

Université A.MIRA de Bejaia.
Faculté des Sciences Humaines et Sociales.
Département des sciences Sociales.

Thème

**Contribution à la compréhension des conséquences des fusions
acquisitions d'entreprises sur l'intégration des salariés.**

Etude réalisée à : « Cevital spa » Unité d'El kseur.

**Mémoire réalisé en vue de l'obtention d'un diplôme de Master, en
Sociologie du travail, option : Gestion des Ressources Humaines.**

Réalisé par :

OURABAH Karima

YOUSFI Lamia

Encadré par :

Mr. HOCINI. A

Session juin 2015

Remerciement

On remercie DIEU le tous puissant de nous avoir donné le courage de terminer notre mémoire.

On adresse nos remerciements aux personnes qui nous ont aidés dans la réalisation de ce mémoire.

En premier lieu, on remercie monsieur HOCINI Amar, en tant que Directeur de mémoire, il nous a aidés et guidé dans notre travail, on le remercie ainsi que pour sa disponibilité tout au long de la réalisation de ce mémoire.

Nos remerciements s'adressent également à l'ensemble du personnel de l'entreprise « CEVITAL spa » unité d'El kseur en particulier à monsieur BENABDELCAFE Malek, Monsieur KAABACHE Lyes et Madame HARKOUK Nabila, pour la grande patience qu'ils ont su fait preuve malgré leur charge professionnelle.

Merci à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire.

KARIMA et LAMIA

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail

A mes chères parents : Papa et Mama, que DIEU vous gardes pour moi.

*A mes frères et sœurs : Samy et Rim et, Salima, Nezha, Katia, Amel, Mouloud,
Sonia, Ayoub et Sweeta.*

*A mes grands parents : Lakhdar et Smail, que DIEU vous accueille dans son
vaste paradis.*

A mes grands-mères : Titi Baya et Yemma Houria.

*A mes tentes et oncles : Dada Yousef, Zahir, tonton Mokhtar, Salah, Na
Ghania, Karima, Samira et tonton Khodir, Nassima, Naima, Lamia, tata
Malika et tonton Zahir, tata Hassina et Zora.*

*A mes chère(s) cousins et cousines : Lyes, Yacine, Lakhdar, Salah, Madina,
Nesrine, Hanane, Lydia, Faiza et Khatima.*

*A ma très chère cousine Kahina et son mari respectif Hakim, ainsi que ses
poussins : Fadila, Yasmine, et Amine.*

*A ma cousine Sabrina et son mari Fateh, ainsi que ses petits : Yasmine et
Mohamed.*

A tout (es) mes amis(es) en particulier :

Syha, Imène, Nora, Souhila, Lyes, Yacine, Mounir, Amazigh.

Karima

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail

*A celui qui a été à mes côtés et qui m'a soutenu pendant des moments difficiles
qu'il trouve ici mes remerciements les plus distingués et ma profonde
reconnaissance, mon très chère Papa.*

Ma très chère Maman que Dieu la garde pour moi.

*Je ne trouverai jamais l'expression forte pour t'exprimer mon amour, ma
reconnaissance et ma profonde gratitude pour tes sacrifices.*

A mes chères frères : Lounis, Naim, Saber.

*A ceux qui m'ont apportés un soutien, orientation, aide : Nassim, Aimad, et
Ilyas.*

A Monsieur MATI qui m'a accordé un soutien.

A tout mes amies en particulier : Linda, Sabrina, Fatima.

A la mémoire de ma grande mère, que DIEU t'accueille dans son vaste Paradis.

LAMIA

Liste des tableaux

Numéro	Titre	Page
N°1	Management culturel et humain : les étapes clés	76
N°2	Répartition des enquêtés selon le genre	93
N°3	Répartition des enquêtés selon l'âge	93
N°4	Répartition des enquêtés selon le niveau d'instruction	94
N°5	Répartition des enquêtés selon la catégorie professionnelle	95
N°6	Les changements en matière de règles de travail selon les enquêtés	96
N°7	L'avis des enquêtés par rapport au changement dans les règles de travail	98
N°8	Les raisons évoquées par les enquêtés quant à l'efficacité du changement dans les règles de travail	98
N°9	Les raisons évoquées par les enquêtés quant à l'inefficacité du changement dans les règles de travail	99
N°10	L'avis des enquêtés sur les normes de production établies par la nouvelle entreprise	100
N°11	L'avis des enquêtés par rapport aux mesures de sanctions adoptées par la nouvelle entreprise	101
N°12	L'avis des enquêtés quant à la rigidité des mesures de sanction établies par leur nouvelle entreprise	102
N°13	L'avis des enquêtés par rapport aux mesures de récompenses	103
N°14	L'avis des enquêtés quant à l'efficacité des nouvelles mesures de récompenses établies par leur nouvelle entreprise	104
N°15	L'avis des enquêtés sur l'opération d'évaluation adoptée par leur nouvelle entreprise	105

N°16	L'adhésion des enquêtés aux règles de gestion établies par leur nouvelle entreprise	106
N°17	Les raisons évoquées par les enquêtés par rapport à leur adhésion aux règles de gestion de la nouvelle entreprise	107
N°18	L'avis des enquêtés quant à la contribution des nouvelles règles de gestion à leur intégration professionnelle	108
N°19	Les raisons évoquées par les enquêtés quant au rôle des nouvelles règles de travail dans leur intégration professionnelle	109
N°20	Les éléments constitutifs de la stratégie de communication de l'entreprise Cevital	111
N°21	L'avis des enquêtés quant à leur satisfaction vis-à-vis de la nouvelle stratégie de communication	113
N°22	L'avis des enquêtés par rapport à l'adéquation entre leurs besoins en communication et d'information et la nouvelle stratégie de communication	113
N°23	Les raisons évoquées par les enquêtés par rapport à l'adéquation de la nouvelle stratégie de communication et leur besoin d'information et de communication	114
N°24	Opinions des enquêtés quant au rôle de la nouvelle stratégie de communication dans le renforcement de leur rapport avec les collègues et supérieurs	115
N°25	L'avis des enquêtés par rapport à l'apport de la nouvelle stratégie de communication quant au renforcement de leur rapport avec les collègues et supérieurs	115
N°26	Opinions des enquêtés quant au rôle de la nouvelle stratégie de communication dans la facilitation de leur intégration professionnelle	116

N°27	Les raisons évoquées par les enquêtés quant au rôle de la nouvelle stratégie de communication dans leur intégration professionnelle	117
N°28	Valeurs encouragées par l'entreprise Cevital spa unité Elksneur	119
N°29	L'avis des enquêtés par rapport à leur adhésion aux nouvelles valeurs	120
N°30	Les raisons avancées par les enquêtés quant à la facilité d'adhésion aux nouvelles valeurs	121
N°31	L'avis des enquêtés par rapport à l'effet des nouvelles valeurs sur leur relations interpersonnelles	121
N°32	Les raisons évoquées par les enquêtés par rapport à la contribution des nouvelles valeurs au renforcement des rapports avec leur collègues et supérieurs	122
N°33	L'avis des enquêtés quant au rôle des valeurs organisationnelles dans leur intégration professionnelle	123
N°34	Les raisons avancées par les enquêtés quant au rôle des valeurs organisationnelles dans leur intégration professionnelle	124
N°35	Les nouveaux postes occupés par les enquêtés après l'opération de fusion acquisition	126
N°36	L'avis des enquêtés par rapport à l'adéquation entre leur formation initiale et les nouveaux postes occupés	127
N°37	L'avis des enquêtés quant à l'effet des nouveaux postes dans l'entrave de leur performances	127
N°38	Les raisons avancées par les enquêtés quant au rôle des nouveaux postes dans le renforcement des performances	128
N°39	Les nouvelles méthodes de travail instaurées par Cevitaspa	129

N°40	L'avis des enquêtés quant à l'adéquation entre les nouvelles méthodes de travail et leur formation initiale	130
N°41	Les raisons avancées par les enquêtés concernant l'adéquation de leur formation initiale avec les méthodes de travail	131
N°42	L'avis des enquêtés quant à l'effet des nouvelles méthodes de travail sur leur performance	131
N°43	Les raisons évoquées par les enquêtés quant à l'effet de l'adéquation de leur formation initiale avec les nouvelles méthodes de travail sur leur performance	132
N°44	L'avis des enquêtés quant à leur intégration professionnelle compte tenu des nouvelles méthodes de travail et les exigences des postes	133
N°45	Les raisons avancées par les enquêtés quant au rôle des exigences des postes et des nouvelles méthodes de travail dans leur intégration professionnelle	134

Liste des annexes

Liste des annexes	Titres
Annexe n° 1	Guide d'entretien
Annexe n° 2	Organigramme de « Cevital spa » avant la fusion acquisition
Annexe n° 3	Organigramme de « Cevital spa » après la fusion acquisition.

Liste des abréviations

Abréviations	Indications
GRH	Gestions des Ressources Humaines.
SOGEDIA	Société de Gestion et de Développement des Industries Alimentaires.
CEVITAL SPA	C'est Vital Société Par Action.
NTIC	Nouvelle Technologie d'Information et de Communication.
CDD	Contrat à Duré Déterminé.
CDI	Contrat à Duré Indéterminé.

Sommaire

SOMMAIRE

La partie théorique

Liste des tableaux

Liste des annexes

Liste des abréviations

Introduction

Chapitre I : 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	08
1.4-Les hypothèses	13
1.5-Définition des concepts clés.....	13
1.6-Démarche méthodologique	20
1.6.1-La méthode utilisée	20
1.6.2-La technique utilisée	21
1.6.3-La population d'étude	22
1.7-Les études antérieures	22
1.8-Discussion des études antérieures et l'intérêt de l'étude actuelle.....	30
Résumé du chapitre	31

Chapitre II : La fusion acquisition d'entreprises.

Préambule	33
2.1-Historique du phénomène fusion acquisition d'entreprises.....	34

2.2-La différence entre fusion et acquisition d'entreprises.....	36
2.3-Les principales classifications des fusions acquisitions d'entreprises	38
2.4-Caractéristiques des fusions acquisitions d'entreprises.....	42
2.5-Objectifs des fusions acquisitions d'entreprises.....	44
2.6-Les motivations des fusions acquisitions d'entreprises.....	45
2.6.1-Les motifs stratégiques offensifs	45
2.6.2-Les motifs stratégiques défensifs.....	47
2.6.3-La recherche de synergies opérationnelles	49
2.7-Processus de fusion acquisition d'entreprises.....	51
2.8-Les facteurs de réussite d'une fusion acquisition d'entreprises	54
2.9-Les facteurs d'échecs d'une fusion acquisition d'entreprises.....	58
Résumé du chapitre	60

Chapitre III : La gestion des Ressources Humaines dans le cadre d'une fusion acquisition d'entreprises.

Préambule.....	63
3.1-Les problèmes de la gestion des ressources humaines lors d'une fusion acquisition d'entreprises.....	63
3.2-Les conséquences d'une fusion acquisition d'entreprises	68
3.3-Les modes d'acculturation dans les fusions acquisitions d'entreprises	70
3.4-La maîtrise de GRH pendant la mise en œuvre de la fusion acquisition d'entreprises	71
3.5-Le management de la Ressource Humaine dans le cadre d'une fusion acquisition d'entreprises.....	72

3.6-L'intégration du personnel en fusion acquisition d'entreprises.....	76
3.7-Les règles pour la GRH dans le cadre d'une opération de fusion	79
Résumé du chapitre	85

La partie pratique

Chapitre IV : Présentation de l'organisme d'accueil, et l'analyse et Interprétation des résultats.

