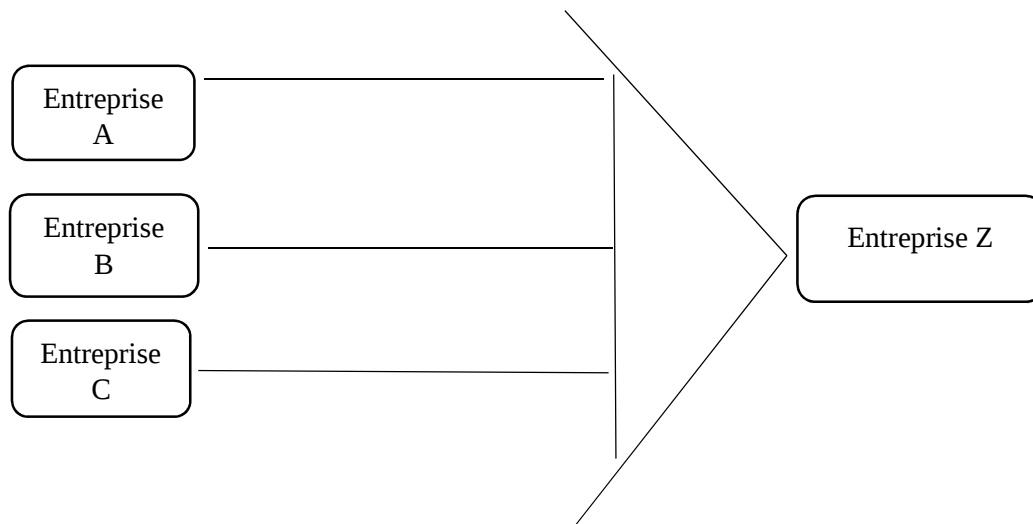
Cette illustration représente le cas de fusion absorption. Alors, lors de cette opération l'entreprise X disparaît à l'encontre de l'entreprise Y qui va l'absorber, toutes les deux deviennent l'entreprise Y.

2.3.2.2.2- La fusion par création d'une nouvelle société

La fusion par création d'une nouvelle société est l'opération par laquelle deux entreprises ou plus disparaissent pour donner naissance à une nouvelle entreprise, autrement dit les sociétés qui décident de fusionner cesseront donc de fonctionner chacune de son côté pour former un nouveau patrimoine.

¹ CHADEFAX Martial, Op.cit, Page22.

² MEIER Olivier, SCHIER Guillaume, op.cit, Page 8.



Figure(02) : Fusion par création d’une nouvelle société.¹

Ce schéma représente l’activité de fusion par création d’une nouvelle société, l’entreprise A, B et C cessent de fonctionner ou bien disparaissent pour que les actions de ces dernières seront échangées contre celle de l’entreprise nouvellement créée Z, cette dernière n’avait pas d’existence auparavant, elle a été créée à l’association de cette fusion.

2.3.3- L’acquisition d’entreprises

2.3.3.1- Définition de l’acquisition d’entreprises

L'acquisition est l'achat d'un actif ou d'une entreprise par une autre entreprise ou un institutionnel. C'est une méthode de croissance externe. Lorsque la société cible est cotée en bourse, cela se traduit par une Offre Publique d'Achat (OPA) ou d'Offre Publique d'Echange (OPE). Si l'entreprise n'est pas cotée, son acquéreur devra évaluer la valeur des actifs de l'entreprise. L'acquisition d'une société a pour but de générer des profits supplémentaires. En effet, elle agrandit la taille et donc l'activité de la société acquéreuse. L'activité de la société cible peut être liée ou non à son domaine de compétence. Dans le cas où l'activité des deux entreprises est liée, l'objet de l'acquisition est d'amener des effets de synergie et/ou de gagner des parts de marché. C'est par exemple le cas lors du rachat d'un concurrent. C'est alors une acquisition horizontale. L'acquisition peut être aussi verticale. L'entreprise acquiert un fournisseur ou un client dans le but de mieux maîtriser ses coûts ou ses marges. Dans l'autre cas, celui où l'activité des deux entreprises n’est pas liée, on parle de conglomérat. L'entreprise

¹ MEIER Olivier, SCHIER Guillaume, Op.cit, page8.

acquéreuse achète dans le but d'étendre son activité à d'autres domaines, elle se diversifie. La logique est alors plus financière qu'économique. Une acquisition est souvent très coûteuse et il faut de nombreuses années pour atteindre le seuil de rentabilité.¹ C'est pour cette raison que le nombre d'acquisitions augmente lorsque la conjoncture est mauvaise, le prix à payer devenant plus accessible du fait des difficultés financières traversées par la société cible. La classification la plus courante est celle émanée par la (FTC) Frédéral Trade Commission aux Etats Unis.² Selon Meier et Schier, cette commission vise à renseigner et à déterminer la position recherchée par toute nouvelle direction issue de l'opération d'acquisition.

2.3.3.2-Type d'acquisition d'entreprise

Cette approche distingue alors quatre types d'acquisition :

2.3.3.2.1- Les acquisitions horizontales

Ce type d'opération concerne plus particulièrement les entreprises ayant le même champ d'activité (le champ d'activité est très proche). Autrement dit, ce rapprochement concerne les firmes en concurrence. Les acquisitions horizontales visent généralement la spécialisation (se spécialiser dans un domaine précis) et l'extension de ses parts des marchés.

2.3.3.2.2- Les acquisitions verticales

Les acquisitions verticales sont le regroupement des entreprises situant à des stades différents d'une même filière ; c'est-à-dire, le rapprochement des entités dont les activités sont proches. L'objectif de cette activité vise à contrôler la chaîne économique et les matières premières au produit final. Ce type de rapprochement peut prendre deux formes ; l'intégration en amont qui est l'acquisition des fournisseurs et l'intégration en aval qui est l'acquisition des réseaux de distribution.

¹ <http://definition.actufinance.fr/acquisition-803/> le 26.02.2016 à 18h17.

² MEIER Olivier, SCHIER Guillaume, Op.cit, Page12.

2.3.3.2.3- Les acquisitions concentriques

Dans les acquisitions concentriques, le regroupement se fait entre deux entreprises dans le même champ d'activité est complémentaire. Le principe de cette logique repose sur la complémentarité des métiers en matière de produits, de compétences (savoir-faire) et de clients. On peut dire aussi, que ces acquisitions concernent les domaines reliés et connexes.

2.3.3.2.4- Les acquisitions conglomerales

A travers ces opérations d'acquisition du type conglomerale, on parle de croissance de diversification non reliée ou de convergence. C'est lorsque les acquisitions concernent les organisations dans les métiers sont sans aucun lien les uns avec les autres (champs d'activité différents).

2.3.4- Partenariat d'entreprise

L'évolution de l'économie, la concurrence, le développement de nouvelles technologies, la mondialisation, expliquent en partie la floraison des partenariats, des coopérations entre les entreprises. D'autant plus, le partenariat n'est pas uniquement un moyen pour démontrer les efforts pour organiser des relations stables entre un rassemblement d'états où plus d'un état ou des groupes régionaux, mais il demande une adhésion proportionnellement égale et corrélative dans les intérêts communs et une égalité dans les rapports en vertu du respect du principe de réciprocité. Il y a deux sortes de partenariat ;

-Partenariat entre pays développés : Ce modèle se résume dans les partenariats Euro-Amérique et Amérique-Asie, les parties dans ses accords d'association n'ont pas les mêmes forces politiques et militaires, mais ils sont à peu près égaux économiquement.

-Partenariat Nord Sud : Le leader dans ce modèle est l'UE (Convention de Lomé, Processus de Barcelone), le principe est que l'UE aide les autres pays en voie du développement vers le développement, ce qui rend la volonté et la capacité des pays partenaires repose sur le développement dans l'adhésion dans les échanges commerciales internationales, l'accord d'association Algérie –UE en est un.¹

¹ LATTOUF Ziad, **La mise en œuvre de l'accord d'association Algérie-Union européenne**, thèse de doctorat en droit international et relations internationales, université de Jean Moulin Lyon3, 2011, page 44.

2.3.4.1- Type de partenariat d'entreprise

Les alliances avec les partenaires peuvent donner lieu à des accords de coopération technologique, industrielle ou commerciale. Elles peuvent concerner les implantations à l'étranger exigeant un partenariat local, le partage de risques avec un concurrent national du même secteur, ou les partenariats durables dans les domaines de la sous-traitance, de la fourniture, des prestations de services. Une entreprise qui fonctionne systématiquement en organisant des partenariats est une entreprise en réseau. Ce type de fonctionnement d'entreprise tend à se développer du fait de la diversification de la spécialisation croissante, des domaines de compétence, de la mondialisation des marchés.

En pratique, il existe principalement trois types de partenariat, ceux-ci pouvant être combinés entre eux :

2.3.4.1.1-Le partenariat de type commercial

Qui consiste à mettre en commun des moyens publicitaires, de promotion, de distribution ou à réaliser ensemble une étude de marché.

1.3.4.1.2- Le partenariat de type industriel

Qui consiste à mettre en commun des moyens de production afin de les optimiser, recourir à la sous-traitance éventuellement croisée, ou à effectuer des achats groupés afin de diminuer les coûts d'approvisionnement.

1.3.4.1.3- Le partenariat de type technologique

Qui consiste à réduire les frais de recherche et développement par une mise en commun, à développer un produit ensemble ou à acquérir ensemble une licence coûteuse.¹

2.3.4.2- La structure de partenariat d'entreprise

Selon le degré d'implication des partenaires, il est possible de classer en ordre décroissant les cinq structures de partenariat les plus courantes :

¹ <http://www.infos-entreprises.be/fr/types-de-partenariat-303>, Le 25/01/2016 à 12h53.

- **Coentreprise** ; Accord entre au moins deux personnes ou entités partenaires, qui aboutit à un engagement durable par la mise en place de liens juridiques au niveau commercial. Par exemple, la création d'une entreprise ou d'un organisme commun permet le partage des investissements, des connaissances, des technologies ou de ressources, tout en partageant les risques et les bénéfices.
- **Associé** ; Personne ou organisation qui met en commun des activités ou des biens dans une société ou un projet et qui prend sa part de risques et de responsabilités et participe aux décisions, mais qui profite aussi des bénéfices communs, surtout s'il s'agit d'associations commerciales ou industrielles.
- **Alliance stratégique** ; Accord de coopération plus ou moins à long terme conclu entre des partenaires qui s'engagent à réaliser des projets communs d'investissement, de production, de fourniture, de distribution ou de recherche-développement.
- **Coopérateur** ; Personnes ou organisations qui mettent en commun leur travail, sans qu'il soit forcément le même pour tous et sans qu'il y ait un apport financier.
- **Collaborateur** ; Personne ou organisation qui collabore avec une ou plusieurs personnes à une œuvre commune et qui est responsable d'un aspect de l'œuvre, mais non de l'ensemble.¹

2.3.4.3-Les raisons de créer un partenariat

Plus que jamais, il est indispensable, pour développer son entreprise de se tourner vers le partenariat. Toutes les entreprises, et particulièrement les PME ont besoin de réseaux et de la complémentarité des compétences pour mener à bien de nouveaux projets. Mais entre la volonté de développer des partenariats et la réelle mise en pratique, il y a souvent un pas à franchir...²

Chaque entreprise a un cœur de métier, et doit concentrer tous ses efforts pour en faire un pôle d'excellence et être reconnue par son marché et ses clients sur ce point. Au-delà de ce cœur de métier, l'entreprise a une sphère d'influence, et dispose de couples marchés-produits périphériques. On doit en profiter pour proposer des services à des clients ou prospects. Ainsi que l'accès aux ressources étant naturellement limité, il peut être compliqué de tout vouloir tout faire tout seul.³

¹ BOUDREAU Sylvio, **Le Blogue des pratiques Internet et médias sociaux offre**, in, http://conceptart.ca/index.cfm?voir=blogue&id=1647&M=599&item=1444&Repertoire_No=936652501 le 01/02/2016 à 19h54.

² CHAILLET Jean, **Stratégie de croissance**, « Développer son entreprise grâce au partenariat », in, <http://portail-des-pme.fr/strategies-de-croissance/developper-son-entreprise-grace-aux-partenariats>, 24/02/2016 à 20h05.

³ Ibid.

2.3.5- La filialisation d'entreprise

La filiale, également appelée société filiale, est une entreprise moralement indépendante, mais dont la direction est gérée par une société mère ou une holding.¹

La filiale d'entreprise est contrôlée par une société mère qui détient la majorité du capital social de l'entreprise. Néanmoins, la société filiale dispose d'une personnalité juridique indépendante de sa société-mère, ce qui lui confère le droit de posséder des biens personnels. D'autre part, même si le holding fixe les grands objectifs que sa filiale doit atteindre, cette dernière dispose d'une liberté d'action et d'initiative qui lui laisse une relative autonomie. En cas d'échec, les conséquences touchent à la fois la filiale et la société-mère. Une filiale ne doit pas faire l'objet d'une inscription au registre du commerce. Une filiale, aussi appelée société filiale est une entreprise qui est contrôlée par une autre société dite société-mère, le terme « contrôle » signifiant que la société-mère détient suffisamment des droits de vote en assemblée générale d'actionnaires pour pouvoir y imposer ses décisions. Le fait de contrôler la filiale permet généralement à la société-mère de prendre une part prépondérante à la nomination des personnes qui administrent ou dirigent la société filiale (Administrateur, Président, Directeur Général, Gérant...). Ces nominations doivent cependant se faire en conformité avec la législation en vigueur et selon les règles édictées par les statuts de la filiale.² L'article L233-1 du code de commerce Français indique que "lorsqu'une société possède plus de la moitié du capital d'une autre société, la seconde est considérée comme filiale de la première". Lorsqu'une société détient une participation dans le capital d'une autre entreprise, mais n'exerce pas de contrôle, on utilise alors l'expression d'entreprise associée, c'est notamment le cas des participations minoritaires. La filiale constitue une entité morale distincte de la maison mère sur le plan juridique, à la différence d'une succursale, ou encore d'un département de l'organigramme. Les filiales peuvent également elles-mêmes contrôler leurs propres filiales (appelées sous-filiales) et ainsi de suite. Dans ce cas, on a un contrôle en cascade. La maison mère qui est située en amont de ce système de contrôle en cascade, qui elle-même n'est pas contrôlée par une autre société, est appelée « tête de groupe ». La tête de groupe peut ainsi contrôler indirectement des sous-filiales sans avoir besoin de détenir elle-même ni la majorité des droits de vote correspondant, ni la majorité du capital concerné. L'ensemble constitué de la maison mère et de ses filiales et sous-filiales est appelé un groupe d'entreprises ou plus

¹ RENOUE Fabien, **La filial**, journal du net, février 2006, in <http://www.journaldunet.com/management/pratique/vie-de-l-entreprise/4617/la-filiale.html>, le 26.02.2016, à 13h15.

² <https://fr.wikipedia.org/wiki/Filiale>, le 02/02/2016 à 17h01.

simplement un groupe. On parle de contour élargi du groupe lorsqu'on y inclut l'ensemble de toutes les sociétés dépendant du groupe, quel que soit leur degré de dépendance vis-à-vis du centre de décision. Certains groupes d'entreprises de très grandes dimensions comportent de nombreuses filiales et sous-filiales, celles-ci n'étant pas forcément dans le même pays que la maison mère, ni même soumises à la même réglementation. Pour certaines activités et certains projets, ils travaillent souvent aussi en partenariat ou consortium avec d'autres entreprises (notion d'entreprise étendue). Lorsque l'activité d'une société consiste principalement à détenir des participations dans d'autres sociétés, on appelle cette société une « holding ».¹

2.3.5.1- L'implantation des entreprises par filiale

Pour développer la distribution de produits ou de services sur le territoire national ou à l'étranger, les chefs d'entreprise ont souvent recours à la filiale d'entreprises plutôt qu'à la création d'une entreprise totalement indépendante. Dans ce cas, il est préférable de bien étudier le projet, car la mise en place d'une filiale engage des moyens financiers considérables que seules des PME solides ou des grandes entreprises peuvent assumer. Aujourd'hui, la politique d'implantation de filiales européenne a été largement facilitée grâce à un statut fiscal de résident du pays d'implantation qui permet l'attribution des mêmes avantages fiscaux qu'aux entreprises nationales. A noter également que les salariés de la filiale dépendent du régime social du pays d'implantation.²

2.3.5.2-Les objectifs de la filiation d'entreprises

La création de filiale peut se faire soit par rachat d'entreprises existantes, soit par contrôle d'entreprises, soit par création pure, seule ou avec des partenaires étrangers. On distingue ; la création de filiales de distribution et la création de filiales de production. Pour le marché local (filiale-relais), l'objectif est de rapprocher le lieu de production de sa clientèle. Et pour le marché mondial (filiales-ateliers), l'objectif est de bénéficier des conditions locales avantageuses. Ainsi que la création filiale de service qui consiste à une gestion des contrats d'assistance technique, ingénierie. La filialisation peut aussi avoir pour objectif de contourner des droits de douane, d'éviter les quotas, de vendre un savoir-faire ...³

¹ Wikipédia, <https://fr.wikipedia.org/wiki/Filiale>, le 02/02/2016 à 17h01.