Préambule	88
4.1-Présentation de l'organisme d'accueil	88
4.1.1-Historique de l'entreprise.....	88
4.1.2-La localisation de l'entreprise Cevital spa unité d'El kseur	89
4.1.3-La gamme de production de Cevital spa unité d'El kseur	90
4.1.4-Organisation de l'unité (Organigramme).....	90
4.2-Les étapes de l'enquête sur terrain.....	91
4.2.1-La période de la pré-enquête.....	91
4.2.2-La période de l'enquête.....	91
4.2.3-La description du guide d'entretien	92
4.3-Analyse et Interprétation des résultats de l'enquête	92
4.3.1-Les caractéristiques de la population d'étude	92
4.3.2-Le rôle de l'intégration normative dans la fusion acquisition	96
4.3.3-Le rôle de l'intégration communicative dans la fusion acquisition...	111
4.3.4-Le rôle de l'intégration culturelle dans la fusion acquisition	118
4.3.5-Le rôle de l'intégration fonctionnelle dans la fusion acquisition.....	126

4.4-Discussion des résultats de l'étude.....136

Conclusion

La liste bibliographique

Annexes

Introduction

Introduction

La fusion acquisition d'entreprise constitue une des opérations de développement des organisations. Elles donnent lieu à des combinaisons organisationnelles ou se confrontent les pratiques, les savoir-faire, les systèmes de pouvoirs, les valeurs et les croyances. Les problèmes d'incompatibilité culturelle rendent l'intégration du personnel difficile voir même impossible et accentuent les affrontements inter organisationnelles.

Par ailleurs, les fusions acquisitions pourraient induire un affaiblissement du climat organisationnel. L'incertitude, l'instabilité, et l'insécurité accompagnent ce type de démarches et entraînent un état de stress, une démotivation chez les salariés ainsi que la perte de compétences humaines en raison des départs du personnel.

Aborder la fusion acquisition d'entreprise et plus particulièrement les conséquences de ces dernières sur la gestion des ressources humaines, telle que la gestion de l'intégration du personnel acquis constitue une des préoccupations des chercheurs en gestion des organisations pour réussir une opération de fusion acquisition.

C'est ce que nous voulons expliquer dans notre présente recherche à savoir contribuer à la compréhension des conséquences des fusions acquisitions des entreprises sur la gestion des ressources humaines. Pour atteindre cet objectif, nous avons répartie notre travail en deux parties.

La première partie concerne les éléments théoriques de notre étude et qui contient trois chapitres :

Le premier chapitre présente le cadre méthodologique de notre recherche en centrant sur la présentation des raisons du choix de notre thème, les objectifs de la recherche, la problématique, les hypothèses, définitions des concepts clés,

la méthode, la technique, la population d'étude, les études antérieures ainsi que leur discussion et enfin le résumé du chapitre.

Le deuxième chapitre porte sur la présentation de l'historique du phénomène de fusion acquisition d'entreprises, la différence existante entre ces deux termes : fusion et acquisition, les principales classifications, les caractéristiques et les objectifs des fusions acquisitions, les motivations et le processus de fusions acquisitions, les facteurs de réussites et d'échecs des opérations de fusion acquisition, et enfin le résumé du chapitre.

Le troisième chapitre porte sur les problèmes de la gestion des ressources humaines lors d'une fusion acquisition d'entreprise, les conséquences d'une fusion acquisition d'entreprise, les modèles d'acculturation dans les fusions acquisitions d'entreprise, la maîtrise de la GRH pendant la mise en œuvre de la fusion acquisition d'entreprise, le management de la GRH dans le cadre d'une fusion acquisition, l'intégration du personnel en fusion acquisition, les règles pour réussir la GRH dans le cadre d'une opération de fusion acquisition, et enfin le résumé du chapitre.

La deuxième partie à savoir la partie pratique qui comporte un seul chapitre (Chapitre IV) réservé à la présentation de l'organisme d'accueil, les étapes de la recherche sur le terrain, analyse et interprétation des résultats de l'enquête.

Partie théorique

Chapitre I :

Le cadre méthodologique de la
recherche

Préambule

Un projet de recherche est l'étape préliminaire de la recherche au cours de laquelle il faut établir les limites de l'objet d'étude et préciser la manière de réaliser chacune des étapes du processus. **(MACE, 1988, p1)**

En vue d'explorer notre thème de recherche, et apporter des explications, on doit d'abord montrer pourquoi s'intéresse-t-on à ce sujet, par le lancement des raisons du choix du thème (les raisons subjectives dites personnelles et les raisons objectives dites scientifiques). Ensuite, on doit spécifier les objectifs de la recherche pour démontrer ce qu'on veut clarifier et ce par la détermination des objectifs de l'étude. En troisième lieu, ce chapitre comporte la problématique de notre recherche, dont laquelle notre thème sera présenter afin de cerner notre présente étude. En quatrième lieu, des réponses provisoires à notre problème de recherche seront annoncées et c'est ce qu'on appelle des hypothèses. Le cinquième élément, porte sur la définition des concepts clés utilisés dans notre présente recherche. Le sixième élément, annonce la méthode et la technique adoptée, afin de pouvoir collecter des informations sur le sujet et apporter des explications nécessaires à nos hypothèses. Le septième élément, présente la population de l'étude sur laquelle vont être testés les hypothèses. Enfin, le dernier élément, présente les différentes études antérieures sur notre thème, dont leur discussion nous permet de montrer la place de notre étude actuelle.

1.1 -les raisons du choix du thème

Vouloir entreprendre une recherche en science humaine 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, représente le premier moment de la formulation du problème de recherche. **(ANGERS, 1997, p78)**

En effet, tout thème scientifique peut être traité de différentes manières, selon diverses raisons à savoir :

1.1.1-Les raisons personnelles

Notre choix pour le thème de fusion-acquisition d'entreprises et ses conséquences sur la GRH est motivé par les raisons personnelles suivantes :

-Le désir d'être utile et d'apporter un plus à la littérature scientifique sur ce thème.

-La volonté de traiter un thème d'actualité et de ne pas tomber dans la redondance.

1.1.2-Les raisons scientifiques

De même, les motivations scientifiques qui nous ont incitées à travailler sur ce thème est :

- La nécessité de porter un maximum d'attention et de soutien au facteur humain lors de la réalisation d'une fusion-acquisition d'entreprises.

-La curiosité de découvrir la réalité de la GRH dans les entreprises faisant recours au rapprochement par fusion-acquisition.

1.2-Les objectifs de la recherche

Tout travail scientifique a un but auquel le chercheur doit aboutir à travers l'étude d'une thématique ainsi nos principaux objectifs sont :

-Comprendre les différents problèmes relatifs à la gestion des ressources humaines lors d'une fusion-acquisition d'entreprises.

-Montrer l'importance de l'intégration du personnel dans la réussite du processus de fusion-acquisition d'entreprises.

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 voies d'alliances stratégiques, d'acquisitions ou de fusions.

Le rapprochement par fusion acquisition représente aujourd'hui l'une des voies privilégiée par les entreprises qui souhaitent se développer. En France à titre d'exemple, une forte activité des opérations de fusion acquisition est enregistrée ces dernières années notamment entre 2006/2007, dont près de (356) milliards de dollars ont été investies pour ces opérations. **(MEIER et SCHIER, 2009, p40).**

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

Or, l'augmentation des parts des marchés et conquérir de nouveaux est la motivation principale de la croissance par fusion acquisition. 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 acquérir d'autres est la volonté de celle-ci d'augmenter leur pouvoir de domination et d'influence sur le marché, et ce, par l'achat d'une firme détenant cette domination. 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 fusions acquisitions dans beaucoup de cas, sont motivées 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 et l'inciter à faire recours à ces activités, il s'agit pour l'entreprise acquéreuse 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 aux fusions acquisitions. De même la mondialisation et le développement technologique constituent d'une part, 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 fusion acquisition par laquelle 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 d'absorber ces firmes afin d'éviter toute menace de concurrence.

Enfin, la dernière motivation des fusions acquisitions est de type économique, elle regroupe la réalisation de synergies opérationnelles ;partager des ressources disponibles dans les deux entités, assembler des actifs spécifiques et disponibles dans l'une des entreprises, et enfin réaliser des synergies de couts liées aux effets de volume qui constituent les causes de ces rapprochement qui permettent le développement des entreprises.

En revanche, il est à signaler que l'assemblage de deux entreprises représente dans la réalité la fusion de deux groupes de travailleurs issus de

contextes organisationnels différents voir même de deux cultures organisationnelles distinctes. De ce fait, le contact prolongé entre ces deux groupes dans le même contexte pourrait impliquer si ils sont pas bien coachés, accompagnés et adaptés à la nouvelle entité l'émergence de conflits, absence de cohésion et d'entraide, difficulté de communication, etc. Cela, peut s'expliquer par l'incompatibilité des pratiques organisationnelles et culturelles dans les deux entreprises respectives. Et par voie de conséquences l'émergence de difficultés dans la gestion des ressources humaines qui apparaissent au fur et a mesure que le contact entre les deux groupes s'accroît, notamment la difficulté d'intégration professionnelle des salariés des deux groupes en interaction d'une façon générale et les membres du groupe acquit d'une façon particulière, notamment lorsqu'il est minoritaire.

En effet, dans le rapprochement par fusion acquisition, les entreprises ont tendance à employer des salariés issus généralement de différentes cultures organisationnelles, par cet effet, les entreprises sont ainsi devenues des groupes interculturels ou s'interagissent des caractéristiques sociales et culturelles des différents groupes qui les composent. L'affrontement des équipes issues de différentes cultures organisationnelles voir même sociétales est généralement derrière les tensions importantes entre les membres du nouvel ensemble constitué à l'occasion de la fusion. La perte de repères du à l'inadéquation des méthodes de travail, de valeurs, d'habitudes, de sentiment de menace permanent vis-à-vis des membres de l'autre groupe, et la peur de s'engager dans le groupe étranger constituent autant de conséquences de cet affrontement qui pourraient entraver le processus d'intégration des salariés de l'entreprise d'une manière générale.

Ainsi, cette nouvelle situation pourrait alimenter un climat de méfiance vis-à-vis du nouveau groupe, et ce, suite à l'absence de communication, absence d'entraide et de cohésion entre les membres des deux groupes. C'est sur cet

arrière fond, que nous inscrivons notre présente recherche en s'appuyant sur l'approche théorique de LANDEKER (1950) en vue de s'interroger sur les conséquences de la fusion acquisition sur les difficultés d'intégration éventuelles des salariés de la société étatique « SOGEDIA » récemment acquise par l'entreprise « CEVITAL ».

Selon cette approche, la phase d'intégration professionnelle d'un personnel nouvellement acquis peut s'avérer positive lorsque ce dernier se conforme aux quatre formes d'intégration suivantes : d'abord lorsque les valeurs des employés sont en adéquation avec celle de l'entreprise acquéreuse ; c'est ce que LANDEKER appelle « **l'intégration culturelle** », et au moment où le personnel accepte d'adhérer volontairement aux normes et règles de gestion établies par la nouvelle entreprise acquéreuse, ce personnel se trouve dans « **l'intégration normative** » selon cette perspective théorique. De même, l'intégration selon cette approche sera accomplie au moment où la communication sous toutes ses formes « horizontale et verticale » entre les employés regroupés à l'occasion de la fusion est très fluide ; c'est ce que LANDEKER considère comme « **l'intégration communicative** ». Enfin, cette phase d'intégration des membres de l'entreprise acquise sera consolidée lorsque leur formation initiale se trouve en parfaite adéquation avec les exigences des méthodes de travail et des postes nouvellement occupés au sein de la nouvelle entité ; c'est ce qui est appelée dans cette approche « **l'intégration fonctionnelle** ». Ainsi, l'intégration des membres de l'entreprise acquise selon cette approche repose essentiellement sur quatre aspects ou formes d'intégration à savoir : l'intégration culturelle, normative, communicative, et enfin fonctionnelle. (TRAMBLAY, 1986, p55).