² RENOUE Fabien, Op.cit.

³ http://webcache.googleusercontent.com/internationalisation_entreprise/Trudel_Racine.pdf, le 22.01.2016 à 08h20.

2.3.6- La délocalisation d'entreprise

C'est un phénomène en forte progression, la délocalisation affecte presque toutes les activités professionnelles. Elle constitue le corollaire de la mondialisation de l'économie. Ce phénomène très répandu dans les pays développés consiste à séparer le lieu de fabrication ou de transformation des marchandises de leur lieu de consommation. Dans la majorité des cas, l'entreprise délocalise ses activités chez un pays à faible coût de production. Le faible coût de la production constitue l'un des principaux facteurs de développement de la délocalisation. Le salaire moyen des Français coûte plus cher que celui des travailleurs dans les pays visés par la délocalisation. En procédant à la délocalisation de ses activités, l'entreprise profite d'un bénéfice considérable et de travaux satisfaisants. Aussi, la concurrence sur le marché contribue incontestablement à réduire le coût de production. Les pays destinataires des activités à délocaliser proposent des prix de plus en plus accessibles. De plus, La délocalisation de certaines activités réduit les charges pesant sur l'entreprise et ses dirigeants. Les chefs d'entreprise et managers détiennent des responsabilités plus souples, car ce système permet de réduire l'effectif du personnel. En délocalisant ses activités, l'entreprise ne n'a besoin que de quelques employés pour assurer le suivi et le contrôle pour la réalisation de projets. Aussi, la législation chez certains pays procure une certaine flexibilité dans le travail. ¹ Elle consiste à remplacer une unité de production dans le pays d'origine par une autre unité implantée dans un autre pays. Cette pratique était, encore récemment, limitée aux secteurs qui emploient une main-d'œuvre peu qualifiée. Mais elle s'étend maintenant à d'autres secteurs (gestion, informatique), elle a des contreparties qui ne sont pas toujours faciles à gérer : transport, productivité plus faible, particularismes locaux (main d'œuvre, usages, ...), infrastructures défaillantes, administration locale, incertitudes politiques et économiques...²

2.3.6.1- Les différents types de délocalisation d'entreprises

Plusieurs études confirment l'existence de deux types de délocalisation d'entreprises :

¹ BARBA Catherine, **La délocalisation d'entreprise et ses avantages**, revue Dynamique-mag entrepreneuriale, « solution incontournable pour mieux gérer votre boîte », numéro 64, juillet 2014, page 20.

² http://webcache.googleusercontent.com/internationalisation_entreprise/Trudel_Racine.pdf, le 22.01.2016 à 08h20.

2.3.6.1.1- La délocalisation horizontale

Les entreprises multinationales horizontales sont des entreprises à plusieurs établissements, dont la production du pays d'origine et du pays d'accueil est similaire, ce qui leur permet d'économiser sur les frais d'exportation. Ces entreprises se retrouvent généralement dans des situations où les pays d'accueil sont de taille comparable (afin d'éviter un entretien coûteux de capacités sur des marchés limités), présentent les mêmes atouts, et entraînent des coûts positifs pour les échanges internationaux. Ce type de délocalisation se développe généralement entre les pays développés (délocalisation Nord-Nord). La plupart du temps, ces délocalisations prennent la forme d'IDE (Investissement Direct à l'Etranger). Ainsi, la délocalisation horizontale se situe dans un cadre de restructuration et de rationalisation de la production de l'entreprise qui cherche à renforcer sa rentabilité financière. Ce genre de délocalisation constitue pour l'entreprise une façon d'accroître ses parts de marchés pour appuyer sa compétitivité, et donc une façon de s'imposer dans le marché mondial. Cependant, son objectif primordial n'est pas le transfert d'une activité à l'étranger, mais le renforcement et le maintien de cette dernière.¹

2.3.6.1.2- La délocalisation verticale

L'investissement vertical se produit entre deux pays si ceux-ci présentent des différences de dotations factorielles ou de coûts de production suffisamment importantes, cette opération s'effectue par recours à la sous-traitance internationale. Le mouvement des délocalisations s'exerce du Nord vers le Sud. Selon El Mouhoub Mouhoud, la stratégie verticale entre deux pays suppose des différences de dotations factorielles ou des coûts de production. Toutefois, dans le cas de DIPP (Décomposition internationale du processus de production), c'est la différence des coûts qui prévaut vu l'interdépendance entre les différents segments d'un produit. La gestion de cette contrainte d'interdépendance est génératrice de coûts, souvent croissants avec la distance, qui peuvent être de nature à faire disparaître les bénéfices de l'exploitation des différences.²

¹ KHATERCHI Abir, La délocalisation des entreprises et ses effets sur l'emploi dans les pays industrialisés, thèse en droit international, université de Québec, Montréal, 2009. Page 12.

² Ibid, page 14.

2.3.6.2- Les motivations de la délocalisation d'entreprises

Les raisons de la délocalisation sont multiples, mais deux motivations sont prédominantes. Certaines entreprises peuvent décider de délocaliser pour rester compétitives sur le marché mondial alors que d'autres visent la conquête de nouveaux marchés.

2.3.6.2.1- La recherche de la compétitivité

Dans le cadre d'une économie mondialisée, la compétitivité est un problème sérieux auquel une entreprise peut être confrontée. Une entreprise compétitive est une entreprise capable d'affronter, grâce à ses ressources potentielles. Afin d'améliorer leur compétitivité et de s'adapter à la concurrence internationale, les entreprises multinationales adoptent différentes stratégies. Selon les économistes, on distingue deux types de compétitivité ; la première est compétitivité-prix ; c'est quand elle offre un prix inférieur à celui des autres producteurs concurrents d'un même produit. La seconde est la compétitivité hors-prix (ou structurelle) ; qui est donc l'aptitude de l'entreprise à imposer ses produits indépendamment de leurs prix. La compétitivité augmente lorsque l'entreprise peut augmenter la demande adressée à son produit à prix constant. La compétitivité hors-prix est fondée sur la différenciation des produits (différence de qualité, innovation, services accompagnant le produit).

2.3.6.2.2- La conquête de nouveaux marchés

Certaines entreprises recourent à la délocalisation pour accéder à un autre marché afin de le servir localement. Ces entreprises veulent être présentes dans un pays étranger, notamment émergent pour vendre leurs produits et être proches de leurs consommateurs. Ce sont donc des délocalisations qui s'appuient sur la demande. Les entreprises multinationales visent, par la délocalisation, la pénétration de nouveaux marchés émergents. Elles veulent ainsi soit éviter des contraintes réglementaires et tarifaires, soit trouver un moyen de faire face à la saturation de leurs marchés. Elles cherchent donc à se rapprocher de la forte consommation tout en profitant de faibles coûts de production. La délocalisation en vue de pénétrer de nouveaux marchés est considérée comme une délocalisation « offensive » puisqu'elle cherche l'expansion de la production d'un bien dans de nouveaux débouchés, notamment ceux qui ont atteint un certain niveau de maturité. Au contraire, dans la délocalisation défensive, les entreprises

délocalisent pour faire face à la concurrence des produits importés à bas prix ; dans ce cas, la délocalisation représente une condition de survie de l'entreprise.¹

2.3.7- Accord de coopération interentreprises

2.3.7.1- Définition d'accord de coopération interentreprises

La définition de la coopération peut être transposée aux relations inter-firmes. Dans ce cas la coopération correspond aux « actions réalisés ensemble par au moins deux firme en vue d'atteindre un but commun ».² Cette réalisation en commun ne signifie pas forcément que les firmes travaillent ensemble sur la même tâche (comme dans le cas des alliances entre concurrents dans lesquelles l'objectif est d'avoir un effet de taille). En fait, elle signifie que les firmes apporte un savoir-faire et leurs compétences respectifs et les combinent afin d'atteindre leurs objectifs commun. Pour A. Jaouen³ la coopération repose sur l'échange, le partage, l'acquisition ou la cession de ressources ou compétences de la part des deux parties.

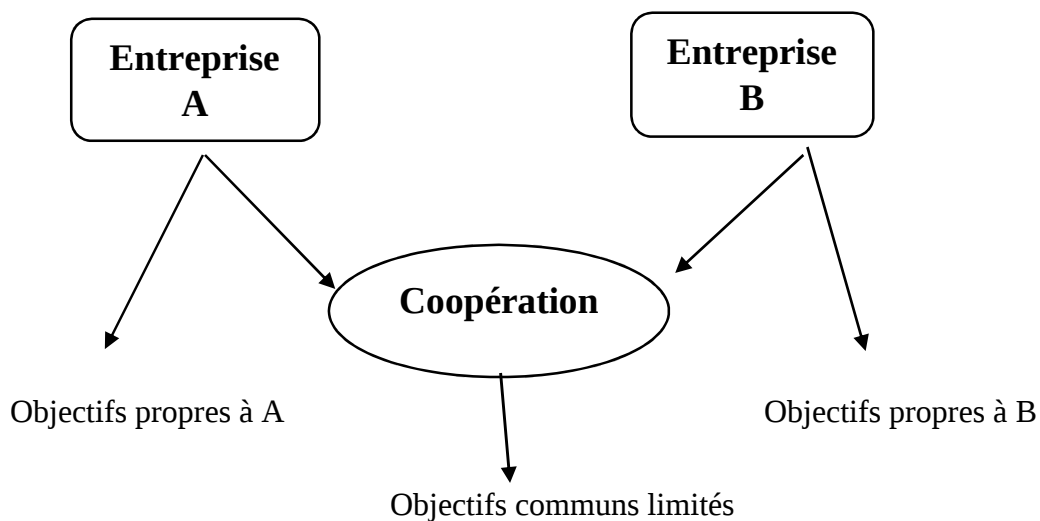


Figure (03) : Représentation schématique de la coopération interentreprises.⁴

Dans le même sens D. Jolly, définit la coopération inter-firmes comme étant « Un lien tissé volontairement entre plusieurs firme souveraines, centre autonome de décision stratégique n'appartenant pas à un même groupe. Elle se caractérise par la mise en commun, par au moins

¹ KHATERCHI Abir, opcit, page 31.

² DEFALVARD Hervé, *Une explication non réductionniste de la coopération inter-firme*, Edition Economica, Paris 2000, p18.

³ JAOUAN Annabelle, *Alliance stratégique et croissance de la très petite entreprise*, in, Revue Internationale PME, numéro 193-4, 2006, page 39.

⁴ GARETTE Bernard, DUSSAUGE Pierre, *Les alliances stratégiques*, Les éditions organisations, Paris, 1995, page 253.

deux entreprises, d'une fraction de leurs ressources pour la poursuite d'objectif conjoint dans un espace donné et l'obtention d'avantages réciproques ; si l'ont résulté une interdépendance sur un champs d'action donné, les alliés restent autonomes en dehors de ce périmètre de coopération ». ¹

2.3.7.2- Causes et objectifs de la coopération interentreprises

2.3.7.2.1- les raisons qui poussent les firmes à coopérer entre elles

Les raisons qui poussent les firmes à recourir à la coopération inter-entreprises sont les suivantes :

- **La complémentarité des ressources** ; une entreprise coopère avec une autre entreprise dans le cas où les ressources et les compétences qui font défaut à chacune d'entre elles sont disponibles chez l'autre. Elles participent ainsi, en commun chacune avec son apport, à la réalisation d'un projet. Une firme peut faire appel à la coopération quand elle éprouve un besoin en termes de ressources et de compétences organisationnelles, de connaissance du marché (dans le cadre d'une implantation à l'étranger), de ressource financière (moyens financiers insuffisants pour financer des projets pourtant intéressants), une taille insuffisante face à celle des concurrents ou pour rentabiliser ses investissements.
- **Capacité excédentaire** ; la disposition par une firme de capacités ou de ressources inutilisées ou sous-exploitées, à un moment donné mais qui pourraient l'être dans l'avenir, fait que cette entreprise ne pourra pas les céder. Pour utiliser pleinement et tirer profit de ces ressources et compétences et éviter ainsi leur érosion, l'entreprise peut recourir à la coopération en mettant ces ressources et compétences excédentaires à la disposition d'un partenaire dans le cadre d'un projet commun.
- **L'incertitude et le risque** ; plus un projet est risqué (risque politique, technique ou commercial) et son impact sur l'entreprise élevé, plus l'entreprise évite de le prendre. Elle partage alors ce risque qui pèse sur la continuité et le succès de l'activité donnée.²

¹ GARETTE Bernard, DUSSAUGE Pierre, Op.cit, Page 35.

² Ibid, page 35.

2.3.7.2.2- Les objectifs des firmes qui coopèrent entre elle

Pour Garette et Dussauge, il faut prendre en considération les objectifs propre à chacune des différents alliés et non pas les objectifs liés au projet commun. Les objectifs des firmes à travers la coopération peuvent être :

- **Acquisition de nouvelles compétences** ; la réalisation d'un apprentissage et une des motivations à l'établissement de coopérations inter-firmes. En effet, l'interaction avec une autre entreprise, dans la réalisation d'une activité ou d'un projet en commun, permet à l'entreprise d'acquérir certaines compétences détenues par ce partenaire. Il peut y avoir également la création puis l'acquisition de nouvelles compétences par la combinaison de celles des deux partenaires.
- **La réalisation d'économies d'échelle** ; combiner les capacités (des apports similaires) des différents partenaires afin de bénéficier d'un effet de taille qui permet de bénéficier des coûts les plus bas par rapport aux concurrents.
- **Partager les risques** ; lorsqu'il existe une menace sur la pérennité du projet à réaliser du fait d'un risque politique, une incertitude technique ou commerciale, la coopération sert à réduire ce risque, encourageant au passage l'entreprise à se lancer dans le projet, du fait que dans le cas où ce risque se réalise, l'entreprise pourra s'en sortir avec de moindres conséquences que lorsqu'elle assume le risque toute seule.
- **Partager le coût de l'investissement** ; chaque partenaire apporte sa contribution à l'investissement ce qui allège son poids pour chacun d'eux.¹

2.4- Les qualités d'un gestionnaire d'une entreprise internationale

Toute entreprise qui souhaite s'internationaliser doit pouvoir compter sur un encadrement supérieur capable d'insuffler à l'entreprise et les individus qui la composent la direction nécessaire pour réussir la démarche.² Toutes les qualités d'un cadre international peuvent se situer sous la bannière de l'esprit mondial, concept défini dans gestion des organisations de Gary Dessler. On peut voir ce grand concept comme le fait de savoir filtrer les meilleures informations afin de prendre les meilleures décisions possibles pour l'entreprise au niveau international. Le manager doit voir au sens large les différents aspects du monde. Une

¹ GARETTE Bernard, DUSSAUGE Pierre, opcit, page 35.

² RACINE Marie-Hélène, **La gestion des ressources humaines dans une organisation à vocation internationale**, « Un défi pour la P.M.E », thèse de doctorat, université de Sherbrooke, Québec 2012-2013, page 06.

première qualité que le gestionnaire international doit avoir est qu'il doit être sensible aux différences culturelles. Il doit être capable de s'adapter à la population du pays où il désire s'installer, mais aussi aux différents règlements du pays. Ensuite, pour être un bon cadre international dans une entreprise, celui-ci doit bien connaître la production de celle-ci. Il doit connaître la mission de l'entreprise, les différents produits qui y sont fabriqués, les valeurs de l'entreprise et la façon de fonctionner de cette dernière. En troisième lieu, le cadre international doit aimer l'aventure dans le domaine culturel. En effet, on veut que le cadre international soit intéressé et motivé par le fait de travailler dans un autre domaine culturel, puisqu'un employé qui aime son travail a tendance à mieux le réaliser. Une quatrième qualité que le gestionnaire doit posséder est la perspicacité. Lorsqu'il doit analyser les différents aspects d'un pays, il doit être en mesure de faire ressortir les points importants d'un problème lorsque celui-ci survient. Enfin, une cinquième qualité que le cadre international doit posséder est qu'il doit savoir et avoir la volonté de prendre des risques dans diverses situations. En effet, le cadre international se doit d'avancer et de ne pas rester passif devant les opportunités qui s'offrent à lui.¹

2.5- Les raisons et les objectifs d'accord d'association d'entreprises

Au début, la multinationalisation avait pour objectif le contrôle et l'exploitation des matières premières. Elle a ainsi été et reste encore un moyen pour les entreprises de réduire les coûts de production. Aujourd'hui, les firmes cherchent à s'implanter là où le coût du travail est faible, elles peuvent aussi s'installer dans des paradis fiscaux qui leur permettent de diminuer les coûts financiers.² Par ailleurs, la multinationalisation apparaît comme une nécessité dès lors que les innovations deviennent rapides ; il faut en effet conquérir très vite un immense marché pour bénéficier d'économies d'échelle et rentabiliser en un minimum de temps les investissements réalisés. Aussi la majorité des investissements est réalisée dans les pays développés, les Firmes MultiNationales (FMN) cherchant à pénétrer les marchés et à y occuper tous les pays. Mais les firmes qui se multinationalisent maximisent leur profit en répartissant leurs activités au niveau international en fonction des différences socio-économiques des pays dans lesquels elles s'implantent. On assiste donc à la constitution de réseaux transnationaux intégrés au sein d'une firme unique et dont la gestion est facilitée par les progrès des

¹ DESSLER Gary, **La gestion des organisations**, « Principes et tendances au XX^e siècle », Éditions du renouveau pédagogique, Québec, 2009, p.50.

² SUAREZ Macrino, **Les firmes multinationales**, « Monde en développement », in, revue européenne des sciences sociales, numéro 26, janvier 2006, page 279.

technologies de l'information permettant l'interconnexion de tous les sites de production et la gestion en temps réel des opérations.¹ Le développement des alliances internationales est une des manifestations de cette prise de conscience qui conduit les entreprises à rechercher des avantages concurrentiels globaux, pour conserver une position significative sur les marchés. L'un des buts recherchés par ces regroupements est de prendre rapidement position sur des marchés nouveaux ou d'étendre les activités à de nouvelles zones géographiques, en essayant si possible devancer la concurrence. La deuxième motivation est généralement l'exploitation des complémentarités en matière d'implantations géographiques (couverture globale du marché), de ressource technologique (accès à des compétences maîtrisés), de produit et image avec une valorisation des points forts de chaque partenaire. Un autre motif d'association est la possibilité de réaliser des synergies de coûts liées aux effets de volume (rendements dimensionnels) ou au partage de ressource (regroupent des réseaux de distribution, optimisation des sites de production, meilleurs répartition d'effectif...)²

Résumé du chapitre

D'après ce qu'on a vu, nous constatons que, l'accord d'association d'entreprises internationales permet de nouer des relations avec d'autres entreprises à l'étranger, qui se fait par diverse manière ; soit fusion-acquisition, accord de coopération interentreprises, partenariat d'entreprises, filiation ou par délocalisation d'entreprises à l'international. Et cela permet le développement et la croissance interne et externe de l'entreprise.

¹ <http://www.letudiant.fr/boite-a-docs/telecharger/les-firmes-multinationales-2616>, 10/02/2016 à 21h46.

² LEVASSEUR Sandrine, opcit, page 108.

Chapitre 3

Les problèmes de la GRH dans le cadre
d'accord d'association d'entreprises
internationales

Préambule

A travers ce chapitre nous allons traiter les problèmes engendrés lors du rapprochement entre deux ou plusieurs entreprises, puis nous allons donner quelques solutions qui permettent de les résoudre. Dans le premier élément, nous allons parler des conflits culturels au sein de l'organisation, les problèmes organisationnels, les risques psychologiques, et on va terminer par le deuxième élément qui contient la résolution des problèmes de la GRH dans le cadre d'accord d'association d'entreprises internationales.

3.1- Les problèmes de la GRH lors d'accord d'association d'entreprises

3.1.1- Les conflits culturels au sein des organisations

L'entreprise vit actuellement de profondes mutations, qu'elles soient économiques, organisationnelles ou technologiques. Une autre mutation vient accroître la complexité des évolutions en cours ; elle est démographique et culturelle.¹ Au-delà des différences, les relations interculturelles à l'intérieur et à l'extérieur des entreprises ne sont pas simples à gérer, en raison de processus cognitifs, affectifs et comportementaux qui sont de nature à engendrer des tensions entre les groupes. Les perceptions sélectives, la peur de la différence, les préjugés, la tendance à la schématisation constituent des filtres et des écrans qui font obstacle à une ouverture sur l'autre et à la reconnaissance des diversités. La relation entre groupes culturels distinct présente par conséquent des risques qui peuvent évoluer vers la domination ou des conflits graves en cas de résistance active des autres groupes culturels.²

Si du fait de l'interculturalité, les cultures sont en relations, elles exercent les influences les unes sur les autres. A travers leurs contacts, elles sont conduites à des modifications, à des évolutions. « Certaines sociétés ont pu regrouper, redouter, toute acculturation comme risque d'une perte d'identité. Elles ont cherché à mettre en place des modalités d'échange excluant presque tout contacte ».³ Dans la plus part des entreprises, une grosse part du travail s'inscrit dans un contexte de groupe. Quand les gens travaillent en groupe, ils doivent établir une manière commune d'envisager et d'accomplir les tâches principales, et communiquer fréquemment les uns avec les autres. S'ils ne ressentent qu'un faible sentiment d'adhésion et

¹ OLLIVIER Daniel, **Le choc des cultures au sein de l'entreprise**, « Comprendre pour agir... », in, http://www.nantes-citoyennete.com/X_FICHIERSPDF/100913_Choc_Culture.pdf, date : 12.01.2016 à 15h10.

² MEIER Olivier, Op.cit, Page 85.

³ DEMORGON Jacques, **complexité des cultures et de l'interculturel**, Edition anthropos, Paris, Mai 2004, Page24.

de cohésion au sein de leurs groupes, l'ensemble de ces points risquent d'en souffrir.¹ Il y a choc culturel parce que ces mêmes cultures sont liées à des forces collectives, il est aussi significatif par opposition des groupes humains et de leurs cultures. Si ce problème se manifeste lors d'une fusion-acquisition il peut engendrer des conséquences néfastes qui affectent la performance des entreprises fusionnées.²

3.1.1.1- La catégorisation culturelle

La notion de catégorisation relève du principe d'économie cognitive. La plupart des recherches en psychologie cognitive s'accordent sur le fait que face à un nombre élevé d'informations, les individus ont recouru à des catégories, afin de simplifier la réalité. Par conséquent, un individu ne peut se concentrer sur les caractéristiques individuelles (attributs) de chaque personne qu'il rencontre. Un tel exercice lui serait impossible et trop coûteux en terme de temps. Dans sa relation à l'autre, l'individu va dès lors chercher à le catégoriser, c'est-à-dire, le classer dans différentes classes (groupes), en le jugeant sur un nombre limité de variables qu'il juge distinctives. Selon le principe de catégorisation cognitive, l'information sur le groupe va dès lors primer sur l'analyse approfondie des spécificités de chaque personne. Cette logique de catégorisation va ainsi permettre à l'individu de mettre de l'ordre dans ce qui l'entoure, en lui permettant de s'orienter et d'agir. Il fera ainsi appel à ces connaissances et à ces préférences concernant ces différents groupes, afin de déterminer avec quelle personne du groupe il souhaite communiquer et coopérer. La catégorisation est nécessaire à l'ajustement social d'un individu. Elle permet d'aborder l'autre, non pas en tant que personne prise dans sa spécificité, mais comme un membre d'une catégorie sociale donnée. Les conséquences cognitives de la catégorisation sociale sont nombreuses, elles conduisent à percevoir les différences entre les membres de catégorie ou groupe différent comme étant plus importantes qu'elles ne le sont en réalité. Inversement, elles tendent à exagérer les similarités entre membres d'un même groupe. La catégorisation a donc pour principale effet d'accentuer les similarités intragroupes et les différences intergroupes. Ce mécanisme cognitif conduit par conséquent à aborder les relations humaines, selon une perspective de comparaison entre groupes. Dans la relation à l'autre, l'individu va ainsi analyser ce qui l'entoure, en distinguant le groupe auquel il se rattache des autres formations.³

¹ ROBBINS Stephen et autre, **Comportements Organisationnels**, 16ème Edition, Pearson, France, 2015, page 16.

² DEVILLARD Olivier, REY Dominique, **Culture d'entreprise** « Un actif stratégique, efficacité et performance collective », édition Dunod, Paris, 2005, page 209.

³ MEIER Olivier, Op.cit, Page 86.

3.1.1.2- La comparaison et la hiérarchisation des valeurs

Etablir une comparaison entre groupes a une signification précise pour l'individu. L'individu va à cette occasion pouvoir exprimer certaines valeurs, en montrant son adhésion à l'égard du groupe auquel il est rattaché et une distance à l'encontre des autres groupes. Par conséquent, l'existence d'un groupe extérieur contribue à faire prendre conscience de son appartenance à son groupe culturel d'origine à travers une logique de comparaison, cette comparaison interculturel va notamment consister à analyser les ressemblances et les différences entre groupes, en cherchant à mettre en évidence des traits caractéristiques pour situer les différences. Elle peut avoir pour effet de créer une forme de discrimination à l'égard des membres de l'autre groupe. Il est en effet parfois plus simple et naturel de se raccrocher même abusivement aux valeurs culturelles d'un groupe connu que de quitter son système de référence pour se mettre à la place de l'autre. Par conséquent, la tentation de dévaloriser les caractéristiques catégorielles de l'autre groupe, pour mieux valoir son propre système de valeurs, constitue une pratique assez fréquente.¹

3.1.1.3- L'exagération des distances culturelles

Certaines situations interculturelles peuvent contribuer à accentuer le processus de discrimination vis-à-vis de groupes exogènes. C'est notamment le cas lorsque deux groupes culturels sont en compétition. En effet la compétition entre groupes peut occasionner des changements d'attitude et de comportement et modifier durablement les perceptions. Ceci s'explique par la nature de l'enjeu (obtention d'un gain) et les risques qui y sont associés (perte de la légitimité et de l'identité de son propre groupe). Face à cette menace chaque individu va avoir tendance à se recentrer sur ses propres valeurs et chercher à défendre son groupe culturel d'origine. Le processus de différenciation devient dès lors un enjeu de pouvoir et de domination. Ce type de situation peut dès lors se traduire par la volonté de chacun d'accroître l'autorité de son groupe culturel, en veillant à s'attribuer les réussites et inversement à reporter sur l'autre groupe les situations d'échec, même lorsque les faits donnent raison à l'autre formation. Pour Cherif (1966) les conséquences pour les deux groupes sont multiples et incluent notamment : l'impression d'une menace continue sur les intérêts de son groupe d'appartenance, le développement de sentiments hostiles à l'égard de l'autre groupe, le renforcement de lien de solidarité et de loyauté vis-à-vis de son groupe d'origine, la volonté de consolider les frontières intergroupes dans le groupe de protéger ses intérêts, le développement de stéréotypes négatifs

¹ MEIER Olivier, Op.cit, Page 87.

envers l'autre groupe. Ainsi, la perception de distances culturels entre groupes (ou sous-groupe) peut être fortement altérée en fonction du contexte dans lequel interagissent les acteurs de l'organisation en particulier le renforcement des distances culturels est d'autant plus fort, lorsque les groupes en question ressentent un risque de perte de pouvoir ou d'indépendance dans leur relation à l'autre. De ce fait, l'existence d'une autorité supérieure ayant valeur d'arbitre, garante, des libertés de chacun peut contribuer à réduire les risques de compétition et donc la création d'un clivage entre de différentes formations.¹

3.1.1.4- Les stéréotypes

Les stéréotypes se fondent sur le principe d'économie cognitive (ressources cognitives limitées) qui conduit l'individu à recourir, à établir des catégories plus précisément. Les stéréotypes sont des croyances instantanées que les personnes ou les groupes sociaux portent les uns sur les autres et qui consiste à voir tous les membres sans distinction, à travers des caractéristiques générales (approche prototypique) ou exemplaire (stockées dans la mémoire des individus), simplificatrices, répétitives et donc proche de la caricature. Les stéréotypes culturels sont très prégnants notamment dans les relations entre cultures de pays différents. Plus en moins fondées, ces représentations vont généralement servir de points de repère lors de premiers échanges entre individus de nationalités différentes. Le problème principal d'un stéréotype est qu'il donne souvent une image figée et incomplète des individus, fondée sur les généralisations qu'ils ne tiennent pas compte des caractéristiques de chacun des membres du groupe étudié. Le stéréotype en raison de son caractère simpliste et répétitif, présente donc comme risque majeur d'apparaître comme une vérité universelle unanimement admise. Les stéréotypes servent de point de repère lors des échanges entre des personnes de nationalité différente ; ils ont pour inconvénient de souvent donner une image incomplète ou faussée des individus et ne tiennent pas compte des particularités de chacun. On note aussi que dans une équipe de travail, le groupe dominant a tendance à imposer ses valeurs et son mode de fonctionnement culturel à l'ensemble de l'équipe, il y a donc aussi une tendance à l'imposition de la culture dominante.²

¹ MEIER Olivier, Op.cit, Page 87.

² Ibid, Page 88.

3.1.1.5- Les préjugés

C'est de parvenir à une conclusion au sujet d'une personne avant même de la connaître. Il renvoie donc à une logique de subjectivité, alors même qu'il est souvent ressenti comme une opinion impersonnelle. Les préjugés doivent par conséquent se voir comme des jugements qui s'appuient sur des évaluations généralisant, forgées a priori, sans fondement empirique ou rationnelle, amenant les individus à apprécier une personne en fonction de son appartenance catégorielle. Il s'agit bien souvent d'un jugement construit à partir de son environnement personnel (famille, entourage, relation amicale) ou de ses propres impressions et difficilement modifiable. Le préjuger se distingue de stéréotype. Alors que le stéréotype est une croyance qui dispose d'un contenu (affectation de caractéristique descriptive), le préjuger est avant tout une évaluation dans la valence est à dominante négative. Le préjugé et les stéréotypes sont liés au sens où ils supposent le regroupement d'individus au sein d'une même catégorie, unis par des rapports de similarité qui transcendent les spécificités individuel.¹

3.1.1.6- Les jugements de valeurs

Milton Rokeach (1973) définit la valeur comme une croyance durable, selon laquelle un mode de conduite ou un état final d'existence est personnellement ou socialement préférable à un mode de conduite ou état d'existence opposé ou contraire. On considère généralement que les valeurs sont organisées en système ; elles sont ordonnées, hiérarchisées par importance relative (échelle de valeur). Les valeurs ont une charge affective. L'adhésion n'est pas seulement rationnelle. Elle résulte d'un mélange de raisonnement et d'intuition dans lequel l'affectivité joue un rôle important. L'individu utiliserait cette hiérarchie comme critère lors du jugement et du choix.²

On oppose traditionnellement jugement de valeurs et jugement de réalité. Dans un jugement de réalité on se contente de constater la réalité d'un objet ou d'un fait. Il s'agit par conséquent d'un énoncé qui décrit ce qui est. C'est un simple constat qui ne comporte aucune appréciation. Il correspond à un jugement de fait c'est-à-dire un énoncé décrivant ce qui est (était ou sera). Il est susceptible d'observation et de vérification. En principe, il peut être vrai, mais il peut être aussi faux. Un jugement de valeur se veut plus qu'une simple expression de préférence. Il comporte une appréciation fondée sur les caractéristiques de l'objet ou sur des critères qui peuvent être discutables, mais qu'on cherche à rendre universels. Un jugement de

¹ MEIER Olivier, Op.cit, Page 90.