A la lumière de ce qui vient d'être présenté nous essaierons de transposer ces différents modes d'intégration suggérés par l'approche théorique sus citée dans le contexte de l'entreprise Algérienne « CEVITAL spa » unité

d'EL-kseur issue de l'opération de fusion acquisition de la Société étatique « SOGEDIA » durant l'année 2007 qui été spécialisée dans le développement des industries alimentaires. Cette dernière a été rachetée par le groupe CEVITAL.

Afin de parvenir à mener notre enquête de terrain en vue de décrypter et de comprendre le processus d'intégration professionnelle des salariés de SOGEDIA dans cette nouvelle entité « CEVITAL spa » unité d'EL-kseur, nous avons posé la question de départ suivante :

-Comment les salariés de l'ancienne société étatique « SOGEDIA » vivent-ils leur intégration professionnelle au sein de la nouvelle entité « CEVITAL spa » unité d'EL-kseur après l'opération de fusion acquisition ?

Autrement dit :

Q1-Comment les salariés de l'ancienne société étatique « SOGEDIA » perçoivent-ils leur adhésion aux normes et aux règles de gestion de la nouvelle entité « CEVITAL spa » unité d'EL-kseur après l'opération de fusion acquisition ?

Q2-Comment les salariés de l'ancienne société étatique « SOGEDIA » perçoivent-ils les valeurs de travail de la nouvelle entité « CEVITAL spa » unité d'EL-kseur après l'opération de fusion acquisition ?

Q3-Comment les salariés de l'ancienne société étatique « SOGEDIA » considèrent-ils la stratégie de communication mise en place par la nouvelle entité « CEVITAL spa » unité d'EL-kseur après l'opération de fusion acquisition ?

Q4-Comment les salariés de l'ancienne société étatique « SOGEDIA » considèrent-ils les nouvelles méthodes de travail et les exigences des postes

occupés au sein de la nouvelle entité « CEVITAL spa » unité d'EL-kseur après l'opération de fusion acquisition ?

1.4-Les hypothèses

H1- Les salariés de l'ancienne société étatique « SOGEDIA » perçoivent leur adhésion aux normes et aux règles de gestion de la nouvelle entité « CEVITAL spa » unité d'EL-kseur après l'opération de fusion acquisition comme un choix volontaire.

H2- Les salariés de l'ancienne société étatique « SOGEDIA » considèrent la stratégie de communication mise en place par la nouvelle entité « CEVITAL spa » unité d'EL-kseur après l'opération de fusion acquisition d'efficace car elle répond à leur besoin de communication.

H3- Les salariés de l'ancienne société étatique « SOGEDIA » perçoivent positivement les valeurs de travail de la nouvelle entité « CEVITAL spa » unité d'EL-kseur après l'opération de fusion acquisition d'où l'adhésion à ces dernières.

H4- Les salariés de l'ancienne société étatique « SOGEDIA » considèrent les nouvelles méthodes de travail et les exigences des postes occupés au sein de la nouvelle entité « CEVITAL spa » unité d'EL-kseur après l'opération de fusion acquisition d'adéquates à leur formation initiale d'où l'absence de difficultés d'exercer leur travail.

1.5- Définition des concepts

L'analyse conceptuelle est un processus graduel de concrétisation de ce qu'on veut observer dans la réalité. Elle débute en faisant ressortir les concepts de son hypothèse ou de son objectif de recherche. **(OpCit, p108)**

« Un concept est une construction abstraite qui vise à rendre compte du réel. » **(DEPELTEAU, 2001, p176)**

A cet effet, on va exposer une liste des concepts clés de notre étude et de leurs définitions respectives :

1.5.1-Règles et normes de gestion

« Les règles et les normes de gestion sont des affirmations formelles, généralement écrites, qui stipulent quels sont les comportements et décisions considérés comme acceptables ou non dans des circonstances précises. Les règles et les procédures permettent de définir la manière de fonctionner l'organisation. » (SOUTENAIN et FARCET, 2007, p116)

Définition opérationnelle

On entend par règles et normes de gestion un ensemble de principes qu'une entreprise définit afin d'assurer le bon fonctionnement de son entité, ces principes sont un ensemble de comportement que le salarié adopte et qu'il doit respecter. Dans notre recherche, les règles de gestion sont l'ensemble des principes formels que la nouvelle entité « CEVITAL spa unité EL Kseur » a mis en place et doivent être respectés par l'ensemble des salariés à savoir : Normes de production, Normes de Récompense et de Sanction, Mesures disciplinaires, Evaluation des salariés, et Gestion des absences.

1.5.2-Intégration

Selon Landeker

«L'intégration au travail regroupe quatre formes d'intégration à savoir : l'intégration normative, l'intégration culturelle, intégration communicative, et enfin l'intégration fonctionnelle des individus » (TRAMBLAY, 1986 p 55).

« Qualité de la collaboration qui existe entre les unités qui sont amenées par l'environnement à unir leurs efforts. » (DETRIE, 2004, p852).

« L'intégration est la façon dont les individus sont inclus ou insérés dans le groupe, dans une société, Emile Durkheim voit dans l'intégration à une société, à un groupe et à la famille le fondement même du lien social. L'intégration peut être décrite capital social comme étant associée à la densité des liens sociaux. La notion de capital social tel que des auteurs comme Robert Putnam l'on popularisée désigne en ce sens une forme particulière de l'intégration social. » (LEBARON, 2009, p72).

Définition opérationnelle

On entend par l'intégration dans notre présente recherche, la manière dont les salariés de l'ancienne entreprise étatique « SOGEDIA » sont insérés et inclus dans la nouvelle entreprise « CEVITAL spa » unité d'El kseur.

1.5.3-Intégration culturelle

Selon LANDEKER

« Est celle facilitée par la congruence des valeurs personnelles et les valeurs de l'entreprise » (OpCit, p 55).

Définition opérationnelle

On entend par l'intégration culturelle dans notre présente recherche, l'intégration du salarié de l'ancienne société étatique « SOGEDIA » à la nouvelle entité « CEVITAL spa unité EL Kseur » et ce par l'adéquation des valeurs personnelles des salariés de « SOGEDIA » à celles de la nouvelle société « CEVITAL spa » après l'opération de fusion acquisition.

1.5.4-Valeurs

« Préférences collectives qui s'imposent aux groupes ». (OpCit, p856).

« La valeur (social) d'un bien, d'une pratique, d'un individu, peut être définie comme le degré d'importance qui lui est socialement conféré ». (**OpCit, p115**).

Définition opérationnelle

On veut dire par valeur l'ensemble des pensées soutenus par une collectivité, cette dernière décide de ce qu'elle garde comme valeur à suivre ou ce qu'elle rejette, donc elle ne va pas le considéré comme une valeur.

On entend par valeurs de travail au sein de « CEVITAL spa », issue de l'opération de fusion acquisition, l'ensemble des pensées encouragées par l'entreprise « CEVITAL spa » telles que : la créativité, la discipline, travail en équipe.

1.5.5-Intégration normative

Selon LANDEKER : « Est celle facilitée par l'acceptation et l'adhésion aux normes et règles de l'entreprise ». (**OpCit, p55**).

Définition opérationnelle

On veut dire par intégration normative dans notre recherche, la cohérence entre les normes et les règles auxquels se référaient les anciens salariés de « SOGEDIA » et ceux établis par la nouvelle entité « CEVITAL spa ».

1.5.6-Intégration communicative

Selon LANDEKER : « Est celle facilitée par les relations personnelles harmonieuses avec autrui (Relation horizontales et Verticales) » (**TRAMBLAY, 1986, p 55**).

Définition opérationnelle

On entend par intégration communicative dans notre recherche lorsque les relations interpersonnelles entre les salariés de l'ancienne entreprise « SOGEDIA » et ceux de « Cevital spa » sont harmonieuses à savoir : l'entraide, l'absence de conflits interpersonnels, un climat de travail détendu.

1.5.7-Stratégie de communication

« La communication interne est d'abord une réponse à la distance qui se creuse entre les hommes et les structures au sein d'une entreprise. Cette distance a pour origine : l'accroissement de la taille des organisations, la spécialisation croissante des ressources humaines et la nécessité de décentraliser, voire délocaliser les activités. La communication interne permet de rétablir le lien entre la direction et les salariés. Elle se place au cœur du processus de cohésion.

La communication interne a pour objectif principal de permettre aux acteurs de l'entreprise de disposer de l'information dont ils ont besoin dans l'organisation. » (LETHIELLEUX, 2011, p94)

« La stratégie de communication : « englobe l'ensemble des actes de communication qui se produisent à l'intérieur d'une entreprise. Ses modalités varient d'une organisation à l'autre. Chacune a ses habitudes de tutoiement systématique aux « Monsieur, Madame » de rigueur ; de la politique des portes ouvertes aux bureaux clos ; des dialogues informels aux réunions périodiques, etc. ; et ses outils : journal, radio interne, réseau téléphonique d'informations, boîte à idées, tableau d'affichage, montage audiovisuel, intranet, etc. » (LIEBARET et WESTPHALEN, p226)

Définition opérationnelle

La stratégie de communication au sein de « CEVITAL spa » unité EL Kseur, est l'ensemble des actions de communication qui se produisent entre les

salariés de la nouvelle entité « CEVITAL spa » et les salariés de l'ancienne entité « SOGEDIA » et entre la direction et ses salariés, la manière dont les procédures de communication sont menés à l'intérieur de « CEVITAL spa » après la fusion acquisition c'est-à-dire : affichage, la messagerie Outlook, réunion, et téléphone.

1.5.8-Intégration fonctionnelle

Selon LANDEKER : « Est celle facilitée par l'adéquation formation/exigences du poste occupé et ses condition de travail » (**OpCit, p55**).

Définition opérationnelle

L'intégration fonctionnelle au sein de « CEVITAL spa » unité EL Kseur, est l'adéquation entre la formation suivit par les salariés de « SOGEDIA » et les exigences du travail occupé au sein de « CEVITAL spa » après l'opération de fusion acquisition.

1.5.9-Méthode de travail

« Manière de mener selon une démarche raisonnée, une action, un travail, une activité. » (www.larousse.fr/dictionnaires/français/methode/50965,2000,p3).

Définition opérationnelle

On entend par méthode de travail au sein de la nouvelle société « CEVITAL spa » après la fusion acquisition de « SOGEDIA », la façon selon laquelle est mené le travail du salarié : travail à temps plein, partiel, rotation des tâches, utilisation de machines, d'outils de travail, et consignes.

1.5.10-Exigences des postes

« Décrit le contenu du travail, en terme d'ensemble de tâches à accomplir, ce qui permet de déterminer les qualifications nécessaires. Elle indique aussi les conditions de travail, ce qui permet de préciser les caractères physiques et

caractérielles qu'implique le poste de travail » (**DARBELET et autres, 2006, p249**).

Définition opérationnelle

Les exigences des postes au sein de « CEVITAL spa » unité d'EL Kseur, est l'ensemble des aptitudes, des compétences et des savoirs qu'un salarié doit remplir en termes de caractère afin de pouvoir occuper le poste qui lui est destiné à savoirs : diplôme, expérience, formation, maîtrise d'outils technologiques, déplacement.

1.5.11-Fusion acquisition

Selon le dictionnaire : « Acquisition d'une ou plusieurs sociétés par une autre, aboutissant à la création d'une nouvelle entité. » (**Le petit LAROUSSE, 2014, p525**).