² Ibid, page 90.

valeur est par conséquent un énoncé normatif affirmant ce qui devrait être et non ce qui est, était ou sera. Il n'est ni vrai ni faux. Il est toutefois acceptable ou non-acceptable sur la base de l'argumentation qui le justifie, acceptabilité d'un jugement de valeur dépend, entre autres choses, de sa cohérence. Un jugement de valeur peut porter sur la vérité d'une proposition ou sur l'enchaînement des idées (logique), la moralité d'une action, la beauté d'un objet, d'un être. Il renvoie généralement à des termes relatifs au beau ou au laid, au bien ou au mal, au moral ou au immoral. Stéréotypes, préjugés et subjectivité sont inévitables en tant que réponses à la gestion de la complexité mais leurs aspects destructeurs ne viennent pas de leur nature mais d'une mauvaise utilisation qui s'avère néanmoins fréquente et dangereuse.¹

3.1.1.7- Imposition de culture dominante

Les relations entre groupes posent le problème des rapports de forces et des risques de domination culturelle. En effet, lors d'une relation entre deux groupes culturels, le groupe en situation de force peut être tenté de montrer la supériorité de ses valeurs et ainsi réduire l'influence culturelle de l'autre groupe. Ce processus s'avère fréquent lors de relations interculturelles. Très souvent, le groupe à statut supérieur (détention d'un pouvoir, prestige, qualités distinctives) tend à marquer une distance hiérarchique à l'égard de la formation de statut inférieur. La relation conduit dès lors à un processus de conformation. On entend ici par conformation, la modification par un groupe de son comportement ou de son attitude afin de le mettre en harmonie avec le comportement ou l'attitude du groupe dominant auquel il est censé rendre des comptes. Cette tendance à la conformation s'explique en raison de la volonté des individus à se comparer, ou à éviter les sanctions du groupe majoritaire. Dans cette perspective, les normes, attitudes et pratiques en vigueur dans un groupe sont analysées comme étant le fait d'une majorité initiale. Les majorités sont en effet supposées disposer de meilleures informations et plus à même de disposer des récompenses ou des sanctions. On le considère par conséquent comme la principale source d'influence. Mais l'existence entre deux groupes de statuts différents ne conduit pas nécessairement à une logique de conformité. L'entité dominée peut aussi réagir de façon consistante face à la tentative de mise sous tutelle recherchée par le groupe dominant. Dans ce cas, la relation peut se déboucher sur une situation de type conflictuel qui peut venir modifier les règles du jeu au sein de la relation par un jeu d'influence réciproque. En effet, selon Moscovici et ses collègues, établir une équivalence entre influence sociale et conformité relève d'une conception réductrice de l'interaction sociale, une telle conception

¹ MEIER Olivier, Op.cit, Page 90.

suppose que l'influence sociale soit fonction de la dépendance. C'est par conséquent occulter les cas où une minorité disposerait d'une contre-norme et chercherait activement à la faire prévaloir au sein du groupe, constituant par là une source potentielle d'influence. A la vision unilatérale de l'influence sociale qui prévalait jusqu'ici, Moscovici propose donc de substituer une vision dynamique et symétrique ; tout membre d'un groupe, quelle que soit sa position, est à la fois source et récepteur potentiel d'influence sociale, et celle-ci peut conduire à l'innovation et au changement. Une minorité ou un individu qui s'efforce d'introduire ou de créer des modes de pensées ou comportements nouveaux, ou de modifier des visions préexistantes, peut donc influencer les autres membres et ainsi conduire à l'innovation et au changement des pratiques et des normes en vigueur dans un groupe. La détention d'une contre-réponse par la minorité fait ainsi d'elle un partenaire actif dans les rapports sociaux. Elle va permettre de créer un conflit sociocognitif entre la majorité et la minorité, en faisant valoir la présence de points de vue divergents par rapport au même objet social. Ce conflit peut certes conduire à la rupture, mais dans la plupart des cas, les individus se sentiront obligés d'éliminer les divergences et de faire des concessions, donnant à l'influence sociale les traits majeurs d'une négociation. Dans cette perspective, chaque type d'influence correspond à une forme de conflit sociocognitif et un mode particulier de résolution de celui-ci, ces mécanismes pouvant engendrer la conformité, mais aussi d'autres formes de consensus. La logique de domination constitue une tendance naturelle qui intervient notamment lorsque deux groupes culturels doivent s'évaluer réciproquement, au début d'un processus relationnel, la démarche consiste généralement à se positionner par rapport à l'autre, en cherchant à délimiter son territoire, chaque groupe va ainsi chercher à prendre l'ascendant sur l'autre formation à travers ses qualités culturelles, en hésitant pas si nécessaire à recourir à la force.¹

3.1.2- Les problèmes organisationnels dans les entreprises internationales

Les transactions et les pratiques de gestion sont plus complexes de même que les risques qui en découlent ; le coût d'une erreur stratégique et la vitesse de ses conséquences sur l'entreprise ont augmenté ; les nouvelles technologies introduisent de nouveaux risques organisationnels ; les contrôles traditionnels sont mis de côté à la suite des changements organisationnels ; la fraude continue d'être un problème pour plusieurs organisations. Ces constats se traduisent pour la direction d'une entreprise par un changement de perception et par un changement dans les pratiques de gestion.²

¹ MEIER Olivier, Op.cit, Page 92.

² Wikipédia, https://fr.wikipedia.org/wiki/Risques_organisationnels, le 09/02/2016 à 14h05.

La confrontation des organisations dans un contexte d'accord d'association d'entreprises, amène les dirigeants de part et d'autre à prendre conscience des différences de structure existant entre les deux entités. Lorsque ces différences sont importantes, les changements relatifs à l'opération vont toucher les salariés plus directement et plus concrètement, car ils vont concerner les postes, les emplois, les fonctions, et les modes de travail.¹

3.1.2.1- Les incompréhensions communicatives en entreprise

La communication interculturelle est devenue objet de débat dans tous les domaines (anthropologique, sociale, pédagogique...etc.) car il représente l'un des problèmes principaux dans la rencontre de différentes cultures.²

La communication est au cœur de toutes les controverses, de tous les débats. Dans les organisations, « La communication est très souvent vue à la fois comme la cause de tous les maux, et le remède susceptible d'apporter une solution à tout problème : il est devenu courant de ramener tout dysfonctionnement organisationnel à un problème de communication »³.

Un certain nombre d'obstacles peuvent retarder ou déformer la communication, même dans les conditions les plus favorables, il est difficile d'établir une communication efficace.⁴ La perception et la compréhension du message n'as pas nécessairement la même signification en fonction du vécu, des valeurs et de la culture des organisations. Selon l'histoire des entreprises, du système de valeur du pays concerne, la sensibilité culturelle à tels ou tels éléments peut varier et conduire à des attitudes différents voir opposées. Par rapport à des acteurs interne ; des concepts essentiels comme la performance, l'efficacité, le contrôle ou la responsabilité peuvent revêtir des dimensions spécifiques et être abordés et analysés de façon différente selon la culture du pays. La gestion d'entreprise multiculturel implique donc de maîtriser et de structurer les discours et symboles véhiculés, afin d'éviter des incompréhensions avec une partie des membres de l'organisation. C'est notamment le cas lorsque l'entreprise regroupe en son sein des acteurs de culture latine et anglo-saxonne dont l'approche en matière d'évaluation et de performance est radicalement différente. Par rapport à des acteurs extérieur à l'entreprise ; Même lorsque l'on maîtrise une langue étrangère ou que dispose d'un interprofessionnel, la

¹MERDASSI Ghaieth, **Les fusions acquisitions et leurs conséquences RH**, Thèse de fait d'étude, institut supérieur de fait d'étude, Tunis, 2007, Page 11.

²HILLAIRE France, **Les problèmes de la communication en entreprise, information ou relation**, Thèse dans le cadre du programme de maîtrise en communication publique, faculté des lettres, Université Laval, Québec. 2005, page 03.

³CABIN Philippe, **Communication et organisation**, « La communication : états des savoir », Editions des Sciences humaines, Auxerre, 2006, p. 239-249.

⁴ROBBINS Stephen et all, Op.cit, p.384.

communication externe peut être une source de mésentente entre les partenaires. Ces éléments d'incompréhension proviennent principalement du fait que les acteurs de cultures différentes n'ont pas nécessairement les mêmes attentes et perception vis-à-vis du produit, du service ou des enjeux de la relation.¹

La communication est primordiale dans une entreprise. Dans une situation interculturelle, des interférences sont à craindre : le problème de la langue existe et les mots utilisés n'ont pas toujours la même redondance de part et d'autres, ce qui peut limiter le flux de communication dans l'entreprise. A cela s'ajoute les différences de contexte. La diversité culturelle rend aussi difficile la cohésion d'un groupe. Adler définit la cohésion comme « la capacité des membres du groupe de faire l'unanimité chaque fois qu'elle est nécessaire, de percevoir et d'interpréter les choses de la même façon, de convenir des mêmes actions ». L'arrivée de nouveaux employés de cultures différentes peut créer des tensions et des rivalités entre employés. Ce qui a des conséquences sur la performance des équipes avec en prime un risque de départ de certains. Lorsque les membres d'un groupe partagent la même culture nationale, les solutions apportées ont des chances d'être plus rapides et naturelles et de demander moins d'efforts. A l'inverse, la diversité des équipes peut ralentir le processus de réalisation, en suscitant des incompréhensions. Elle peut en effet limiter les flux de communication entre les membres, en raison de la difficulté à comprendre une langue étrangère, mais les différences culturelles peuvent également concerner le comportement des acteurs qui peut en fonction de la culture, analyser différemment une situation et agir ainsi de façon spécifique. Ces écarts culturels peuvent dès lors rendre intelligibles certains comportements ou actions et créer des malentendus au sein des équipes de travail.²

3.1.2.2- Conflits au niveau de la structure et des systèmes de fonctionnement organisationnel

Dans les théories du management, largement issues des sciences économiques, il nous apparaît que la variable culturelle a d'abord été écartée au profit des seuls aspects structurels, fonctionnels, financiers et organisationnels des activités internationales.³

Bien que les recherches soient encore mince, elles laissent néanmoins entendre que la culture nationale influencerait bel et bien les préférences en matière de structure. Les organisations constatent ainsi que les employés issus de culture caractérisées par une distance

¹ MEIER Olivier, Opcit, Page 194.

² Ibid, Page 195.

³ PHILIPPE Pierre, **Le difficile croisement des cultures en entreprise**, revue de la communication organisationnel, N° 272, mars 2012, Page 10.

hiérarchique élevée, comme la Grèce, la France ou la plus part des pays d'Amérique latine acceptent beaucoup mieux les structures mécanistes que ceux originaires de pays marquer par une distance hiérarchique faible. Pour prédire de quelle manière la structure de l'organisation affectera les performances et la satisfaction des employés, il faut donc tenir compte à la fois des différences individuels et des différences culturels.¹

Dans un souci d'accroissement de la productivité d'efficience, la standardisation des tâches fait figure de politique essentielle pour améliorer l'efficacité des équipes et accélérer le rythme de travail. De façon générale, l'organisation de travail fondée sur la standardisation des tâches reposent principalement sur la division du travail, à savoir un découpage de la production en opération élémentaire simple et sur une rationalisation des modes opératoires permettent d'éléver la vitesse de réalisation. Par la standardisation, les collaborateurs de l'entreprise disposent d'un cadre rationnel et prévisible qui permet de respecter une cadence de production plus rapide et d'obtenir des performances élevés par les économies de coût et une réduction des temps opératoires. Dans ce type de model, il y a une séparation claire entre le travail opérationnel et le travail fonctionnel qui prépare, coordonne et contrôle. Selon cette vision, l'organisation est essentiellement composée d'acteur ayant des profils, des attitudes et des attentes semblable qui agissent de façon logique et impersonnelle. Chaque acteur se voit confier une fonction précise, ou le rendement est étroitement lié à l'absence d'effort mental, ce qui permet d'exécuter la tâche rapidement et de réduire ainsi le cycle de travail. La standardisation des tâches est par conséquent un système qui trouve son efficacité dans la formation d'équipe homogène (unité du personnel, ordre, discipline) et dans la recherche d'une plus grande harmonisation des pratiques (stabilité, homogénéité, cohérence). Ce mode d'organisation présente aussi l'avantage de réduire l'importance du management (supervision, contrôle, coordination) compte tenu de la simplification du travail et de l'absence d'initiative personnelle. Dans ce modèle d'organisation la question des différences ne se pose donc et le management se limite à des considérations essentiellement techniques. Dès lors, une entreprise s'appuyant sur un personnel diversifié, ayant un vécu, des attentes et des revendications spécifiques, risque de mettre à mal une telle conception de l'organisation du travail. La diversité culturelle peut en effet limiter les gains liés à la standardisation des tâches, en introduisant dans l'organisation des sous-cultures susceptibles de renforcer les différences au sein des équipes de travail et donc les comparaisons interculturelles. La diversité est en effet propice au développement d'équipes hétérogènes et peut faire à l'organisation une partie de sa cohérence et sa cohésion interne. Elle peut notamment créer des conflits de rationalités au sein des groupes de travail, à travers le

¹ ROBBINS Stephen et all, Op.cit, page 495.

poids accorder à certaines minorités et le développement de revendications à forte dominante identitaire. Elle peut aussi perturber le processus d'organisation et de fonctionnement de l'entreprise (perte de temps) et augmenter les coûts de coordination et de contrôle. L'existence d'équipes plurielles risque par conséquent de provoquer une situation d'instabilité et de désordre, en créant de nouvelles logiques organisationnelles qui peuvent amener à modifier la nature des rapports interpersonnels et les relations entre les acteurs et l'entreprise.¹

La difficulté de renforcer cette forme de conflit fait visiblement l'objet d'un large consensus, en particulier au sein des grandes entreprises, de l'aveu même d'un consultant. Les gens qui se sont hissés au sommet d'une hiérarchie cherchent en générale à éviter les conflits. Ils n'apprécient ni d'entendre, ni de dire, ni d'imaginer quoi que ce soit de négatif. S'ils sont arrivés là où ils sont, c'est parce qu'ils ont fait en sorte de ne froisser personne tout au long de leurs parcours. Un autre estime qu'au moins sept employés ou dix préfèrent taire leurs opinions quand elles s'opposent à celles de leurs supérieurs et laisser ces derniers commettre des erreurs qu'ils auraient pu éviter. Possiblement acceptable par le passé, ce genre de culture anti-confliktuelle n'est plus tolérable aujourd'hui étant donné la concurrence féroce qui caractérise notre économie mondialisée. Les organisations incapables d'encourager et de soutenir les divergences d'opinions risquent tout simplement de ne pas survivre. Pour réussir à stimuler le conflit fonctionnel, l'un des ingrédients les plus courants consiste à récompenser la contestation et à sanctionner l'esquive de point de vue des managers, le véritable déficit vient du fait qu'ils entendent alors des choses qu'ils préféreraient ignorer. Les informations qu'on leur rapporte peuvent très bien les faire bondir ou ruiner tous leurs espoirs, mais ils n'ont pas le droit de le montrer. Ils doivent apprendre à tolérer les mauvaises nouvelles sans rien laisser paraître.²

La structure d'entreprise constitue à la fois l'architecture et la substance des organisations, elles révèlent généralement les fondements des entreprises, ses priorités, le mode d'ordonnement et de gestion des ressources, ainsi que la nature de responsabilité de chacun au sein de la firme. Quant à l'étude du fonctionnement, elle permet d'apprécier la nature des relations au sein des organisations (rapport de subordination, d'autorité et d'obéissance) et de prendre en compte la façon dont les responsables agissent et réagissent face à certains événements ou situations (prise de décisions, exploitation courante, résolution des conflits...etc.).³

¹ MEIER Olivier, Op.cit, Page 82.

² ROBBINS Stephen et al., Op.cit, Page 495.

³ MEIER Olivier, SCHIER Guillaume, Op.cit, Page 236.237.

3.1.2.3- L'incapacité d'adaptation du personnel aux nouveaux modes de travail

Aujourd'hui, l'expatriation constitue un enjeu stratégique très important pour les entreprises qui s'orientent vers l'internationalisation de leurs activités. Les cadres sont affectés à l'étranger pour des raisons de développement des stratégies globales, de coordination et de contrôle. La notion d'adaptation interculturelle trouve un écho grandissant aussi bien dans la sphère académique qu'au niveau pratique. Cet intérêt accru provient du fait que l'adaptation à une nouvelle culture se présente comme une condition inéluctable de la réussite des cadres dans leur mission internationale. Les auteurs des premiers travaux sur l'adaptation considèrent celle-ci comme un construit unitaire associé uniquement au choc subi par les expatriés. Une nouvelle conceptualisation de l'adaptation a émergé pour mettre en exergue la voie multidimensionnelle de ce concept. L'adaptation est alors définie comme étant le degré de confort psychologique et de familiarité d'une personne avec plusieurs aspects d'un nouvel environnement.¹ Dans le cadre de l'internationalisation des firmes, l'adaptation des expatriés aux postes proposés est un élément primordial pour accompagner le développement des pratiques de GRH et de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE). Le transfert de compétences de l'expatrié vers l'organisation après son retour de mobilité constitue également un enjeu fondamental pour l'entreprise. Festing et Mueller (2007) parlent de retour sur l'investissement. La réussite d'un expatrié dépend de son adaptation à sa nouvelle situation à l'étranger. Les échecs des missions d'expatriation sont généralement dus à une non adaptation de l'expatrié en personne à son nouvel environnement.

Cependant, Il est communément admis que l'adaptation est l'état de relation harmonieuse avec le milieu dans lequel l'individu peut satisfaire la plupart de ses besoins et répondre aux demandes de ce milieu. Pour certains auteurs, le temps d'adaptation correspond au laps de temps écoulé entre le moment où un individu occupe un nouveau poste et l'instant où celui-ci atteint un niveau de performance permettant d'égaliser sa contribution et sa rétribution. D'après Black et Alii (1991), l'adaptation présente trois dimensions : l'adaptation au travail (encadrement, responsabilité), l'adaptation à l'interaction (contrats avec les membres de la communauté d'accueil) et l'adaptation générale (conditions générales de vie). Le modèle théorique de Black et Alii se divise en deux groupes de variables. Le premier bloc concerne l'expatrié avant son départ et le second représente sa situation lors de son affectation à

¹ BEN AMEUR Ahlem, **L'adaptation au travail des cadres expatriés**, « Concilier les performances économiques et sociale dans un contexte de diversité culturelle », revue humanisme et entreprise, N°300, mai 2010, page 58.

l'étranger. Cerdin (2005) propose un modèle d'adaptation incluant la décision d'expatriation. Cette variable regroupe le libre choix et les motifs d'expatriation.¹

Quel que soit la relation que l'on aura avec des internationaux, il faut y être préparé. Travailler dans un contexte multiculturel peut prêter à des confusions imputables aux pièges de l'interculturel. La notion de temps, d'espaces, des valeurs, les processus de décision ne coïncidant pas, la relation internationale exige une adaptation culturelle de la part de tous. Avant de commencer à travaillé ensemble il est nécessaire de connaître la culture de notre interlocuteur, de savoir quels sont les sujets qui peuvent être abordé et ceux qu'il faut éviter, de savoir comment ils supportent la pression, quel est sa façon de réagir aux risques et à qui s'adresser dans la hiérarchie, afin de ne pas créer de conflit interne à l'entreprise et brisé le rapport que l'on pourrait avoir avec eux.²

3.1.3- Les risques psychosociologiques

Les sentiments de frustration, d'anxiété et de désorientation ressentis et exprimés par les membres des deux entreprises concernées par l'opération ont conduit à des difficultés psychologiques. Ainsi, la confrontation de deux systèmes et styles de management différents a également posé des problèmes, notamment au début du processus d'intégration de la fusion lorsque la loyauté et la confiance envers les nouveaux dirigeants n'étaient pas encore acquise. Il est alors apparu que les salariés ont des sentiments de méfiance et d'hostilité et ils ont diminués leur degré d'engagement envers leur nouvelle entreprise et qui ont presque conduit à la généralisation d'un sentiment de pessimisme à l'intérieur de celle-ci. En tout état de cause, plus la période de stress occasionnée par l'opération dure dans le temps, plus le climat risque de se dégrader, entraînant chez les salariés un manque de confiance et de motivation qui peut altérer la bonne marche de l'entreprise et provoque la faillite du processus d'intégration.³

3.1.3.1- Difficultés d'intégrations professionnelles des ressources humaines

Le développement des entreprises à l'international est une politique dont beaucoup d'organisation font recours. Malgré les efforts consentis pour bien mener cette activité au succès, des résultats décevants ne cessent d'être enregistrés. Ce qui fait que des recherches ont été menées pour enfin déterminer et préciser les causes de ces échecs même celles de réussites.

¹ FRIMOUSSE Soufiyane, **Mobilité internationale, cadre locaux et DRH dans les multinationales**, « diversité des représentations et des interactions », revue internationale sur le travail et la société, N°03, Maroc 2007, p09.

² KARSAKLIAN Eliane, **Le marketing international**, Edition d'organisation, EYROLLES, France, 2006, page 138, 139.

³ MARDASSI Ghaieth, Op.cit, page 31.

Selon le courant processuel, deux éléments constituent les déterminants pour la valorisation des opérations de fusion acquisition : le choix du monde d'intégration et le contrôle du processus d'intégration. Ils proposent dès lors un lien possible entre le processus d'intégration des entreprises acquises et les résultats de cette opération ; c'est-à-dire, le succès ou l'échec des fusions-acquisitions repose sur le processus d'intégration mené par l'entreprise acquéreuse. Conformément à cette approche, la réussite ou l'échec des fusions acquisitions ne doit pas être analysé exclusivement en termes de gestion des différences de nature stratégiques, organisationnelles ou culturelles.¹

Dans de nombreux secteurs d'activité, les entreprises cherchent à tisser des relations avec des acteurs localisés dans d'autres pays dans le but d'atteindre une taille critique à l'échelle mondiale tout en respectant des responsabilités sociales. Or, le processus d'intégration des rapprochements transfrontaliers s'avère souvent difficile, notamment en raison des différences culturelles entre les entités ainsi réunies. Si on a pu constater une multitude d'opérations de fusions, toutes ne permettent pas d'augmenter les performances. Et si certains échecs peuvent être expliqués par les facteurs financiers ou commerciaux ou autres facteurs, un nombre considérable s'explique par la négligence du rôle du facteur humain. « Le succès d'une opération de fusion est résultante d'une part, d'une logique stratégique et d'autre part, d'un réel effort d'intégration »². Car une vision exclusivement financière constitue une vision étroite de ce qu'est une opération de fusion, vu que son succès dépend fortement de la réalisation d'une synergie humaine. Le grand défi de tout rapprochement transfrontalier consiste à intégrer les forces de chaque culture et de chaque collaborateur dans le respect mutuel pour établir une cohérence entre les stratégies, les cultures, les formes d'organisation, les styles de management et les modes de communication. Ce processus peut permettre de passer d'une coexistence parfois conflictuelle de plusieurs cultures à une véritable interculturel. Il s'agit d'une culture nouvelle, consciente ou inconsciente, dynamique et construite, émanant des actions de communication entre les partenaires. Les acteurs impliqués dans l'interaction négocient de nouvelles règles et de nouveaux modes de comportement acceptés et adoptés par tous les participants. A partir de la combinaison et de la dynamique d'éléments culturels distincts, ils élaborent un nouvel espace commun de communication et de coopération complémentaire, qui peut idéalement aboutir à une plus-value. Les pratiques du management interculturel peuvent constituer un vecteur de réussite des rapprochements transfrontaliers. Les stratégies et outils

¹ SOPARNOT Richard, **Le management de changement**, Edition Vuibert, Paris, Juin 2010, page 217.

² EVRARD SAMUEL Karine, **Prévenir les difficultés post-fusion/acquisition en utilisant la gestion des crises**, Revue Française de gestion, n° 145, France, 2003, p.42.

développés pourraient servir de modèle à d'autres alliances internationales. Il conviendrait notamment de distinguer les regroupements entre des cultures éloignées de ceux où la distance culturelle paraît moins marquée. Enfin, il serait tentant d'analyser le management des différences culturelles sur une période plus longue et de mesurer ses effets sur la performance de l'alliance.¹

3.1.3.2- La discrimination au travail

Si la diversité offre bel et bien de nombreuses possibilités aux organisations, sa gestion efficace suppose aussi d'éliminer les discriminations abusives. Discriminer consiste à prendre note d'une différence, ce qui en soi n'est pas forcément mauvais. Pour décider de l'embauche d'un employé, on doit nécessairement constater qu'il possède une meilleure qualification. Pour lui accorder une promotion, on doit s'apercevoir qu'il assume exceptionnellement bien ses responsabilités de leadership. Mais plus souvent, lorsqu'on parle de discrimination, on désigne l'influence comportementale de certains stéréotypes associés à des groupes humains. Au lieu d'étudier les caractéristiques individuelles, la discrimination abusive pose l'hypothèse que les membres d'un groupe se ressemblent fortement. Cette discrimination apparaît souvent fort préjudiciable, pour les organisations comme pour les employés. On considère alors que la discrimination est toujours un acte (verbal ou comportemental) envers une personne ou un groupe de personnes et fondé sur le stéréotype existant envers ce groupe. Dans la définition proposée par la justice française est ajoutée la notion de « privation d'un droit ». « Une discrimination est une différence de traitement en raison d'un motif illégitime » (Art. L 1132-1 du code du travail) qui prive d'un droit la personne qui en fait l'objet. Ce droit est dans la plupart des cas envisagé comme associé à un avantage matériel (salaire, accès à la formation) mais pas seulement. Bien que la plupart de ces agissements soient interdits par la loi et ne fassent donc pratiquement jamais partie de la politique officielle d'une organisation, des milliers de cas de discrimination à l'emploi sont attestés chaque année, tandis que beaucoup d'autres ne sont même pas signalés. Face à la vigilance accrue de la justice et à la désapprobation grandissante de la société, les discriminations les plus visibles se sont estompées, ce qui a pu entraîner le développement de formes plus voilées comme les actes d'incivilité ou d'exclusion. La loi de modernisation sociale de 2001 a élargi, d'une part la liste des critères de discrimination et, d'autre part, les champs de discrimination dans l'emploi. En effet aucun salarié ne peut faire l'objet d'une mesure discriminatoire directe ou indirecte, notamment en matière de rémunération, accès à la formation, reclassement, affectation, qualification, promotion,

¹ BARMEYER Christoph et MAYRHOFER Ulrike, **Management interculturel et processus d'intégration**, in, revue Management & Avenir2, N°22, Page 129.

mutation, application de sanctions, modalités de licenciement ou renouvellement de contrat. La loi française fait la distinction entre acte de discrimination et propos discriminatoires, (comme les notions d'injure raciste ou d'incitation à la haine raciale). Par exemple, une quantité importante de plaintes enregistrées par le défenseur des droits chaque année ne peuvent pas être traitées comme des actes de discrimination. Le fait qu'un employé subisse les moqueries de son supérieur hiérarchique sur la base de son genre, d'un handicap quelconque ou d'une origine ethnique stigmatisée ne fait pas de lui la victime d'un acte de discrimination aux yeux de la loi. En revanche, la loi du 27 mai 2008 proposant diverses dispositions d'adaptation au droit communautaire dans le domaine de la lutte contre les discriminations a créé le cas du harcèlement discriminatoire. Il peut se manifester, à l'égard d'une personne ou d'un groupe de personnes, notamment par des paroles, des actes ou des gestes répétés, à caractère vexatoire ou méprisant. On parlera du harcèlement si ces conduites sont de nature à porter atteinte à la dignité ou à l'intégrité physique ou psychologique de la personne. On conserve bien ici la notion de privation d'un droit, mais cette fois moral ou symbolique (image de soi) plutôt que matériel (salaire ou avantage liés à un poste). Enfin, la France fait la distinction entre discrimination directe et discrimination indirecte. Elle est directe, lorsque, pour un motif illégitime, une personne est traitée d'une manière moins favorable qu'une autre, dans une situation comparable (inégalité de salaire par exemple). Elle est dite indirecte lorsqu'une disposition, un critère ou une pratique, apparemment neutres, auraient pour résultat de créer une discrimination à l'égard de certaines personnes. Cette discrimination indirecte est de plus en plus fréquente car elle masque un dispositif en apparence non discriminatoire.¹

3.1.3.3- Le harcèlement moral dans le milieu professionnel

Bien que les conditions de travail se soient largement améliorées, l'entreprise est une organisation et un système social, régit par des lois techniques, organisationnelles, financières et humaines dont tous les éléments sont interdépendants et solidaires. Si les hommes doivent en permanence travailler ensemble et coopérer, le harcèlement moral commence souvent par le refus d'une différence (social, vestimentaire, diplôme ou d'écoles fréquentées, couleur de peau, âge, religion, esprit critique...etc.) peu importe cette différence, elle fait peur, elle interpelle, elle agace. Dans une société qui revendique l'interchangeabilité et le culte de la productivité, les salariés, sont amenés à tout faire pour effacer les différences qu'ils n'acceptent pas et le harcèlement moral leur permet de retrouver un semblant d'égalité subjective. De plus, en

¹ROBBINS Stephen et autre, Op.cit, Page 44.

entreprise comme dans la vie extérieure, il y a des sentiments irrationnels qui entrent en ligne de compte, des jeux de pouvoir et de contre-pouvoir qui impliquent des comportements de jalousie, d'envie et de rivalité. En tant que sentiments inavouables, ils ne sont pas exprimés clairement et de ce fait, ils rendent les individus particulièrement destructeurs entre eux, qu'il s'agisse de relation professionnelle ascendante, de même niveau ou descendante.

L'organisation même du travail peut favoriser les comportements violents. En effet, il faut être réaliste, encore aujourd'hui, certaines pratiques managériales visent à désorganiser le lien social, à monter les services les uns contre les autres ou à humilier les personnes (management par le stress et par la peur), d'autres pratiques ont pour conséquences d'exclure les salariés dont l'âge, l'état de santé ou le niveau de formation ne correspondent plus aux besoins de l'entreprise. Bien que ces pratiques ne soient pas exprimées clairement par la direction, elles poussent de manière insidieuse les managers à utiliser ce type de comportement que l'entreprise ne couvrira pas forcément si un scandale doit éclater. Pour autant, il ne s'agit pas de déresponsabiliser l'attitude des managers qui se disent victimes du système, car ils sont à même en tant qu'adultes de refuser d'utiliser ces pratiques d'abattage. Les managers ont la responsabilité de gérer les conflits avant qu'ils ne dégénèrent en harcèlement, de stopper les premiers agissements hostiles, d'influencer le climat de travail en privilégiant le sentiment de justice, en pratiquant un style managérial centré sur la considération, en consultant leurs équipes et en les respectant. Encore faut-il qu'ils soient eux-mêmes formés à reconnaître ces comportements et à les gérer de manière humaine et adéquate. Dans le même esprit, les Ressources Humaines (Rh) doivent porter attention à la qualité des relations et à la gestion précoce des conflits afin qu'ils ne se transforment pas en harcèlement moral. En cas d'alerte, faire appel à un tiers extérieur afin d'écouter les parties en présence et les aider à trouver des solutions. Cette prise en charge précoce permet cette reconnaissance des parties nécessaire à la résolution du conflit. De l'autre côté, en cas de doute une enquête avec un cabinet extérieur doit être menée afin de comprendre tous les rouages et définir avec certitude qui est harcelé et qui est harceleur. Il y a parfois des surprises, comme ce salarié d'une entreprise de services qui se disait harcelé par son manager alors qu'en fait après enquête c'était lui le harceleur qui tyrannisait son manager. Attention donc aux conclusions hâtives et à l'emballement collectif. Même si certaines grandes entreprises, les multinationales en particulier, ont élaboré des chartes de bonnes conduites, cette violence sociale, interdite d'expression, difficilement démontrable,

reste malgré l'arrivée du nouveau Code du travail, toujours totalement impunie dans la grande majorité des entreprises.¹

3.1.3.4- Le stress dans le monde du travail

Les risques psychosociaux sont le résultat d'une mauvaise conception, organisation ou gestion du travail et d'un contexte socioprofessionnel défavorable. Ils peuvent avoir des conséquences psychologiques, physiques et sociales négatives, telles que le stress occasionné par le travail, le surmenage ou la dépression. Parmi les conditions de travail susceptibles de déboucher sur des risques psychosociaux, citons par exemple ; une surcharge de travail. Ses exigences contradictoires et un manque de clarté sur la fonction à remplir. La non-participation des travailleurs aux décisions les concernant et leur absence d'influence sur le mode d'exécution de leur activité professionnelle. Des changements organisationnels mal gérés et l'insécurité de l'emploi. L'inefficacité de la communication et le manque de soutien de la direction ou des collègues. Le harcèlement psychologique et sexuel et la violence exercée par des tiers. Lors de l'examen des exigences liées à l'emploi, il est essentiel de ne pas confondre les risques psychosociaux, tels que la surcharge de travail, et les conditions dans lesquelles l'environnement de travail est stimulant et parfois marqué par un certain nombre de défis à relever, mais offrir au travailleur le soutien dont il a besoin, en termes de formation et de motivation, pour exécuter sa tâche au mieux de ses capacités. Un environnement psychosocial propice stimule les performances et le développement personnel, et favorise le bien-être mental et physique des travailleurs. Les travailleurs ressentent du stress à partir du moment où ce que l'on exige d'eux sur le plan professionnel dépasse leurs capacités à satisfaire leurs exigences. Outre des problèmes de santé mentale, les travailleurs soumis à un stress prolongé peuvent développer de sérieux problèmes de santé physique, notamment des maladies cardiovasculaires ou des troubles musculosquelettiques. Pour l'organisation, les effets négatifs se manifestent, entre autres, par de mauvais résultats globaux de l'entreprise, un taux accru d'absentéisme, un taux élevé de présentéisme (présence inefficace au travail de travailleurs malades) et des taux importants d'accidents et de blessures. Les absences ont tendance à durer plus longtemps que celles qui découlent d'autres causes. Le stress lié au travail peut également entraîner des taux accrus de retraite anticipée. Les coûts estimés pour les entreprises et la société sont importants et se chiffrent en milliards d'euros au niveau national.²

¹ KUBICKI Robert, **Le terreau du harcèlement moral**, in, revu dynamique entrepreneuriat, « solution incontournable pour mieux gérer votre boîte », numéro 64, Paris, aout 2013, page 12.