« Procédé de regroupement des sociétés consistant pour une ou plusieurs d'entre elles à se faire absorber par une autre (fusion absorption) ou à en constituer une nouvelle (fusion par création de société nouvelle) avant de se dissoudre. » (**Ibid, p525**)

Selon Johan Bouglet : « La fusion consiste pour deux sociétés distinctes à se fondre dans une troisième, nouvelle et distincte des précédentes. Par exemple, la Snecma et Sagem ont fusionné pour donner naissance au groupe Safran ; L'acquisition est quant à elle l'opération par laquelle une entreprise en absorbe une autre. La société absorbante demeure alors que la société cible n'existe plus en tant que telle. L'Oréal a ainsi absorbé The Body Shop. » (**BOUGLET, 2010, p200**).

Définition opérationnelle

Dans le cas de notre étude, la fusion acquisition est la transaction qui s'est effectuée entre « SOGEDIA » et « CEVITAL » en 2007. Cette dernière a absorbé « SOGEDIA » pour devenir « CEVITAL spa unité D'EL kseur ».

1.6- Démarches méthodologique

La vérification de nos hypothèses nécessite la mise en œuvre d'un moyen qui permet la collecte des données nécessaires pour répondre aux hypothèses de la présente étude.

C'est pour cette raison, qu'on a adoptée une méthode et une technique afin de bien mener notre recherche et d'y apporter des explications. Or, le choix de la méthode et de la technique ne relève pas du hasard, ils dépendent de la nature du sujet de la recherche et de son objectif qui consiste à comprendre les problèmes de la GRH lors des fusions acquisitions d'entreprises, notamment le problème d'intégration professionnelle.

1.6.1-La méthode utilisée

L'utilisation d'une méthode est indispensable à toute recherche scientifique, elle permet au chercheur de bien guider sa recherche.

Définition de la méthode : « C'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 soit clair, évident et irréfutable. Elle est constituée d'un ensemble de règles qui, dans le cadre d'une science donnée, 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. » (AKTOUF, 1987, p27).

Définition de la méthode qualitative

Notre thème de recherche s'inscrit dans une démarche qualitative vu sa nature et les objectifs visés qui se résument à comprendre les problèmes de gestion des ressources humaines lors de la fusion acquisition de « SOGEDIA » par « CEVITAL » d'une manière générale et l'intégration professionnelle d'une manière particulière.

Nous avons choisi d'adopter la méthode qualitative par ce qu'elle est la plus adéquate à notre recherche, et à notre finalité qui est de comprendre la relation de la réussite ou l'échec des fusions acquisitions avec le processus d'intégration professionnel des salariés.

La méthode qualitative « est un ensemble de procédures pour qualifier des phénomènes. Vise d'abord à comprendre le phénomène à l'étude. Il s'agit d'établir le sens de propos recueillis ou de comportements observés. On se base d'avantage sur l'étude de cas ou de petits nombres d'individus. (OpCit, p60).

1.6.2-La technique utilisée

Le choix de la technique de recherche dépend de l'objectif visé par le chercheur, qui lui-même est lié à la méthode de travail. Une pluralité de techniques est à la disposition du chercheur en vue, de réaliser son étude et celle-ci doit être adaptée à la méthode utilisée. En vue de comprendre les conséquences de la fusion acquisition de « CEVITAL spa » et de « SOGEDIA » sur la gestion des ressources humaines, nous avons opté pour l'utilisation de la technique d'**entretien** qui se définit comme suit :

« L'entretien correspond à une situation d'interaction provoquée par le chercheur avec l'objectif d'en retirer un ensemble d'informations. D'un coté, l'interviewé livre sa vision du phénomène étudié alors que de l'autre coté, le chercheur s'efforce de faciliter la parole. » (GAY, 2004, p86).

Cette technique est considérée comme la plus adéquate pour collecter un maximum d'information par rapport à notre thème.

1.6.3- La population d'étude

« Correspond à l'ensemble de tous les individus qui ont des caractéristiques précises en relation avec les objectifs de l'étude » (**OpCit, p213**).

Dans notre présente recherche qui s'articule autour du thème « Contribution à la compréhension des conséquences des fusions acquisitions d'entreprises sur l'intégration professionnelle des salariés » nous nous sommes intéressé à l'ensemble des salariés de l'ancienne société étatique « SOGEDIA » ayant assistés à l'opération de fusion acquisition de leur entreprise avec « Cevital spa » unité d'El kseur qui sont au nombre de 14 salariés.

1.7- Les études antérieures

1.7.1- Les courants et théories sur les fusions-acquisitions d'entreprises

Au cœur du développement des firmes, la croissance externe est devenue une politique courante des entreprises qui, en dépit des efforts réalisés, continue d'enregistrer des résultats décevants pour les deux parties. La persistante de ces résultats a conduit les recherches menées dans ce domaine à s'intéresser plus que passé à la période d'intégration. En effet, des travaux récents mettent en avant la nécessité. A u delà du contrôle des processus de décision et de négociation, d'accorder une attention plus grande à la phase qui suit l'acte d'achat, à savoir la phase d'intégration.

Bien que légitime, ce changement d'orientation a été assez tardif, en raison de l'attention portée jusqu'au milieu des années 1980(Caves, 1987 ; Christensen et Montgomery, 1981 ; Gribbin, 1982 ; Bettis, 1981 ; Scherer, 1980 ; Rumelt, 1982 ; et 1979 ; Salter et Weinhold, 1979) aux actions initiées

avant l'opération, telles que la présentation des décisions, le choix de la cible ou l'analyse des liens entre les activités.

En effet, durant la période antérieure, les recherches mettent surtout en avant les facteurs stratégiques qui peuvent contribuer à limiter l'efficacité des fusions- acquisitions, comme l'absence de liens de parenté entre les activités (diversification *vs* spécialisation), la faiblesse des motifs associés à l'opération, les conflits d'objectifs entre dirigeants ou la mauvaise sélection de la société cible. Mais les résultats obtenus par les recherches ne suffisent pas à expliquer la réussite ou l'échec d'une acquisition (Dam, 1991 ; Hunt, 1990). Cette prise de conscience va dès lors expliquer en partie le développement de nouvelles recherches sur les facteurs humains et culturels comme les éléments déterminants de la réussite ou de l'échec de l'acquisition.

Ainsi, au début des années 1980, va se développer un autre courant de recherche centré sur les effets psychologiques de l'acquisition à travers l'étude des réactions des employés de l'entreprise acquise. Cette littérature a essentiellement comme objectif d'intégrer, au-delà des enjeux stratégiques, une dimension psychologique et affective à l'acquisition, dont les effets peuvent provoquer des situations de crise (Marks, 1982 ; Devine, 1984). L'acquisition peut en effet chez l'employé de l'entreprise d'acquise des réactions de stress et d'anxiété (Hall et Norbur, 1987 ; Sinetar, 1981) et conduire au développement d'attitudes hostiles à l'égard de l'entreprise acheteuse, par le biais d'un manque de loyauté, d'absence d'engagement ou de résistance au changement (Marks 1988).

Bien qu'importants, ces travaux ont souvent une vision restrictive de l'acquisition, en étudiant principalement les conséquences de ces opérations. Les recherches dans ce domaine présentent donc des limites, en centrant notamment l'objet de l'analyse sur les membres de l'entité acquise et non sur la

relation proprement dite qui est traitée de façon marginale dans la plus part des travaux rattachés à ce courant.

Cela a conduit certaines recherches à s'intéresser à la confrontation entre les cultures différentes comme l'élément déterminant de la réussite ou de l'échec d'une acquisition, compte tenu de leur persistance longtemps après la phase d'acquisition (Hambrick et Cannella, 1993), d'une domination culturelle (Weber et Schweiger, 1989). Ou d'incompatibilité organisationnelles (Cartwright et Cooper, 1991). L'objet de ces recherches est donc d'expliquer les contre-performances des acquisitions, en mettent notamment en avant les problèmes d'intégration managériale et culturelle à l'origine de dysfonctionnements importants : démotivation du personnel de l'entreprise acquise (Gutnecht et Keys, 1993 ; Buono Bowditch, 1989), fuite de compétences (Walsh, 1988), tension (Marks et Mirvis, 1985) ; absentéisme, résistance passive, actes de sabotages (Hall et Norburn, 1987 ; Bruckman et Peters, 1987 ; Sinetar ?1981), etc.

Les travaux sur la période de post-acquisition ont connu récemment une évolution importante avec les travaux qui tendent à montrer que le processus d'intégration post-acquisition constitue l'un des éléments les plus déterminants de la réussite d'une acquisition. Ce courant suggère en effet un lien possible entre le processus d'intégration des entreprises acquises et les résultats de l'acquisition. Cette prise de conscience fait ainsi émerger des interrogations nouvelles quant aux mécanismes qui sous-tendent le processus d'intégration des firmes, où il s'agit de repérer les facteurs propices à la mise en valeur de l'acquisition. Selon cette perspective, la question essentielle n'est pas de savoir s'il existe des différences entre les firmes mais si le maintien de ces différences et leur transformation serviront un objectif utile, à savoir la valorisation de l'acquisition. Ces travaux entendent par conséquent aborder la période post-acquisition dans une perspective processuelle qui tienne compte des objectifs de

création de valeur et de l'importance accordée aux besoins d'autonomie et d'interdépendance. (SOPARNOT, 2010, p218)

1.7.2- Approche des fusions-acquisition selon le courant processuel

Le courant processuel suppose dès lors que la politique d'intégration diffère selon le processus de création de valeur retenu par l'entreprise acheteuse pour atteindre ses objectifs stratégiques (Koenig et Meier, 2001 ;Angwin et Wensley, 1997 ; Duforez,1995 ; Haspeslagh et jemison, 1991 ; Napier,1989).

Elle cherche notamment à montrer que deux éléments constituent des déterminants pour la valorisation de l'opération de fusion-acquisition :le choix du mode d'intégration et le contrôle du processus d'intégration. Ce courant de recherche suggère ainsi un lien possible entre le processus d'intégration des entreprises acquises et les résultats de l'opération. Selon cette perspective, la réussite ou l'échec de l'opération ne doit pas uniquement s'analyser en termes de gestion des différences, qu'elles soient de nature stratégique (conflits d'objectifs ou d'intérêts), organisationnelle (incompatibilité entre les systèmes) ou culturelle (conflits de valeurs) .Elle demande au contraire une analyse approfondie du processus de production de valeur, censé émaner de la combinaison entre les deux entités désormais regroupées .En procédant de cette façon, les auteurs de ce courant donnent ainsi une vision renouvelées et originale de la phase post-achat, en établissant un lien étroit entre le processus d'intégration et les perspectives de création de valeur(Meieret Schier,2006 ;Herriaueet Meier,2001).(Ibid,p218)

1.7.2.1- L'approche originelle : le model de Napier (1989)

Le premier modèle d'intégration qui tient compte de la logique processuelle en matière de fusion-acquisition est celui de Napier(1989).L'auteur met en effet en évidence un modèle dans le quel est établie une relation entre la nature des opérations, les objectifs et le niveau d'intégration. Dans cette

perspective Napier et al(1993) considèrent que les fusions-acquisitions sont multiformes et peuvent conduire à des situations différentes en matière d'intégration, avec la mise en place de relations de collaboration et non plus de domination .Pour établir ce modèle Napier (1989)propose d'analyser trois issues :étudier les types de modèle de fusion en fonction des secteurs concernés, analyser le temps nécessaire à la réalisation de l'opération , et enfin ,étudier les manœuvres qui se sont conclues par une réussite.

Ce modèle met également en avant le changement d'attitude de l'acquéreur à l'égard de l'entreprise acquise en fonction de la stratégie à l'origine de la fusion. Il propose ainsi trois types de combinaisons différentes mises à la disposition des entreprises, et cela en fonction de leurs objectifs stratégiques : l'assimilation, la novation et l'intégration structurale. Le premier mode d'intégration, l'assimilation, se produit lorsque deux entreprises se rapprochent et que l'une d'entre elles adopte l'ensemble des valeurs et des pratiques (organisation, procédures, routines) de l'autre entité qui impose son style de management .Cette politique d'assimilation peut se faire par le recours à la force(OPA hostile) ou de façon consensuelle(dans ce cas, l'une des entreprise accepte de renoncer à son identité et adopte celle de l'autre firme) .

Deuxième configuration, l'intégration structurale se réalisé lorsque deux entreprises sont regroupées au sein du même ensemble mais décident de conserver leur système d'organisation et leurs spécificités culturelle pour maintenir la diversité et mieux répartir ainsi les risques. Cette configuration est souvent mise en place dans le cas d'organisations conglomerales. La novation s'opère, quant à elle, lorsque deux entités sont combinées en vue de créer une nouvelle identité organisationnelle. Les entreprises ont dès lors recours à une démarche coopérative, en vue d'évoluer vers l'option stratégique et organisationnelle la mieux adaptée pour répondre aux objectifs du

rapprochement et valoriser dans de bonnes conditions les ressources de chaque entité. (OpCit, p219)

1.7.2.2- Le modèle de références : Haspeslagh et Jemison(1991)

Haspeslagh et Jemison(1991) ont établi un modèle des différents modes d'intégration, à partir de leurs expériences:(Haspeslagh et Jemison, 1987) et des travaux consacrés aux processus d'acquisition (Jemison et Sitkin, 1986a et 1986b ; Haspeslagh et Farquhar, 1987) .Ce modèle est construit à partir de deux variables : les « besoins d'interdépendance stratégique ».Les auteurs entendent par « interdépendance stratégique » le besoin de chaque entreprise de bénéficier et de valoriser les spécialités de son partenaire dans le cadre de combinaisons des ressources. Ce type d'exigence est donc lié au besoin de renforcer les relations entre les entités, afin d'exploiter les synergies. Le « besoin d'autonomie organisationnelle »correspond à la volonté de chaque entité de préserver ce qui lui est propre, à savoir sa culture, son mode d'organisation, ses effectifs et le nom de l'entreprise, évitant ainsi de détruire des capacités distinctives.

De ces deux types de besoins découlent quatre formes d'intégration : la logique holding, la préservation, la rationalisation et la symbiose. (SOPARNOT, 2010, p220).

1.7.3- Approfondissement des modèles et nouvelles recherches

D'autres travaux plus récents (Meier et Missonnier, 2006 ; Missonnier 2005), fondés sur de nouveaux terrains d'études, visent à apporter des compléments en matière d'analyse, permettant d'améliorer la conception et le pilotage des processus d'intégration post-fusion. La démarche proposée conduit à prolonger le modèle de Haspeslagh et Jemison (1991) , en démontrant la « dynamique » du modèle dans un contexte fortement évolutif , en insistant sur l'existence possible de passage entre les différentes politiques

d'intégration,(préservation ,rationalisation ,symbiose) au cours d'une même opération fusion-acquisition. Cela semble être particulièrement le cas lorsque l'enjeu de l'acquisition réside dans la création d'une innovation conjointe.

De plus, ces recherches corroborent certains travaux antérieurs sur les politiques d'innovation conjointe dans le cadre de fusions, en soulignant le danger de recourir à un équilibre a priori constructif des pouvoirs entre les partenaires, élément insuffisamment mis en avant dans le modèle original de Napier(1989).Elles permettent aussi d'aller plus loin dans la réflexion, en mettant en exergue deux éléments fondamentaux jusqu'ici négligés dans les recherches menées : le processus de transformation créatrice dans le cas d'une fusion ne s'impose pas naturellement aux acteurs mais résulte d'un processus d'apprentissage lent et progressif, et répond, dans cette perspective, à une logique différente de la préservation et la rationalisation (qui peuvent être considérées comme le choix rationnels pouvant se mettre rapidement en place). En effet, les recherches antérieures fondées sur le modèle d'Haspeslagh et Jemison (1991) portaient de l'idée selon laquelle à un mode d'intégration correspond un objectif de fusion, sans quoi le processus d'intégration peut être qualifié d'échec. Or l'analyse de nouveaux champs d'études met en évidence une réalité un peu différente : la non- atteinte des objectifs stratégiques initiaux d'innovation en phase 1(situation de préservation) et en phase 2(situation de rationalisation) n'ont pas empêché sa réalisation en phase 3 (logique de symbiose).Ainsi, une option mal choisie à l'origine ne doit pas être considérée nécessairement comme un échec , dans la mesure où elle n'exclut pas son remplacement par un modèle mieux approprié à une étape ultérieure du processus. D'ailleurs, il semble que des erreurs constatées durant les premières phases du processus puissent être perçues comme un « mal »nécessaire (logique d'apprentissage),en permettant d'enrichir les connaissances existantes des dirigeants, pour progressivement les orienter vers un mode d'intégration plus

adapté à l'objectif d'innovation. Ainsi, dans les recherches récemment menées, le début du processus d'intégration (phases 1 et 2) peut s'apparenter à une période d'exploration permettant in fine (phase 3) d'opter pour le modèle en adéquation avec l'objectif poursuivi, March(1991), dans sa recherche sur le comportement des entreprises (et des individus), définit d'ailleurs l'exploration comme un apprentissage mutuel entre les membres d'une organisation. Il explique que dans un environnement dynamique l'exploration devient nécessaire car elle améliore le changement, grâce à l'expérimentation et l'émergence de nouvelles idées et solutions.

Les travaux menés amènent à souligner un autre point important dans le processus de pilotage d'une fusion-acquisition. Si la préservation et la rationalisation se révèlent différentes, elles répondent néanmoins à une même logique volontaire, stratégique, délabrée et rationnelle. En tant que telles, la préservation et la rationalisation répondent à un changement de type 1 au sens Watzlawick et al(1975), c'est-à-dire un changement qui s'inscrit dans le cadre de référence des acteurs et ne permet pas, en soi, de bouleverser les règles du système. Le changement s'appuie ici sur des éléments nouveaux mais issus d'un répertoire limité de solutions possibles (fondé sur le bon sens et la logique) qui aboutit à une situation de conformisme et à l'absence de l'innovation. A contrario l'intégration symbiotique relève d'un changement du type 2, en sortant des règles établies pour introduire un nouveau cadre de référence. La politique du symbiose apparaît de ce fait, comme une « réinvention » autour de logiques contre intuitives, allant dans le sens des travaux de Barel (1989, p96) où « réinventer ne peut pas dire changer ce qui est, mais créer ce qui n'est pas » (OpCit, p224).

1.8-Discussion des études antérieures et l'intérêt de la recherche actuelle

Après avoir passé en revue l'essentiel des études antérieures et approches théoriques traitant les facteurs de réussite et d'échec des opérations de fusions acquisitions d'entreprises, il ressort ce qui suit :

L'attention des études été portée jusqu'au milieu des années (1980) aux actions initiées avant l'opération de fusion acquisition, telles que la présentation des décisions, le choix de la cible ou des activités liées à ces opérations, les moyens matériels, etc.

C'est ainsi, que la plupart des études dans ce domaine durant la période antérieure aux années (1980) mettaient l'accent sur les facteurs stratégiques qui pourraient contribuer à limiter l'efficacité des fusions acquisitions comme la diversification vs spécialisation des activités. Mais, il s'est avéré que les résultats obtenus ne suffisent pas pour expliquer la réussite ou l'échec d'une fusion acquisition. Les recherches dans ce domaine présentent des limites, en centrant les débats sur les stratégies plutôt que sur les facteurs humains et culturels qui pourraient entraver le processus d'intégration des acteurs de la nouvelle entité. Cette prise de conscience va dès lors expliquer en partie le développement de nouvelles recherches sur les facteurs humains et culturels comme les éléments déterminants de la réussite ou de l'échec des opérations de fusions acquisitions.

C'est pour cela, qu'à la fin des années (1980) et au début des années (1990) s'est développé un autre courant de recherche centré sur les effets psychologiques de l'acquisition à travers l'étude des réactions des employés de l'entreprise acquise envers la nouvelle entité, études sur la confrontation de cultures d'entreprises comme élément déterminant de l'échec d'une acquisition, suivi d'études sur l'incompatibilité organisationnelle entre les entreprises fusionnées (Pratiques organisationnelles, activités, politiques de GRH, etc.).

Ainsi, jusqu'au milieu des années (1990) les études ont commencé à s'intéresser sérieusement au processus d'intégration comme l'élément essentiel de la réussite d'une fusion acquisition.

En procédant de cette manière, les auteurs donnent une vision renouvelée et originale de la phase post-achat des entreprises en établissant un lien entre le processus d'intégration et les perspectives de fusion acquisition. C'est dans cette optique que s'inscrit notre présente étude, simplement et contrairement aux études antérieures qui essayaient d'expliquer le processus d'intégration en s'appuyant simplement sur un seul facteur soit organisationnel, culturel, psychologique, etc. Dans notre étude actuelle nous avons opté pour expliquer l'intégration par plusieurs facteurs à la fois et ce, en adoptant le modèle d'intégration globale de LANDEKER, (1989) qui intègre plusieurs facteurs explicatifs du processus d'intégration regroupés en quatre formes d'intégration à savoir: l'intégration culturelle, normative, communicative et enfin l'intégration fonctionnelle.

Résumé du chapitre

L'utilisation de la méthodologie est indispensable dans toute recherche scientifique, elle est le fil conducteur qui permet le bon déroulement de la recherche, et la réalisation des objectifs visés.

A travers ce chapitre, nous avons présenté les différentes étapes que nous avons adopté afin de bien mener notre recherche telles que : la méthode et la technique utilisée, la problématique et ses hypothèses, les études antérieures et leurs discussion.

Enfin, ce chapitre nous a permis de définir le cadre méthodologique de notre présente recherche en vue de bien réaliser notre étude.

Chapitre II :

La fusion acquisition d'entreprises

Préambule :

Le chapitre 2 présente les particularités de la stratégie de développement par fusion acquisition. Le premier élément traite l'historique du phénomène des fusions acquisitions. Il recense les différentes vagues enregistrées, aux Etats-Unis ainsi qu'en France, concernant les activités de fusions acquisitions d'entreprises. Le deuxième élément étudie la différence qui peut exister entre les deux termes de ces opérations : fusion et acquisition. Le troisième élément traite des types d'acquisitions et de fusions et les différentes classifications attribuées par les spécialistes à ce type de développement des entreprises. Le quatrième élément concerne les caractéristiques de la stratégie de fusion acquisition et les éléments qui la différencient d'autre type de développement. Le cinquième élément porte sur ce qui peut intéresser les firmes et ce qu'elles visent par son recours à ce mode de développement qui est fusion acquisition. Donc, il traite des objectifs et visés des entreprises en procédant aux fusions acquisitions. Le sixième élément développe les motivations stratégiques suscitant les entreprises à recourir aux fusions acquisitions et les différentes raisons qui les conduisent à opter pour ce mode de croissance. Le septième élément illustre le processus de fusion acquisition tout en exposant les différentes étapes à suivre pour mener une opération de fusion acquisition. Le huitième élément résume tous les facteurs sociaux et humains contribuant à la réussite d'une fusion acquisition en s'appuyant sur des exemples. Le neuvième et le dernier élément porte sur les facteurs qui peuvent affecter les opérations de fusions acquisitions et les mener vers l'échec.

2.1- Historique du phénomène fusion-acquisition d'entreprises

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

Généralement, Les chercheurs distinguent six vagues de fusion acquisition qui sont aussi anciennes aux Etas Unis qu'en Europe plus particulièrement en France. **(MEIER et SCHIER, 2012, p36).**

La 1^{ère} vague de fusion acquisition

Au USA elle a été enregistrée entre (1895) et (1903) s'est traduit par « Un mouvement de concentration économique importante » et une volonté de création de monopole. Ce premier mouvement a été fini par la première guerre mondiale.