² HASSARD Juliet et COX Tom, **Risque psychosociaux et stress au travail**, in, revu électronique, OSHwiki, <https://osha.europa.eu/fr/themes/psychosocial-risks-and-stress>, 20/02/2016 à 17h00.

3.2- Résolution des problèmes de la GRH dans le cadre d'accord d'association d'entreprises

3.2.1- Les rôles clé de la fonction ressource humaine lors d'accord d'association d'entreprises

Un des défis majeurs des entreprises et organisations opérant à l'international concerne leur capacité d'adaptation des RH aux normes et valeurs de différentes cultures. Dans ce contexte, il arrive souvent aux organisations d'assimiler gestion internationale des ressources humaines et gestion des expatriés. En effet, c'est de faire abstraction des autres catégories de salariés en présence dans une telle dynamique. Or, le pays d'origine, les lieux de recrutement et de travail, voir les espaces de mobilité potentiels constituent des variables fondamentales dans un système de gestion. L'essentiel est la capacité de communication et d'échange entre ces différents groupes dont les uns sont sédentaires et les autres mobiles, mais dont aucun ne doit rester méconnu et négligé.¹

Cependant, Le rôle des cadres en matière de GRH devrait s'accroître dans l'avenir car les dirigeants accordent plus d'importance aux RH et incitent les cadres à s'engager dans des activités qui relèvent traditionnellement des professionnels de la GRH. Il peut être envisagé une décentralisation de la GRH poussée à l'extrême dans les groupes de travail autonomes ou semi autonomes où, à tour de rôle les employés réalisent des activités de GRH. La forme la plus poussée de la décentralisation est actuellement l'internationalisation. L'Internationalisation des entreprises les oblige à mettre en œuvre des politiques et des pratiques cohérentes au niveau international telles que les plans d'actionnariat, les salariés mondiaux, une politique harmonisée de rémunération variable...²

3.2.2- La gestion interculturelle en entreprise

Avec la mondialisation, les entreprises désormais organisées sur un plan international sont confrontées au problème de la coexistence de cultures nationales et de cultures de gestion différenciées selon les sites, les pays et les acteurs. L'expérience des expatriés, les manières différentes de valoriser et de récompenser la prise de risques, les conflits culturels entre dominants et dominés apparaissent avec la multiplication des fusions acquisitions, et des rachats

¹ RACINE Marie-Hélène, Op.cit, Page 2.

² MORENO Maxime, **Gestion des Ressources Humaines**, in, http://www.foad-mooc.auf.org/IMG/pdf/C.ours_GRH.pdf, le 01/01.2016 à 18h13.

d'entreprise. La culture devient un enjeu et un atout stratégique entre les acteurs d'origine, de parcours et de métiers différents. L'omniprésence du fait culturel transmis, appris, prescrit, dans les rapports de travail signifie que leur organisation fait partie intégrante des priorités des entreprises. Le taux d'échecs élevé des coopérations et fusions internationales montre que l'intégration des entreprises à l'échelle mondiale n'est pas facile. Les problèmes d'origine interculturelle deviennent ainsi des facteurs-clés d'échecs dans bien des cas, car les malentendus sont source de perte, tant sur le plan de la gestion des ressources engagées, qui perdent leurs facultés et leurs compétences, que sur le plan des résultats attendus, qui ne peuvent se réaliser faute de compréhension. Le besoin d'une approche interculturelle du management est apparu en même temps que l'émergence des organisations de type matriciel qui ont elles-mêmes induit la mise en place de structures dites verticales au niveau mondial. Les entreprises multinationales s'organisaient le plus souvent selon un modèle géographique avec des filiales implantées localement. La gestion du personnel d'une usine relevait de la direction du pays, mais souvent les décisions relatives aux volumes de production, aux investissements et à l'innovation étaient prises à l'échelon européen ou mondial. C'est pour cette raison que la recherche en management interculturel étudie les comportements spécifiques dans les entreprises en considérant les facteurs d'influence d'origine culturelle, afin d'anticiper d'éventuels dysfonctionnements et de faciliter une coopération avenir. En effet, la gestion d'équipes de travail multiculturelles et la capacité à manager la diversité, souvent à distance, sont probablement des compétences-clés à acquérir pour l'encadrement de demain. Dans ce contexte, le défi de la GRH est de créer un cadre au sein duquel les qualités culturelles et individuelles des membres soient combinées afin de mieux gérer la complexité. La gestion de la diversité est devenue un facteur stratégique pour favoriser la cohésion de l'organisation et les synergies entre des activités réparties à l'échelle mondiale.¹

Pour minimiser le risque culturel (Il est probable que l'on ne peut jamais s'en départir totalement puisque notre mode de pensée et notre identité sont intrinsèquement liés à notre culture d'origine), il est recommandé d'identifier le phénomène par comparaisons entre le problème ou la situation définies en termes de traits culturels (valeurs-normes-comportements) dans la culture du pays d'origine et dans celle du pays hôte. Il est possible de résoudre le cas du marché étranger. Il est également conseillé de faire tomber les filtres ethnocentriques en favorisant le travail synergique entre équipes marketing locales et internationales ainsi que la mobilité internationale au sein de l'entreprise. Enfin, il faut souligner que le risque culturel est

¹ HART Patricia, **Les défis de la gestion des ressources humaines face aux mutations des entreprises à l'internationale**, thèse de management des ressources humaines, Université Paris Dauphine, 2014-2015, Page33.

d'autant plus fort que la mondialisation des échanges économiques conduit, dans de multiples occasions, à l'exacerbation des identités nationales dans un contexte libéralisme parfois trop radical, ou la régulation qui s'impose finalement de plus en plus est celle unique du marché. Les échanges industriels et commerciaux sont autant de ces occasions qui provoquent la confrontation des systèmes de valeurs dans un rapport de force. Il devient urgent pour l'entreprise internationale d'apprendre à maîtriser ses cadres de référence culturels, condition nécessaire pour saisir la formidable opportunité qu'offre aussi la mondialisation d'apprendre des autres cultures, d'améliorer sa compétence interculturel et donc sa performance individuel et organisationnelle dans un espace internationale de plus en plus décloisonné.¹

Comme c'est le cas dans tout échange, la relation interculturelle n'est pas exempte de conflits potentiels. Souvent, les conflits interculturels portent sur des différences de valeurs et de normes, de même que sur des contraintes organisationnelles. Plus une entreprise se donnera des moyens efficaces pour favoriser la prévention et la diminution de conflits, plus elle réussira à rehausser sa productivité. L'un de ces moyens est d'adopter une bonne approche de résolution de problèmes pour laquelle autant les gestionnaires que l'ensemble du personnel recevront une formation. Une bonne démarche met aussi en lumière l'existence de propulseurs de conflits interculturels, tels la confrontation à sa propre identité culturelle, les valeurs et les règles du jeu non négociables, les préjugés, les peurs, l'inférence interculturelle automatique, la neutralisation ou l'amplification de la différence. En ayant conscience de ces propulseurs, la polarisation peut être évitée et de l'espace est donné plus facilement à la reconnaissance d'un besoin ou d'un problème. Ainsi, il devient possible de s'inspirer d'une démarche de résolution de problèmes telle que la méthode Six-maques bon nombre d'entreprises utilisent pour maximaliser l'ensemble des processus d'affaires. Si dorénavant nous considérons l'interculturel comme un processus d'affaires au même titre que toutes les autres dimensions de l'entreprise, nous pouvons appliquer le cheminement d'amélioration ou de résolution de problèmes suivant : définir le problème et les besoins ; inventorier tous les éléments du problème ; analyser pour comprendre les causes (élaboration d'hypothèses et validation de ces hypothèses) ; améliorer ou corriger la situation à même les idées des personnes en cause ; faire le suivi de la mise en place de la solution.²

¹ NATALIE Prime et USUNIE Jean-Claude, **marketing international**, « développement des marchés et management multiculturel », 2ème Ed, Vuilbert, France, 2004, Page 68. 69.

²BRAULT Jocelyne, **Pratique de la gestion de la diversité interculturelle en emploi**, Ed non mentionné, Canada, 2005, page33.

3.2.3 - Le développement des capacités interculturelles

Un certain nombre de mesures peuvent aider les managers à tirer la meilleure partie possible de la diversité.¹

3.2.3.1- Analyser ses propres pratiques de management

Pour aborder convenablement sa relation à l'autre (supérieur /subordonnés / collaborateurs), il convient dans un premier temps d'avoir une idée claire de ses propres pratiques de management. Pour cela, il importe de lister les différentes tâches que la plupart des managers sont susceptibles d'entreprendre, de porter une attention sur celles qui font partie de votre mission à un instant donné. Ensuite, il s'agit d'identifier certains aspects ou domaines de votre fonction, qui auront dans le cas présent une importance indiscutable, et d'apprécier vos qualités (capacités) relatives et les points d'améliorations à envisager à court ou moyen terme.

3.2.3.2- Comprendre ses fondements culturels

Face aux enjeux de la diversité culturelle, le manager international doit prendre conscience des postulats implicites sur lesquels il a l'habitude de s'appuyer dans ses réflexions et pratiques de management, il s'agit d'acter les caractéristiques culturelles de ses actions, leurs origines et fondements, afin de mieux cerner les avantages et inconvénients de ses méthodes de managements. En effet, lors de désaccords ou de conflits, indépendamment des problèmes d'incompréhension et de susceptibilité, l'une des causes fréquente de tension réside dans la non prise en compte des fondements culturels de son interlocuteur. Or c'est pourtant généralement à ce niveau que se créent les véritables conflits, les discours et comportements n'étant qu'une conséquence d'oppositions beaucoup plus profondes. Il s'agit par conséquent de rechercher les fondamentaux de sa culture qui sont souvent enfouis dans la mémoire et qui se situent à un niveau inconscient. Comprendre ses fondements culturels doit permettre aux futurs managers de relativiser ses propres jugements et comportements lors de relation avec des acteurs de cultures différentes, afin de prendre ses distances avec son système de valeurs. Ce travail doit donner les moyens au responsable d'établir une relation entre sa culture d'origine et d'autres cultures. Il doit ouvrir la voie à une logique de médiation interculturelle essentielle pour réussir à comprendre des groupes culturels différents et éviter les situations de blocages.

¹ MEIER Olivier, Op.cit, Page 178.

3.2.3.3- Prévoir les points de blocage en situation interculturelle

Une fois les fondements culturels précisés, le manager interculturel doit faire face à la formation d'équipes plurielles, anticiper et localiser les points de blocage en situation interculturelles. Ceci nécessite dans un premier temps une prise en compte des différences entre cultures, en permettant à chaque culture de s'exprimer et de se faire connaître. Une façon efficace d'établir ce diagnostic peut consister, au-delà des réunions de groupes, à renforcer les connaissances des activités et spécificité de chacun, en favorisant les personnes clés et un échange d'informations entre les parties. Ceci doit permettre d'avoir une meilleure vision des particularismes culturels et d'identifier les zones éventuelles de friction et de blocages. Identifier et prévoir les points de blocages en situation interculturelle peut permettre au manager d'éviter certaines erreurs de comportements et de répondre plus précisément à la nature des problèmes rencontrés. En effet, on ne peut pas résoudre de la même manière un problème portant sur les différences de croyances culturelles (fondamentaux) et des problèmes d'attitudes et de comportements au sein des équipes de travail. Si le dernier point relève principalement d'un degré d'ouverture sur l'autre, l'identification de croyances différentes nécessite généralement un travail de fond demandant un effort d'explication et d'interaction afin de parvenir à un accord acceptable par tous.¹

Résumé du chapitre

Nous assistons aujourd'hui à une nouvelle réalité des guerres et des conflits. Pour la plupart, il s'agit de conflits internes. Ce genre de conflits, qu'ils soient d'origine ethnique, idéologique ou autre. L'accord d'association, entraîne des risques pour les entreprises et les managers, elle connaît de réelles limites sur le terrain, les changements qui interviennent dans un tel contexte apporté à la nouvelle entité des problèmes majeurs, et dans ce cadre vient la fonction de la GRH qui essaye d'apporter des solutions afin d'éviter tout dysfonctionnement organisationnel.

¹ MEIER Olivier, Opcit, Page 181-185.

Partie pratique

Chapitre 4

Présentation de l'organisme d'accueil et les
étapes de la recherche sur le terrain

Préambule

L'étude sur le terrain est l'étape la plus importante dans tous les projets de recherche. Dans cette étape, nous allons tout d'abord présenter l'entreprise d'accueil puis nous allons tenter de vérifier la validité ou l'invalidité des hypothèses et avoir des réponses précises sur la question de départ. Pour atteindre nos objectifs, nous avons choisi l'entreprise Danone Djurdjura Algérie (DDA) comme terrain pour réaliser notre recherche.

4.1- Aperçu historique de l'entreprise (DDA)

L'entreprise « Danone-Djurdjura » est une grande multinationale, un leader mondial sur le marché des produits laitiers frais (PLF), des biscuits et du marché de l'eau minérale. Installée depuis 2001 en Algérie, elle s'est liée en partenariat avec le « groupe Djurdjura » appartenant à Batouche, avant de prendre la totalité des actions en 2004.

4.1.1- Description de l'entreprise DDA

4.1.1.1- La naissance de la laiterie Djurdjura

La Laiterie « Djurdjura » est la première PME privée spécialisée dans la fabrication du yaourt créé en Algérie par la famille Batouche en 1984 dans la région d'Ighzer Amokrane (Wilaya de Bejaia). Le succès que l'entreprise a connu sur le marché des produits frais a poussé ses dirigeants à opter dans un premier temps pour une stratégie d'extension et de diversification. C'est dans cet esprit qu'elle s'est dotée en 1988 d'un atelier de fabrication de fromages fondus et de camembert puis d'une ligne de production de crèmes desserts. En 1993, elle a fait acquisition de nouvelles conditionneuses et remplisseuses qui ont permis d'augmenter significativement la production de yaourts pour couvrir la demande locale et nationale en produits frais.