Plus tardivement en France, ce phénomène a débuté vers l'année (1960) jusqu'à (1965) c'était le départ de l'activité des fusions-acquisitions avec un nombre moyen d'opérations d'environ (164) opérations réalisées pour environ 4,8 milliard de Francs. **(Ibid, P37)**

La 2^{ème} vague de fusion acquisition

A partir du (1920) jusqu'à (1929), juste après la cessation de la première guerre mondiale, le phénomène reprend, Aux USA cette vague datée de même correspondait au « boom économique qu'elle a connu l'économique américain et à la structuration des nouvelles industries liées à l'électricité et à l'automobile ». **(Ibid, P36).**

Cependant, En France cette période (1966-1972) était la toute première vague marquée par des opérations purement « Franco-française » qui visait le renforcement de ces activités sur le marché intérieur.

La 3^{ème} vague de fusion acquisition

Cette troisième vague était enregistrée entre (1960) et (1973) aux USA, marquée par l'événement du développement « de nouvelles théories managériales qui tendent à faire de la diversification un moyen de gestion du risque et l'arrivée des entreprises ayant bénéficié d'une croissance et possédant une trésorerie abondante à la maturité ». (OpCit, p36).

Tandis qu'en France la période de (1973) jusqu'à (1985) est marquée par la diminution puis de stagnation des activités de fusion-acquisition faute des deux choses pétrolières. Dans ce cas, il est à signaler qu'il n'y a pas eu de vagues en France.

La 4^{ème} vague de fusion acquisition

Toujours aux USA, le phénomène de fusion-acquisition continu entre (1978) et (1989). Cette vague représente une forme de réorientation de l'entreprise maltraitée par l'impact économique du choc pétrolier de 1973.

Cette même quatrième vague américaine correspondait à la deuxième vague française qui s'étend de (1985) à (1990) cette période est marquée par « la déréglementation et modernisation des marchés financiers à l'accélération des politiques de recentrage et à la vague de privatisation réalisée entre (1986) et (1988). » (OpCit, p36).

La 5^{ème} vague de fusion acquisition

Celle qui s'est déroulée entre (1993) et (2000) en Amérique était liée au développement des NTIC en général et de l'internet en particulier. Cette ondulation des fusions acquisition était marquée par une explosion du taux de ces activités, jusqu'à cinq fois plus importante que la précédente, (5842 milliards \$ ont été engagés dans des opérations de fusion acquisition durant la période 1993-2000 contre seulement 1438 milliards \$ pour la période 1978). (OpCit, p37).

Néanmoins, entre 1990 et 1995 en France, était le moment de stagnation des affaires de fusion acquisition. Dès lors, il n'y a pas eu ni d'enregistrement de fusion acquisition ni de vague.

La 6^{ème} vague des fusions acquisitions (2004-2007)

La sixième série des activités des fusions acquisitions en France suit une logique identique à celle des Etats-Unis. En France, « près de 356 milliards \$ investis ». (MEIER et SCHIER,2010, p38).

Pendant qu'aux USA, était la période de baisse de ces opérations à l'encontre des opérations de "Privat equity " ; c'est-à-dire la reprise des entreprises non cotées.

2.2- La différence entre Fusion et Acquisition :

Les opérations de fusions impliquent, selon MEIER et SCHIER : La confusion des patrimoines et la mise en commun au sein d'une même personnalité morale de l'ensemble de l'actif et du passif des deux sociétés concernées.

Toute opération de fusion acquisition, a principalement pour but de croissance, diversification, rationalisation et d'un transfert technologique. Pour cela, il est dit que se sont des moyens au service du développement des entreprises.

L'ampleur que portent les fusions acquisitions en temps actuel et leur place aussi grandissante, dans la stratégie des entreprises depuis des années nous tentent à distinguer entre les deux concepts : fusion et acquisition, ces deux derniers sont souvent utilisés d'une manière interchangeable, ce qui conduit plusieurs à confondre entre eux.

Les frontières entre fusion et acquisition restent suffisamment floues, pour cette raison, il est nécessaire de les définir pour enfin en faire la distinction.

Premièrement, « la fusion consiste en fait que deux ou plusieurs sociétés décident de se réunir pour en former qu'une seule ». (**CHADEFAUX, 2003, p21**).

Dans le cas des fusions d'entreprises, ces dernières ont souvent pour mission de cesser de fonctionner chacune de son côté, et réunir leurs propriétés afin de se transformer en un seul patrimoine nouvellement créé à l'occasion de cette opération (fusion). Les actions des firmes fusionnées seront échangées contre les actions de la nouvelle entreprise créée.

Deuxièmement, « l'acquisition comprend la prise de contrôle majoritaire ou total d'une firme cible ». (**Ibid, p22**).

Pour Roussou, « l'acquisition est le fait qu'une entreprise veut s'assurer le droit d'exercer un contrôle sur une autre entreprise, qu'il s'agisse d'une entreprise individuelle, d'une société de personne ou d'une société par action

(compagnie) en acquérant la totalité ou une partie du capital de cette dernière. »
(www.amazon.fr).

Les acquisitions des entreprises correspondent à l'achat de la totalité ou d'une partie d'une organisation par une autre mais l'acquisiteur garde certain contrôle sur la cible.

2.3- Les principales classifications des fusions acquisitions

2.3.1- Les types de fusion

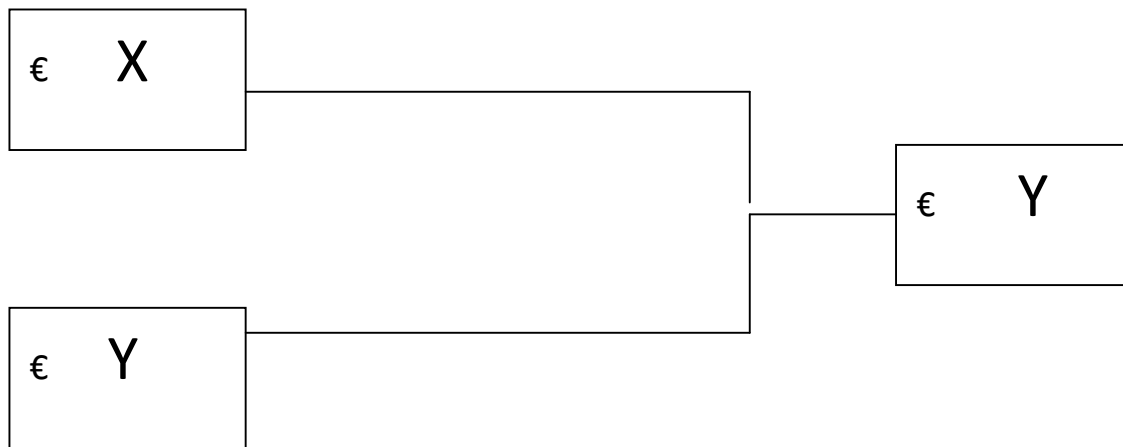
On distingue deux types de fusion, la fusion absorption et la fusion par création d'une société nouvelle.

2.3.1.1- La fusion absorption

Est l'opération par laquelle une organisation absorbe une autre organisation. L'entreprise absorbante « recueille les éléments actifs et passifs de la ou des sociétés absorbées. Au cours de l'opération de fusion, la société absorbante grossit et son capital augmente, comme en principe son nombre d'associés, dans la mesure où les associés de la société absorbante deviennent associés de la société absorbante ». (**OpCit, p22**).

L'activité de fusion absorption aboutit le plus souvent à la disparition d'une ou des entreprises qui font l'apport de l'ensemble de leur actifs à une entreprise existante. Donc, cette opération entraîne à la dissolution et la disparition d'une ou de plusieurs firmes à l'encontre d'une firme qui existe déjà. Ces entreprises dissoutes remettent tous leur patrimoine à l'entreprise absorbante.

Figure (01) : fusion absorption.



Source : **Olivier MEIER, Guillaum SCHIER, 2003, p8.**

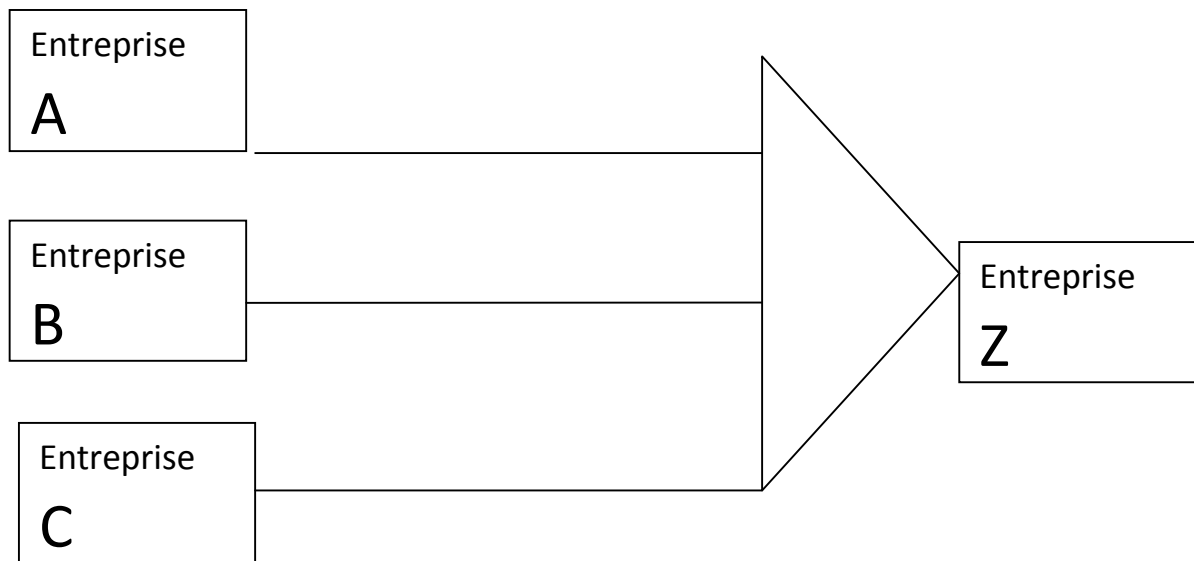
Cette illustration représente le cas de fusion absorption ; alors, lors de cette opération l'entreprise X disparaît à l'encontre de l'entreprise Y qui va l'absorber, et toutes les deux deviennent l'entreprise Y.

2.3.1.2- La fusion par création d'une nouvelle société :

Est une opération au cours de laquelle les deux sociétés initiales disparaissent au profit d'une troisième nouvellement créée.¹

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.

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



Source : **Olivier MEIER, Guillaum SCHIER, 2003, p8.**

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 de l'existence auparavant, elle a été créée à l'association de cette fusion.

2.3.2- Les types d'acquisition

La classification la plus courante est celle émanée par la « Fédéral Trade Commission » aux Etats-Unis. (**MEIER et SCHIER, 2012, p12**).

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.

Cette approche distingue alors quatre types d'acquisitions :

2.3.2.1- 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 de marché.

2.3.2.2- Les acquisitions verticales

Les acquisitions verticales ont 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.

« Exemple du cas de GDF qui poursuit sa politique d'intégration de la chaîne gazière en rachetant des sociétés d'exploration et de production de gaz comme TCIN ». (**OpCit, p12**).

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 : est l'acquisition des fournisseurs.

_ L'intégration en aval : est l'acquisition des réseaux de distribution. « C'est l'option prise par le groupe Walt Disney qui a procédé à une intégration aval en rachetant la chaîne de télévision ABC, en vue d'augmenter la diffusion des émissions Disney sur ABC ». (**MEIER et SCHIER, 2012, p12**).

2.3.2.3- Les acquisitions concentriques

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

« Exemple de l'achat d'Orangina par le groupe Pernod-Ricard ». (OpCit, p12).

2.3.2.4- Les acquisitions conglomérales

A travers ces opérations d'acquisitions de type conglomérales, on parle de croissance de diversification non-reliée ou de convergence. C'est lorsque les acquisitions concernent des organisations dont les métiers sont sans aucun lien les uns avec les autres (champs d'activités différents).

2.4- Les caractéristiques des fusions acquisitions

Depuis plusieurs années, les entreprises font appel aux activités de fusion acquisition en vue de développer leur patrimoine, en raison de forts recours à cette stratégie de croissance, cela est devenu un sujet de recherche et un champ d'étude pour beaucoup de spécialistes. Ces derniers sont surtout préoccupés par la complexité de la gestion des opérations de fusion acquisition principalement lors de la phase d'intégration ; (l'intégration de l'entreprise cible). Selon Meier et Schier, cela est étroitement lié à la faible maîtrise, de la part des responsables, des caractéristiques de ce type de croissance. « Le développement par fusion acquisition demeure un objet d'interrogation, en raison d'une gestion particulière délicate à orchestrer pour l'entreprise initiatrice lors de la phase d'intégration [...] Le risque associé à cette manœuvre mérite

toutefois d'être souligné, en raison de résultat très décevant et de la faible maîtrise de ses caractéristiques ». (SOPARNOT, 2010, p215).

-Le développement par fusion acquisition est une opération couteuse pour l'entreprise initiatrice, pour cette raison qu'il est très difficile de se rattraper après une telle activité qui est considéré par autant d'entreprises comme un échec ; (on peut généralement estimer à environ 50% le taux d'échec pour ce type d'opération, situant la croissance externe comme l'une des options stratégiques les plus difficiles à valoriser sur le plan économique). (OpCit, p215).

- Les fusions acquisitions est un processus très stratégique, il est difficile pour les deux parties (l'entreprise acquéreuse et l'entreprise acquise) de pouvoir le mener en toute rigidité. Il est aussi faute de la complexité de son domaine juridique d'une part.

-Les rapprochements par fusion acquisition sont souvent les domaines menés en un temps très réduit, c'est-à-dire se font en urgence sous la pression des concurrents et la volonté d'y faire face à son écosystème (événements extérieurs...). Comme ils peuvent se dérouler dans un champ très limité de la connaissance de l'autre (la connaissance partielle de l'entreprise acquise).

-La croissance par fusion acquisition est une opération souvent soumise à la critique de la part des médias, ces derniers diffusent souvent des informations que l'acquéreur souhaite garder confidentielles. A cet effet, la partie initiatrice, doit toujours et en permanence, se justifier à l'égard de ses partenaires. Alors, la transparence dont l'acquéreur doit en disposer à l'égard de ses partenaires rend l'opération très difficile à gérer.

- Les opérations par fusion acquisition est un processus complexe à manager vue la nécessité d'assembler deux entités de cultures très différentes dans un atout

qui constituera après la nouvelle entreprise. Lors de cette stratégie de croissance, l'acquéreur doit orchestrer l'intégration du personnel d'entreprise acquise, tout en évitant leur démotivation.

Comme tout processus de changement, les opérations de fusion acquisition peuvent subir une résistance au changement de la part des employés. (On estime d'ailleurs entre trois et cinq ans le temps nécessaire pour réaliser dans de bonnes conditions l'intégration managériale et culturelle de l'entreprise acquise). (**MEIER et SCHIER,2012, p216**).

Enfin, les fusions acquisitions sont des opérations hautement stratégiques dans lesquelles, des ressources humaines, connaissances cognitives et des expériences doivent être managées en toute rigidité, car seront exploitées dans un contexte différent à celui de leur genèse.

2.5- Les objectifs des fusions acquisitions

Le phénomène de concentration économique se traduit généralement par les fusions acquisitions, ces opérations permettent le regroupement et le rapprochement des firmes. En effet, les fusions acquisitions doivent permettre la réalisation d'objectifs préétablis.

Le premier objectif que toute entreprise vise à réaliser en faisant recours aux fusions acquisitions est la croissance et le développement de son patrimoine afin d'assurer sa pérennité sur le marché, et ce par le développement des moyens de travail.

Le second objectif se résume dans le fait que les fusions acquisitions sont souvent utilisées par des firmes en raison de l'avantage qu'elles offrent (les fusions acquisitions) à l'entreprise initiatrice dont l'acquisition de nouvelles

compétences des synergies supplémentaires et de nouvelles technologies qui lui permettent en suite l'amélioration de la qualité de son produit.

Le troisième objectif est purement financier, la recherche de bénéfices, d'un Plus-value est le but le plus visé par l'entreprise acquéreuse, le capital accumulé par l'activité de fusion acquisition va permettre à l'entreprise acheteuse la détention d'un capital permettant l'investissement et le développement de l'emploi.

Les fusions acquisitions entendu comme moyen qui permet à l'entreprise d'accéder aux nouveaux marchés économiques, l'objectif ultime visé par toute entreprise acquéreuse cet objectif vise à étendre les réseaux de distribution, de la clientèle et principalement l'accroissement de ses parts de marché.

Pour Meier et Schier, les opérations de fusion acquisition ont pour objectif principal, l'amélioration de la position concurrentielle de l'entreprise en exploitant des synergies supplémentaires. **(OpCit, p19)**.

Finalement, les firmes faisant appel aux activités de croissance externe telle que les fusions acquisitions visent le plus généralement, à aboutir une certaine efficience.

2.6- Les motivations des fusions acquisitions selon Meier et Schier

Les principaux motifs des opérations de développement des firmes par fusion acquisition sont dans cette partie de nature stratégique et ils sont répartis en trois perspectives.

2.6.1- Les motifs stratégiques offensifs

Il s'agit pour l'entreprise initiatrice d'orienter sa stratégie pour défendre sa place sur le marché et d'assurer sa pérennité.

Il s'agit pour l'entreprise soit de :

-Accroître son pouvoir de domination et d'influence

Parmi les raisons qui conduisent les entreprises à faire appel aux fusions acquisitions est la volonté de dominer et influencer le marché économique. Cette influence et domination réside toutefois dans l'achat d'une firme ayant une capacité élevée sur ce marché, par cette opération, l'entreprise acheteuse peut dominer et influencer le marché à son avantage au préjudice de ses concurrents. « Par exemple de réduire les quantités produites afin de pouvoir augmenter ses prix ou d'imposer à ses concurrents certaines pratiques (comme par exemple, le développement de nouveaux standards) ». (OpCit, p20).

- Capturer des ressources spécifiques

Certaines entreprises font appel aux opérations de fusions acquisitions par cause de la non-disponibilité des ressources dont elle en a besoin et en un temps très réduit, pour cette raison, il est nécessaire d'utiliser ces activités afin d'accéder aux nouvelles compétences, savoir-faire, et aux nouvelles technologies afin de rester compétitive sur le marché. « Parmi les ressources recherchées par les entreprises acquéreuses, plusieurs travaux mettent l'accent sur le transfert de technologies et l'achat des marques réputées ». (OpCit, p21).

- Prendre position sur un nouveau marché

Ce motif permet aux entreprises de conquérir des marchés nouveaux par l'extension de leurs pratiques et champs d'activité. Les fusions acquisitions sont souvent motivées par la volonté de posséder le plus grand nombre des parts des marchés. L'entreprise acheteuse a donc la motivation de se situer à une place meilleure sur les marchés par rapport à ses concurrents. Par ailleurs, l'entreprise peut aussi être motivée par le fait qu'elle en dispose des liquidités importantes

qui l'incitent à acheter d'autres activités ou firmes et cette pratique est décidée par la volonté d'investissement. Par cet effet, l'entreprise acquéreuse est sans doute rentrée dans un nouveau marché et possède des parts en plus de celle existantes.

- Se renouveler, se régénérer

Dans le cas du renouvellement, les firmes décident de fusionner pour en rompre avec les anciennes pratiques et regrouper les deux entités pour en faire un seul patrimoine. Ce motif est soutenu souvent par es firmes qui se situent dans des secteurs en forte évolution. De même, beaucoup d'entreprises décident des fusions acquisitions afin de revitaliser l'entreprise initiatrice et de procéder à un changement culturel profond. (**OpCit, p23**).

2.6.2- Les motifs stratégiques défensifs

En plus des motifs stratégiques offensifs, il existe d'autres motifs qui de leur coté incitent aussi l'entreprise à réagir en adaptant des opérations de fusion acquisition.

Dans cette phase il s'agit pour l'entreprise acquéreuse soit :

- Consolider ses positions dans des secteurs à maturité

Dans le cas de surcapacité productive d'un secteur c'est-à-dire des entreprises qui se trouvent dans des situations à maturité ou déclin du marché, la croissance est nécessaire pour l'entreprise parce que dans ce cas, elle a besoin de gagner des parts de marché. Pour cela, l'entreprise fait appel aux fusions acquisitions.

-S'adapter aux évolutions technologiques

Le développement rapide des technologies constitue un motif qui conduit les entreprises, en permettant de faire face à son environnement extérieur et pour garder sa place et sa position, elle fait appel aux activités de fusion acquisition afin d'acquérir en plus des compétences, des moyens de travail à savoir, la nouvelle technologie qui constitue le moyen indispensable à l'amélioration de la productivité.

- Acquérir une taille critique

La mondialisation pousse les firmes à savoir leurs stratégies car la division du travail change et doit se faire à l'échelle mondiale. La stratégie mondiale rend difficile la stratégie de l'entreprise et pour cette raison beaucoup d'entreprises aujourd'hui font appel aux opérations de fusions acquisitions. « On entend par mondialisation, l'interpénétration des économies nationales dues principalement aux échanges de flux de capitaux, de produits et de savoir-faire entre les pays et à la diffusion rapide des technologies. Cette mondialisation entraîne depuis le milieu des années 90 un mouvement de concentration dans de nombreux secteurs (pharmacies, banques, automobiles, télécommunications ...) caractérisé par une vague de fusion acquisition de taille et de dimension géographique sans précédent. » (OpCit, p26).

- Entraver les actions d'un concurrent gênant

L'entreprise est sûrement et durablement confrontée à des concurrents qui ne cessent d'augmenter, le moyen efficace qu'une firme doit adopter est la fusion acquisition et ce par l'achat direct du concurrent et cela mènera à l'effacement direct du concurrent ou l'achat d'autre entreprises pour renforcer sa place sur le marché.

- Limiter les entrées au sein du secteur

Ce point permet à l'entreprise initiatrice d'éviter des menaces (l'entrée de nouveaux concurrents, l'apparition de produit de substitution). En effet, les entrées peuvent être renforcées par le rapprochement (concurrent, fournisseur, distributeur), cela permet à l'entreprise acheteuse à transformer un facteur de risque en une opportunité de croissance. (**OpCit, p29**).

2.6.3- La recherche des synergies opérationnelles

Ce point a été lancé comme l'un des motifs des opérations de fusion acquisition voir son importance et sa place dans l'activité économique. Cette motivation regroupe la réalisation de synergies différentes à savoirs :

2.6.3.1- Synergies de couts liées aux effets de volume

Elles correspondent à une diminution du cout unitaire moyen de production associée à la quantité de produit fabriqué. L'augmentation du volume né du regroupement d'entités proches favorise fortement ce type de réalisation dans le cas de croissance externe horizontale. Ce fut, par exemple le cas lorsque Thomson a racheté Telephonken, accroissant nettement son échelle de production dans un certain nombre de produits liés à l'électronique grand public. L'obtention d'économies d'échelle est par conséquent associé à l'effet de dimensions créés par le rapprochement d'entreprises semblables. (**MEIER et SCHIER,2012, p30**).