Quelque années après sa création, l'entreprise a atteint une taille critique qui nécessite la mise en place de structures adaptées et d'un nouveau type de management tourné vers la valorisation des compétences et non plus seulement sur les seuls ressources familiales. Les compétences des frères Batouche acquises dans le domaine des transports ne les préparaient guère à diriger une entreprise de grande taille qui ne cesse de gagner des parts de marché importantes au niveau national. L'entreprise Djurdjura ne pouvait plus continuer à fonctionner comme une SARL (Société à responsabilité limitée) qui ne distingue pas son patrimoine de celui de ses dirigeants.

En l'absence d'un conseil d'administration, d'une vision stratégique et d'une structure organisationnelle capable d'assurer la répartition des pouvoirs de décision, l'entreprise se trouvait « étranglée » par les altercations et les conflits familiaux.

Conscient de la gravité de la situation, les frères Batouche se sont mis alors à chercher, au-delà des frontières Algériennes, un partenaire susceptible d'apporter les moyens financiers et le savoir-faire organisationnel qui faisaient défaut à leur entreprise. C'est peut-être là le facteur principal de motivation pour « Djurdjura » qui a tenté l'une des premières expériences de partenariat entre une PME Algérienne et une firme multinationale. C'est dans cet état d'esprit que le fondateur de Djurdjura a commencé son rapprochement avec le groupe Danone créé en 1967 en France et qui devient dans les années 1990, le premier producteur de yaourt aux Etats-Unis, puis leader mondial des produits laitiers frais. Son chiffre d'affaires est estimé à plus de 13 milliards d'euros en 2004 et il emploie aujourd'hui plus de 100 000 salariés à travers ses filiales dans les quatre coins du monde.

4.1.1.2- Partenariat « Danone Djurdjura Algérie (SPA) »

En octobre 2001, le leader mondial des produits laitiers frais « Danone » a conclu un accord de partenariat avec la laiterie « Djurdjura », lui aussi leader du marché Algérien des produits laitiers frais (PLF), en prenant une part de 51% de ses actions. Après l'année 2002 consacré pour la rénovation du site d'Akbou et à mettre en place des outils industriels nécessaires à l'expansion future, la marque Danone a été lancée en 2002, et en juin 2006 Danone devient actionnaire majoritaire avec un pourcentage de 95% de la DDA. En 2008 Danone devient actionnaire majoritaire avec un taux de 98% de la DDA.

4.1.1.3- Situation géographique

Danone Djurdjura Algérie (DDA) est implantée dans une zone industrielle Taharcht, véritable carrefour économique de Bejaia, d'environ cinquante unités de productions agro-alimentaires et en cours d'expansion. Localisé à deux kilomètres (Km) d'une grande agglomération (Akbou), à quelques dizaines de mètres de la voie ferrée et située à environ soixante Km de Bejaia. Par ailleurs, nous avons aussi des acteurs économiques importants tel que : Candia, Soummam, Ifri...etc. à proximité de cette entreprise.

4.1.1.4- Identification de l'entreprise (DDA)

4.1.1.4.1- Dénomination Sociale

Avant le partenariat

Groupe Danone : La dénomination sociale de la société est Groupe Danone.

Laiterie Djurdjura : La dénomination sociale est Laiterie Djurdjura.

Après le partenariat

La dénomination des deux sociétés après le partenariat est Danone Djurdjura Algérie (SPA).

4.1.1.4.2- Le Siege Social

Avant le partenariat

Le Groupe Danone : Le siège social de la société est au 07, rue de Téhéran, 75008 Paris.

Laiterie Djurdjura : Le siège social de la société est situé à la Zone industrielle d'Akbou Bejaia Algérie.

Après le partenariat

Le siège social de la société Danone Djurdjura Algérie (SPA) est situé à la Zone industrielle d'Akbou Bejaia Algérie.

4.1.1.5- Forme juridique

Avant le partenariat

Le Groupe Danone : la société de forme Anonyme à conseil d'administration est soumise à la disposition du livre II du code du commerce et au décret N° 67236 du 23 mars 1967 sur les sociétés commerciales Françaises et le groupe Danone a été constitué le 02 Février 1899, l'assemblée générale extraordinaire du 13 décembre 1941 à propager la durée de société au 13 décembre 2040.

Laiterie Djurdjura : est une société à responsabilité limitée de nature juridique mixte, elle est constituée selon l'article 564 du code de commerce Algérien entre les associés de la famille de Batouche (Société Familiale).

Après le partenariat

Société par actions à la capitale de 2 700 000 000 DA. Responsable actuels : Mr BATOUCHE Boussaad (Directeur Générale), Claude JOLY (Directeur Adjoint).

4.1.2- La direction des ressources humaines

La direction des ressources humaines assurent la gestion administrative des travailleurs et la rémunération du personnel, tout en veillant aux relations avec l'organisme extérieur. Le département ressource humaine a pour mission ; de gérer les carrières, de procéder au recrutement (interne-externe), d'établir la communication interne, de gérer les informations, de développer les organisations (événements), communiquer en interne.

4.1.3- Les métiers des RH

Ce service est chargé de faire :

- Respecter les orientations stratégiques de la structure et élaborer la politique de management des RH, avec la définition des plans d'action.
- Veiller à la bonne gestion des emplois et l'évolution des compétences.
- Organiser le dialogue social avec les membres du personnel.
- Veiller à la bonne conformité de l'obligation légale et réglementaire.
- Faire évaluer les procédures de gestion du personnel et le support de suivi.
- Elle est composée de plusieurs responsable RH par métier : Le RH commercial et supply chaine, le RH fonction support, le RH usine.

4.1.4- Les différents services des RH

4.1.4.1- Gestion de la paie et des relations sociales

Ce service est chargé de ; la paie, la procédure de la GRH, coordonner et superviser la gestion administrative du personnel ainsi que le budget et l'établissement des liasses fiscales et sociales.

4.1.4.2- Gestion des projets RH

Ce service est chargé de lancement de nouveaux projets (comme le projet Saha zin), la formation, la communication interne et la sécurité nationale WISE.

4.1.4.3- Responsable de la communication interne

Ce service est chargé de l'Eventiel, géré la communication interne de l'entreprise, de relayer, quand nécessaire, la communication émanant du groupe.

4.1.5- La place de la gestion des contrats dans le champ de la GRH

Elle occupe une place importante et indispensable, c'est la base pour construire une politique RH. Dans la démarche, le recrutement, par exemple, aide à sélectionner les bonnes personnes pour occuper les postes qui conviennent à leurs compétences.

4.1.6- Les outils utilisés dans la mise en œuvre de la gestion des contrôles

Chez Danone, ils donnent une très grande importance à l'accord entre l'employé et l'employeur, chaque personne doit signer son contrat de travail avant de rejoindre son poste de travail.

4.1.7- Objectif de la gestion des contrats

- Développer les capacités interculturelles de chaque Danoners.
- Diminuer le chômage.
- Accroître la promotion interne et externe.
- Déclencher une dynamique des groupes dans l'entreprise.
- Accélérer la concurrence entre les démentions individuelles et collectives. Accroître la production de l'organisme.
- Accroissement temporaire de l'entreprise.
- Apporter des solutions à la planification stratégique et concrétisation de la mission de l'entreprise.
- Valorisation du potentiel des employés pour le développement de la carrière.

4.1.8- Les différents produits

L'Unité Danone Djurdjura Algérie produit 350 à 400 tonnes/jour. Ses différents produits sont : Yaourt ferme traditionnel. Seven bénéfices. Bioativia aromatisé. Bioativia aux fruits. Crème dessert (DANETTE). Yaourt fruité (fruits). Yaourt à boire (Dan'up). Jus (Danao). Petit Gervais nature. Petit Gervais aux fruits.

4.2- Les étapes de l'enquête sur le terrain

4.2.1- La période de la pré-enquête

Au cours de la pré-enquête qui a duré une semaine avant l'enquête, nous avons effectué plusieurs visites programmées dans l'entreprise afin de recueillir un maximum d'informations

concernant le sujet de notre présente recherche qui est les problèmes de la GRH dans le cadre d'accord d'association d'entreprises internationales. Cette étape nous a permis à la fois d'explorer le lieu de l'enquête, de faire des observations sur notre population d'étude et de confirmer la faisabilité de notre recherche.

4.2.2- la période de l'enquête

Afin de réaliser notre recherche, nous avons consacré trente jours qui ont débuté le 02 février 2016 jusqu'à 01 mars 2016, durant lesquels on a programmé des rencontres avec des salariés de l'organisme d'accueil « Danone-Djurdjura », suivi de plusieurs entretiens chose qui nous a permis d'obtenir des réponses à nos questions.

4.2.3- La description du guide d'entretien

Pour effectuer notre étude, nous avons utilisé un entretien semi directif qui se base sur un guide constituant différents thèmes. Notre guide d'entretien est divisé en cinq parties : La première partie porte sur les caractéristiques socioprofessionnelles de nos enquêtés, à savoir ; le genre, l'âge, niveau d'instruction, catégorie professionnelle, ancienneté professionnelle, niveau de maîtrise de la langue du partenaire économique actuel, durée de travail avec le partenaire économique actuel, expérience de travail avec d'autres partenaires étrangers. La deuxième partie est consacrée aux questions relatives aux problèmes culturels des salariés de « Djurdjura » après l'accord d'association avec « Danone ». La troisième partie est consacrée aux questions relatives aux problèmes d'adaptation des salariés de « Djurdjura » aux nouvelles normes et règles de gestion après l'accord d'association avec « Danone ». La quatrième partie est consacrée aux questions qui se rapportent aux problèmes de la communication des salariés de « Djurdjura » après l'accord d'association avec « Danone ». La cinquième partie est consacrée aux questions relatives à l'intégration fonctionnelle des salariés de « Djurdjura » après l'accord d'association avec « Danone ».

Résumé du chapitre

L'entreprise « Danone-Djurdjura » est l'une des premières entreprises multinationales en Algérie, dont on a eu l'occasion d'effectuer notre stage pratique. Qui nous a permis la collecte d'information nécessaire sur notre sujet d'étude.

Conclusion

Conclusion

Tout au long de notre étude, nous avons essayé de comprendre et d'expliquer les problèmes de la gestion des ressources humaines qui peuvent être engendrés suite à l'opération de l'accord d'association d'entreprises entre les deux entités « Danone » et « Djurdjura » qui se situe à Akbou, Bejaia. Plus précisément montrer l'effet de ce rapprochement sur le personnel et le niveau d'acceptation de ce changement par les salariés de l'ancienne entreprise « Djurdjura ».

Pour la réussite d'un accord d'association, la gestion des ressources humaines doit accorder une grande importance à l'intégration professionnelle. En effet, nous déduisons d'après l'analyse des réponses recueillies auprès de notre population d'étude que la nouvelle entreprise « Danone » a effectué plusieurs changements dans l'entreprise ; en instaurant de nouvelles valeurs de travail dont les salariés se trouvent adhérents par obligation vu qu'ils n'ont guère d'autre choix. Ceci influe sur leurs relations avec les collègues et supérieurs étrangers, tout en créant un manque de confiance et une méfiance réciproque, ce qui pousse les salariés à se contenter uniquement des relations professionnelles.

De plus, elle a effectué des changements concernant les méthodes et les normes de travail. Ce que les salariés trouvent, en quelque sorte négative, surtout durant le début de l'accord d'association, puisqu'ils n'ont pas l'habitude de travailler avec ce rythme.

Cependant, « Danone » a aussi instauré de nouvelles stratégies de communication qui sont beaucoup plus informatisées qu'avant. Et vu l'existence d'une diversité linguistique, les salariés se trouvent souvent confrontés à des difficultés à faire passer et comprendre le message.

Ainsi, elle a introduit de nouveaux postes/travaux qui ne sont pas tout à fait adéquats avec leurs formations initiales, ce qui entrave leurs performances. Et tout ce changement ne favorise guère leur intégration professionnelle.

Pour conclure, les deux entreprises « Danone » et « Djurdjura » ont établi un accord d'association sans intégrer totalement leurs ressources humaines. Elles se sont seulement basées sur ; le travail qui doit être réalisé dans le temps, avoir une bonne image de l'entreprise et veiller à son développement, sans essayer d'écouter et de comprendre le personnel, de faire rapprocher les deux entités et surtout de gagner leur confiance. Ces opérations apportent divers changements qui influent sur le personnel et son organisation. Pour éviter toute sorte de dysfonctionnement, il est indispensable de donner une grande importance à la fonction des ressources humaines qui est la clé de réussite de toute opération d'alliance. Alors pour bien mener cette activité, il est plus que nécessaire d'assurer un climat de travail propice qui convient

parfaitement dans ce genre de circonstance. Telles que ; l'accompagnement des RH dans leurs missions en proposant des outils de développement et d'analyse. L'amélioration de la collaboration et des relations managers/salariés en facilitant l'accès à l'information et en améliorant les interactions entre ces acteurs. La compréhension et la maîtrise de la langue de l'étranger permettent d'éviter l'arrêt de l'information et le blocage organisationnel. L'établissement d'une vision à court et à long terme en mettant des stratégies pour prévoir les nouveaux métiers en adéquation avec les formations initiale des salariés. L'organisation de formations interne et externe afin de permettre aux salariés de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation du travail impliqué par les évolutions technologiques et économiques, de donner la possibilité aux salariés d'acquérir une culture, de la maintenir ou de la parfaire. Ainsi que la mise en place d'un système d'intégration professionnelle qui permet de mettre le collaborateur en confiance et de lui communiquer au fil des jours les informations et les connaissances utiles pour sa fonction tout en l'adaptant aux tâches et aux exigences de l'environnement toujours changeant. Enfin, pour donner vie à une culture de confiance, quelle que soit la diversité entre les collègues, il faudrait faire preuve de rigueur, d'honnêteté de responsabilité et de transparence.

Liste bibliographique

Ouvrages méthodologiques

- 1- Mauris ANGERS, **Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaine**, 1^{ère} Ed, Casbah, Alger, 1997.
- 2- Omar AKTOUF, **Méthodologie des sciences sociales et approches qualitatives des organisations**, « une introduction à la démarche classique et une critique, ED les presses de l'université, Québec, 1987.
- 3- Raymond QUIVY, **Manuel de recherche**, 3^{ème} éd, DUNOD, Paris, 2006.
- 4- Thomas GAY, **L'indispensable de la sociologie**, ED Stydrama, Paris, 2004.

Ouvrages fondamentaux

- 1- Arnaud DIEMER, **ECONOMIE D'ENTREPRISE**, « La stratégie des entreprises », édition non mentionner, paris, 2001.
- 2- Bernard GARETTE, Pierre DUSSAUGE, **Les alliances stratégiques**, Les éditions organisations, Paris, 1995.
- 3- Carlos RABASSO et Javier RABASSO, **Introduction au management interculturel**, « Pour une gestion de la diversité », ED Ellipses, Paris, 2007.
- 4- Gary DESSLER, **La gestion des organisations**, « Principes et tendances au XXie siècle », Éditions du renouveau pédagogique, Québec, 2009.
- 5- Éliane KARSAKLIAN, **Internationalisation d'entreprises**, « Démarche et stratégie pour vendre sur les marchés étrangers », ED Dunod, Paris, 2009.
- 6- Jacques DEMORGON, **complexité des cultures et de l'interculturel**, édition anthropos, paris, mai 2004.
- 7- Jean-Michel PLANE, **Management des organisations**, « Théories, concepts, cas », ED Dunod, Paris, 2005.
- 8- Jocelyne BRAULT, **Pratique de la gestion de la diversité interculturelle en emploi**, Ed non mentionné, Canada, 2005.

- 9- Hervé DEFALVARD, **Une explication non réductionniste de la coopération inter-firme**, Edition Economica, paris 2000.
- 10- KARSAKLIAN Eliane, **Le marketing international**, Edition d'organisation, EYROLLES, France, 2006.
- 11- Martial CHADEFAUX, **les fusions de sociétés**, « régime juridique et fiscale », 3ème Edition, Ville Guérin, Paris, 2003.
- 12- Marie SUNDIN, **Le management interculturel**, « **Le management français en Suède** », ED non mentionné, Paris, 2005.
- 13- Nathalie PRIME et Jean-Claude USUNIE, **marketing international**, « développement des marchés et management multiculturel », 2ème Ed, Vuilbert, France, 2004.
- 14- Olivier DEVILLARD, REY Dominique, **culture d'entreprise**, « un actif stratégique, efficacité et performance collective », édition Dunod, paris, 2005.
- 15- Olivier MEIER, **Management interculturel**, 2ème édition, Dunod, Belgique 2006.
- 16- Olivier MEIER, Guillaume SCHIER, **Fusions Acquisition**, « stratégie, finance, management », 4ème Edition, Dunod, Paris, 2012.
- 17- Philippe CABIN, **Communication et organisation**, « La communication : états des savoir », Editions des Sciences humaines, Auxerre, 2006.
- 18- Stephen ROBBINS et autre, **comportements organisationnels**, 16ème Edition, Pearson, France, 2015.
- 19- Susan SCHNEIDER & Jean-Louis BARSOUX, **Management interculturel**, ED Pearson, Paris, 2003.
- 20- Richard SOPARNOT, **Le management de changement**, Edition Vuibert, Paris, Juin 2010.

Revues

- 1- Ahlem BEN AMEUR, **l'adaptation au travail des cadres expatriés**, « concilier les performances économiques et sociale dans un contexte de diversité culturelle », in, revue humanisme et entreprise, N°300, mai 2010.
- 2- Annabelle JAOUEN, **Alliance stratégique et croissance de la très petite entreprise**, in Revue Internationale PME, numéro 193-4, 2006.
- 3- Catherine BARBA, **la délocalisation d'entreprise et ses avantages**, revu **Dynamique-mag entrepreneuriale**, « solution incontournable pour mieux gérer votre boîte », numéro 64, juillet 2014.
- 4- Christoph BARMAYER et Ulrike MAYRHOFER, **Management interculturel et processus d'intégration**, in, revue Management & avenir2, N°22.
- 5- Fabien RENOU, **La filiale**, journal du net, février 2006, in <http://www.journaldunet.com/management/pratique/vie-de-l-entreprise/4617/la-filiale.html>.
- 6- Juliet HASSARD et Tom COX, **Risque psychosociaux et stress au travail**, in, revu électronique, OSHwiki, <https://osha.europa.eu/fr/themes/psychosocial-risks-and-stress>.
- 7- Karine EVRARD SAMUEL, **Prévenir les difficultés post-fusion/acquisition en utilisant la gestion des crises**, in, Revue française de gestion, n° 145, France, 2003.
- 8- Macrino SUAREZ, **Les firmes multinationales** « monde en développement », in, revu européenne des sciences sociales, numéro 26, janvier 2006.
- 9- Pierre PHILIPPE, **Le difficile croisement des cultures en entreprise**, in, revu de la communication organisationnel, N° 272, mars 2012.
- 10- Robert KUBICKI, **Le terreau du harcèlement moral**, in, revu dynamique-mag entrepreneuriale, « solution incontournable pour mieux gérer votre boîte », numéro 64, Paris, août 2013.

11- Pierre VALLEE, **Actualité en société**, in, revu en ligne, Le Devoir, « Libre de penser », novembre 2010, <http://www.ledevoir.com/societe/actualites-en-societe/310828/prix-leon-gerin-nancy-adler-impose-l-art-aux-gens-d-affaires>.

12- Soufiyane FRIMOUSSE, **Mobilité internationale, cadre locaux et DRH dans les multinationales**, « diversité des représentations et des interactions », revue internationale sur le travail et la société, N°03, Maroc 2007.

13- Sandrine LEVASSEUR, **Investissement directe à l'étranger et les stratégies des entreprises multinationales**, in, revu de l'OFCE, Nouvelle économie régionale et réforme territoriale, numéro 83, mars 2002.

14- Werner LANDECKER, **Types d'intégration et ces mesure**, le journal américain de la sociologie, vol 56, page 332-340, Münster, 1999, in, Catherine Rhein, **Intégration sociale, intégration spatiale**, « L'espace géographique », N° Tome 31, Berlin, 2002.

Thèses

1- Abir KHATERCHI, **La délocalisation des entreprises et ses effets sur l'emploi dans les pays industrialisés**, thèse en droit international, université de Québec, Montréal, 2009.

2- France HILLAIRE, **les problèmes de la communication en entreprise, information ou relation**, thèse dans le cadre du programme de maîtrise en communication publique, faculté des lettres, Université Laval, Québec. 2005.

3- Ghaieth MERDASSI, **Les fusions acquisitions et leurs conséquences RH**, Thèse de fait d'étude, institut supérieur de fait d'étude, Tunis, 2007.

4- Martin ENGEMBA, **Action de coopération internationale**, thèse de droit international public et relation internationale, université de kinshasa, 2008.

5- Marie-Hélène RACINE, **La gestion des ressources humaines dans une organisation à vocation internationale**, « un défi pour la P.M.E », thèse de doctorat, université de Sherbrooke, Québec 2012-2013.

6- Patricia HART, **Les défis de la gestion des ressources humaines face aux mutations des entreprises à l'internationale**, thèse de management des ressources humaines, université Paris Dauphine, 2014-2015.

7- Ziad LATTOUF, **La mise en œuvre de l'accord d'association Algérie-Union européenne**, thèse de doctorat en droit international et relations internationales, université de Jean Moulin Lyon3, 2011.

Dictionnaire

1- Dictionnaire en ligne, <http://www.toupie.org/Dictionnaire/htm>.

Site internet et PDF

1- Daniel OLLIVIER, **Le choc des cultures au sein de l'entreprise**, « comprendre pour agir », in http://www.nantescitoyennete.com/X_FICHIERSPDF/100913_Choc_Culture.pdf.

2- Jean CHAILLET, **Stratégie de croissance**, « Développer son entreprise grâce au partenariat », in, <http://portail-des-pme.fr/strategies-de-croissance/developper-son-entreprise-grace-aux-partenariats>.

3- <http://definition.actufinance.fr/acquisition-803/>.

4- http://webcache.googleusercontent.com/internationalisation_entreprise/TrudelRacine.pdf.

5- <https://www.cafedelabourse.com/dossiers/article/pourquoi-les-entreprises-recourent-elle-aux-fusions-acquisitions>.

6- <http://www.fusions-acquisitions-consequences-rh-etude-cas-fininvest-sudinvest.html>.

7- <http://www.jobintree.com/definition-fusion-acquisition-197.html>.

8- <http://www.infos-entreprises.be/fr/types-de-partenariat-303>.

9- <http://www.letudiant.fr/boite-a-docs/telecharger/les-firmes-multinationales-2616>.

10- Maxime MORENO, **Gestion des Ressources Humaines**, in, http://www.foad-mooc.auf.org/IMG/pdf/C.ours_GRH.pdf.

11- Raimo NURMI, John DARLING, **Leadership Management International**, « Le principal avantage concurrentiel », New-York, 1997, page 221, in, http://www.entrepreneuriat.com/fileadmin/ressources/actes07/Trudel_Racine.pdf.

12- Sylvio BOUDREAU, **Le Blogue des pratiques Internet et médias sociaux offre**, in, http://conceptart.ca/index.cfm?voir=blogue&id=1647&M=599&item=1444&Repertoire_No=936652501.

Annexes

Guide d'entretien

Ce guide d'entretien entre dans le cadre de la préparation d'un mémoire de fin de cycle, en vue de l'obtention d'un diplôme de master en sociologie de travail, option ressources humaines.

Ce présent guide est destiné aux cadres Algériens de l'ex entreprise « Djurdjura », après l'accord d'association avec « Danone », en vue de comprendre les problèmes de la GRH ayant surgit après cet accord.

Il nous semble utile de vous rassurer que l'anonymat est garantie, et que les informations de ce présent guide ne seront utilisées que pour des fins purement scientifique.

Pour cette raison, nous vous prions de bien vouloir répondre avec sincérité pour que notre étude atteigne son cadre objectif et scientifique.

Nous vous remercions d'avance pour votre collaboration et veuillez croire l'expression de notre grand respect.

I- Données socioprofessionnelles

1- Le genre : - Féminin () – Masculin ()

2- L'âge : 20-30ans () 31-40ans () 41-50ans () plus de 50ans ()

3- Niveau d'instruction : - Secondaire () - Universitaire ()

4- Catégorie professionnelle : - Cadre moyen () – Cadre supérieur ()

5- Ancienneté professionnelle : - Moins de 3ans () - Entre 3 et 6 ans ()

- Entre 6 et 9ans () - Entre 9 et 12ans ()

- Entre 12 et 15 ans () - Plus de 15 ans ()

6- Niveau de maitrise de la langue du partenaire économique actuel :

-Niveau très élevé () – Niveau élevé () – Niveau moyen () – Niveau faible ()

7- Durée de travail avec le partenaire économique actuel :

1-2ans () 3-5ans () Plus de 5ans ()

8- Expérience de travail avec d'autres partenaires étrangers :

1-2ans () 3-5ans () Plus de 5ans ()

II- Questions relatives aux problèmes culturels des salariés de « Djurdjura » après l'accord d'association avec « Danone »

9- Pouvez-vous nous citer les valeurs de travail encouragées par votre nouvelle entreprise ?

10- Comment adhérez-vous à ces nouvelles valeurs de travail ? Et pourquoi ?

11- Pensez-vous que ces nouvelles valeurs entravent vos relations avec vos supérieurs et collègues de travail étrangers ? Commentez

12- Pensez-vous que les nouvelles valeurs organisationnelles établies par « Danone » influence négativement sur intégration professionnelle ? Commentez.

13- Est-il préférable de travailler avec vos collègues de la même culture, ou de culture différente ? Dans les deux cas de réponse dites pourquoi ?

III - Questions relatives aux problèmes d'adaptation des salariés de « Djurdjura » aux nouvelles normes et règles de gestion après l'accord d'association avec « Danone »

14- Pouvez-vous nous citer les changements opérés sur les règles de travail après l'opération d'accord d'association avec le partenaire étranger ?

15- Comment qualifiez-vous les changements dans les règles de travail établies dans le cadre d'accord d'association avec le partenaire étranger ? Commentez.

16- Adhérez-vous à ces nouvelles règles de gestion ? Si vous n'êtes pas adhérents dites-nous pourquoi ?

17- Pensez-vous que ces nouvelles normes de gestion établies après l'accord d'association avec le partenaire étranger, favorisent votre adaptation à ce nouveau milieu de travail ?

18- Pensez-vous que ces nouvelles règles de gestion établies après l'accord d'association avec le partenaire étranger favorisent votre intégration professionnelle ? Commentez.

IV- Questions qui se rapportant aux problèmes de la communication des salariés de « Djurdjura » après l'accord d'association avec « Danone »

19- Pouvez-vous nous renseigner sur la nouvelle stratégie de communication établie par l'entreprise « Danone » ? Et êtes-vous satisfait globalement de cette stratégie ?

20- La stratégie de communication établie par votre nouvelle entreprise répond-t-elle à vos besoins en terme de communication et d'information ? Commentez.

21- La stratégie de communication établie par votre nouvelle entreprise renforce-t-elle vos rapports avec vos supérieurs et collègues de travail étrangers ? Commentez.

22- Pensez-vous que cette stratégie à faciliter votre intégration professionnelle ? Commentez.

23- Pensez-vous que la langue engendre un problème de communication avec vos collègues étrangers, et crée un blocage organisationnel ? Commentez.

V -Questions relatives à l'intégration fonctionnelle des salariés de « Djurdjura » après l'accord d'association avec « Danone »

24- Apres le rapprochement des deux cultures différentes « Djurdjura » et « Danone », Quels sont les nouveaux postes et/ou travaux que vous occupés actuellement ?

25- Si vous occupez de nouveaux postes ou travaux, pensez-vous que ces derniers sont en adéquation avec votre formation initiale ? Commentez.

26- Pensez-vous que le nouveaux postes ou/et travaux que vous occupez actuellement entravent votre performance ? Commentez.

27- Pouvez-vous nous citer les nouvelles méthodes de travail instaurées par votre nouvelle entreprise ?

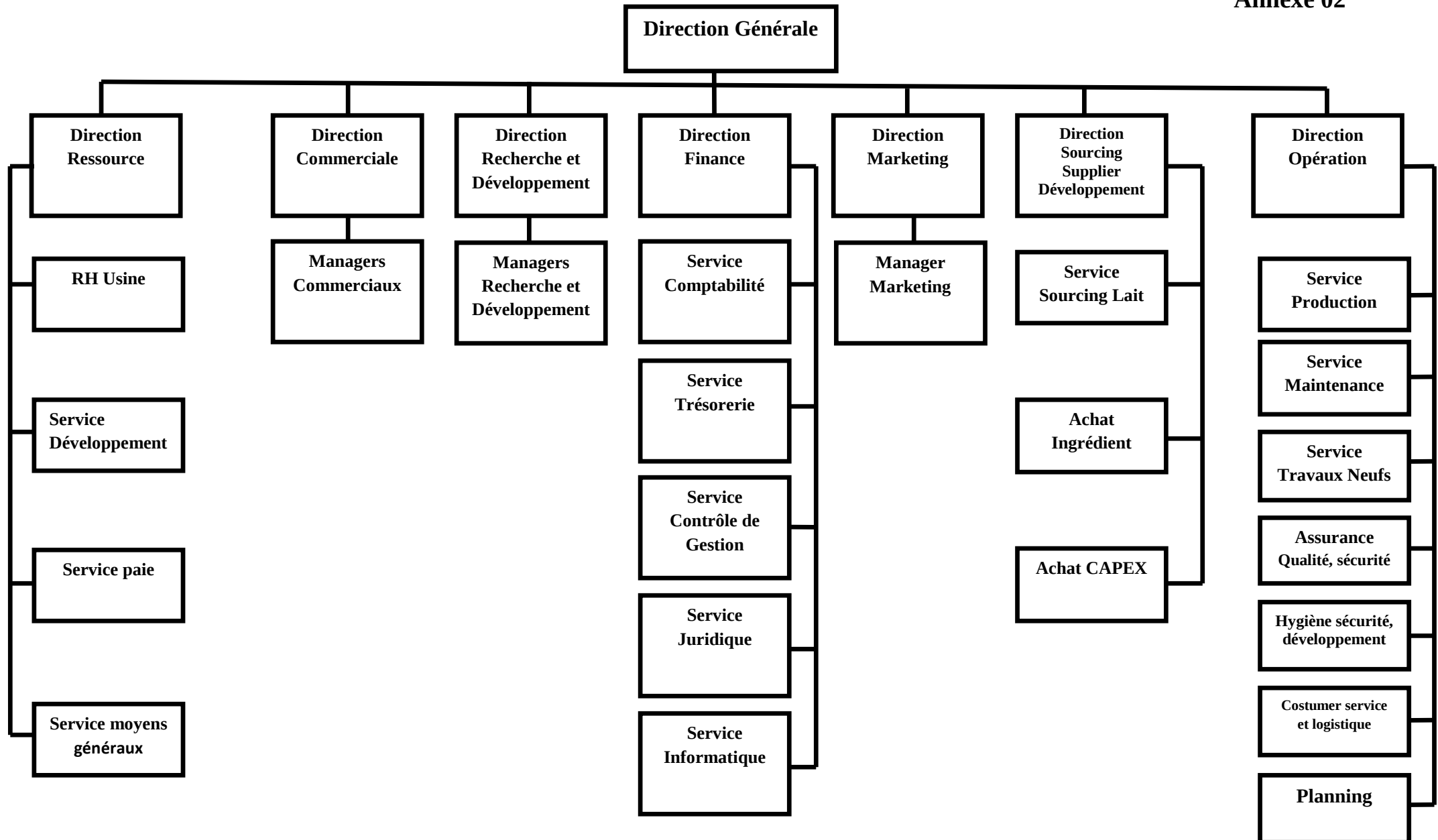
28-Ces nouvelles méthodes sont-elles en adéquation avec votre formation initiale ?

29- Pensez-vous que les nouvelles méthodes de travail entravent votre performance ? Commentez.

30- Pensez-vous que les exigences des nouveaux postes et méthodes de travail établies par « Danone » favorisent votre intégration professionnelle ?

Organigramme de Danone Djurdjura Algérie (DDA)

Annexe 02



Organigramme des ressources humaines (DDA)