2.6.3.2- Synergies de cout liées au partage de ressources

Les synergies de cout peuvent également provenir de rationalisation visant à partager des ressources communes non spécifiques (disponibles dans les deux entités). Lors d'acquisitions notamment horizontales, en raison de la proximité

des activités, des ressources similaires peuvent se retrouver au sein des deux organisations et ainsi nécessiter une politique de regroupement.

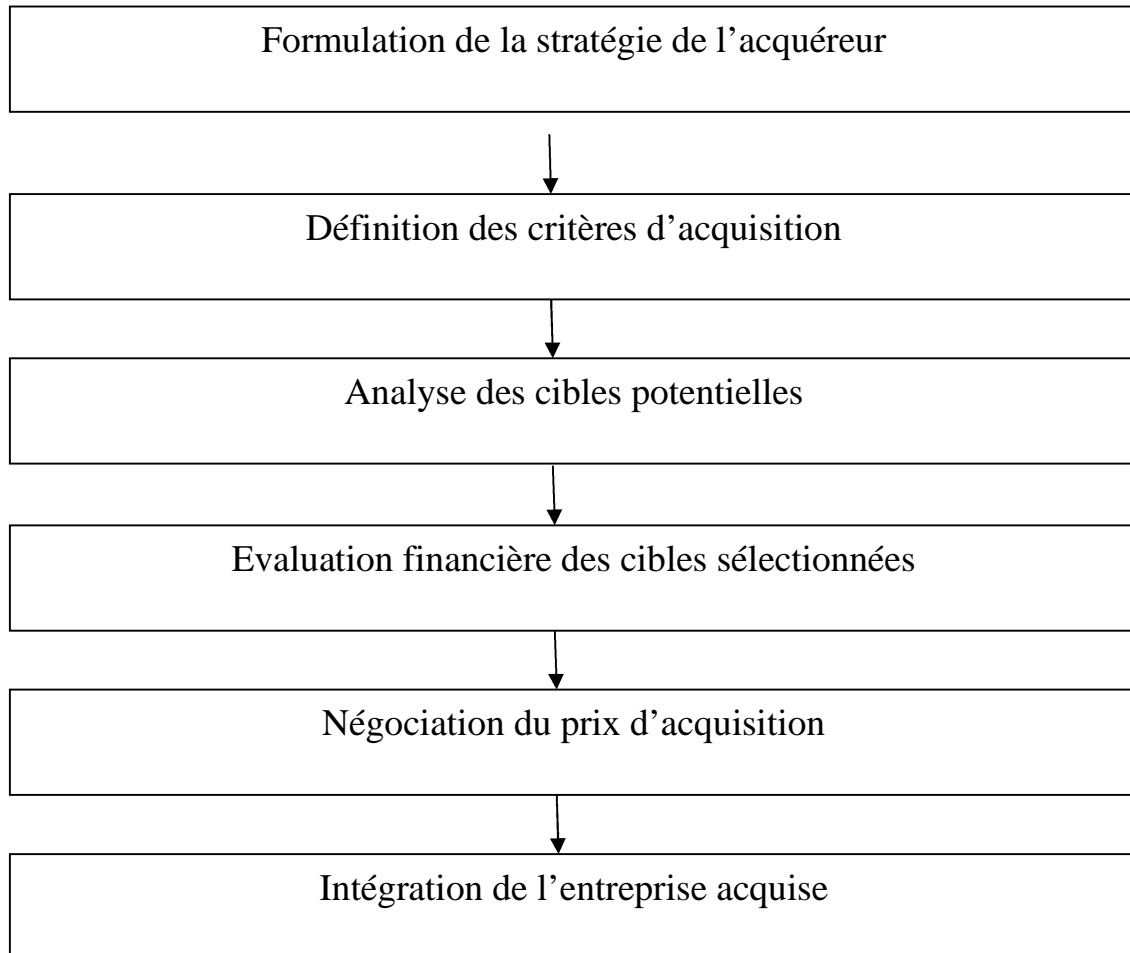
Une telle démarche permet de supprimer certains doublons, de renforcer la cohérence de la nouvelle organisation, en offrant des possibilités d'économies de coûts. (**OpCit, p31**).

2.6.3.3- Synergies de croissance

Les synergies de croissance proviennent souvent des liens de complémentarités issus de ressources spécifiques disponibles chez l'une des sociétés et pouvant être utilisées par l'autre firme. Ce type de synergies peut avoir lieu au niveau de deux firmes et conduit à des utilisations croisées de moyens matériels et immatériels. Dans ce cas, les synergies de croissance à permettre à chacune des firmes un accès direct à une ressource essentielle à son développement. Cette démarche offre par conséquent des gains non négligeables à différents vendeurs compétents et de réseaux existants ...

Si ces synergies sont réalisées dans le domaine commercial, elles peuvent naturellement toucher d'autres aspects de l'organisation, en permettant aux firmes d'exploiter certains programmes de recherche, d'acquérir des savoir-faire spécifiques utiles pour leurs activités respectives. Exemple de l'acquisition d'Uni royal par Michelin aux Etats-Unis. Il a pu bénéficier du réseau de distribution de l'entreprise acquise, ce qui lui permet d'écouler ses produits sans avoir eu à les créer ou à les développer. (**OpCit, p31**).

2.7- Processus de fusion acquisition d'une entreprise



Source : Jean Pierre, Detrie, 2004, p318.

Le processus d'acquisition d'une entreprise par une autre passe par six étapes.

2.7.1- Formulation de la stratégie de l'acquéreur

La première étape consiste en la mise en plan la stratégie de l'acquéreur, c'est-à-dire après avoir étudié la place de l'entreprise acquéreuse sur le marché, les responsables doivent déterminer les voies de développement à long terme,

c'est pour cela qu'ils font recours à la croissance externe. Dans cette étape, l'acquéreur est appelé à souligner les rôles de cette acquisition au sein de sa stratégie.

2.7.2- Définition des critères d'acquisition

La seconde étape consiste en la sélection de toutes les entreprises intéressantes pour l'entreprise initiatrice. Cette même étape dépend de la précédente c'est-à-dire la sélection dépend de ce que vise l'acquéreur. D'abord, s'il vise l'amélioration de sa position concurrentielle il doit viser à acquérir un concurrent en même position sur ce marché. En revanche, s'il vise à se diversifier dans les activités, il doit prendre en compte la nature des secteurs (Est-ce que les secteurs sont complémentaires ?).

2.7.3- Analyse des cibles potentielles

Cette troisième étape repose sur deux éléments :

Le premier élément s'agit de l'attractivité de la cible et qui se fait par une analyse financière de la part des banques d'affaire, et qui se charge de l'opération de transaction entre l'acquéreur et la cible. En effet, pour réussir cette analyse financière, il est conseillé de réaliser aussi une analyse stratégique de la cible c'est-à-dire approfondir les études sur ce qu'elle est réellement l'entreprise à acquérir et sa position par rapport aux concurrents (savoir la position concurrentielle de l'entreprise sur ses différents marchés, son potentiel de développement par ses propres ressources et son potentiel de synergies avec l'entreprise acquéreuse.)(**DETRIE, 2004, p320**).

Le deuxième élément, est la disponibilité de la cible ce qui est expliqué par à travers la vérification de la possibilité de prendre un contrôle sur la cible car, l'appartenance à un secteur peut être un frein pour la prise de contrôle aussi,

le type d'actionnaire et le degré de concentration des parts de l'actionnaire est un élément à étudier afin d'assurer la possibilité de prise de contrôle.

2.7.4- Evaluation financière des cibles sélectionnées

Dans l'évaluation financière de la cible, il faut prendre en considération deux valeurs :

- **La valeur intrinsèque de la cible** : est la valeur financière brute de la cible indépendamment des effets bénéfiques de la fusion. (**OpCit, p322**).

- **La valeur relative** : en plus de la valeur intrinsèque, il existe d'autres valeurs sur lesquelles l'évaluation de la cible repose à savoir : les valeurs sur lesquelles l'acquéreur peut agir sur les revenus et les coûts de fonctionnement de la cible. (**OpCit, p323**).

2.7.5- Négociation du prix d'acquisition

Le prix à payer doit se tenir entre la valeur intrinsèque et la valeur relative de l'entreprise. Or le prix d'acquisition est en étroite relation avec le marché des firmes. Car, le prix d'acquisition est soumis à la loi de l'offre et de la demande. Il s'agit pour l'entreprise acquéreuse de se fixer un prix maximal en répit des autres offres concurrentes.

2.7.6- Intégration de l'entreprise acquise

Il s'agit de l'assemblage qui sera réaliser après avoir acquis l'entreprise cible et cette même étape est celle dite "délicate" à réaliser. Lors de cette phase, le personnel de l'entreprise acquise se soucis et s'interroge à propos de son destin et de sa place dans le nouvel patrimoine.

« L'acquisition est souvent perçue comme la sanction d'une mauvaise gestion, ce qui favorise l'apparition de relation de type vainqueur/vaincu, ou

d'un coté se manifeste un sentiment d'arrogance et de supériorité qui inhibe tout échange, et de l'autre, se développe un complexe d'infériorité qui interdit toute participation ». (**OpCit, p326**).

Enfin, tout au long de ce passage, « le processus d'acquisition », on remarque que les étapes à poursuivre dépendent chacune des autres, autrement dit, le bon maintien de chaque étape conduit à la bonne réussite de l'acquisition.

2.8- Les facteurs de réussite d'une fusion acquisition

Selon une étude menée entre 2004 et 2005, la réussite d'une opération de rapprochement, et notamment, une fusion-acquisition d'entreprise repose sur la considération des problématiques humaines, culturelles et sociales des entités fusionnées.

2.8.1- Les facteurs humains

-Le rôle des dirigeants

La présence d'un leader charismatique est de nature à jouer un rôle décisif. On cite ce président dont la simplicité contraste avec l'attitude plus distante de son prédécesseur ou encore la présence sur le terrain de celui-là « Un dirigeant qui montre aux gens qu'ils sont important ». (**PORTERES et al, 2006, p14**).

Il est à signaler que l'existence d'une opposition entre deux leader dans l'entité fusionnée peut porter atteinte ou bonne maintien d'une fusion. Cela peut en effet entrainer le départ d'un certain nombre de cadres Si une fusion s'est produite sans ce problème. C'est parce que ce dernier à été dépassé par la volonté commune des dirigeants de réussir.

-L'intervention d'un homme-clé

Ce facteur s'explique par la présence d'un membre de l'entité de l'acheteur et ce pour conduire l'opération de fusion du début jusqu'à la fin, voir même après la fusion pour en fin accompagner les nouveaux venus. (Exemple d'une fusion réussie par ce que le contrôleur de gestion de L'acheteur et le dirigeant historique ont cohabité pendant cinq année). (**OpCit, p15**).

-Le respect de l'autre

Le troisième facteur cité lors de cette étude est le respect de chaque entité et de son personnel(Salaries) qui s'exprime à travers quelques principes fondamentaux :

Respecter le droit à la transparence est de ne pas tricher sur les motifs et les intentions.

Informé des salaires et surtout en amont, il convient de les assurer sur la pérennité de leur emplois ou de les préparer à un plan social.

« En cas de fusion comme dans d'autres cas de changement c'est l'incertitude qui est insupportable et qui entraîne les rumeurs et le risque de perte de confiance ». (**OpCit, p16**).

Accompagner « au plus près » les personnes qui vont vivre la fusion, il s'agit des rôles d'un directeur des ressources humaines de s'informer et de piloter les salaires ayant des difficultés lors de la fusion et même après l'opération.

2.8.2- Les facteurs culturels

« Rien ne sert de faire des plans financiers s'il n'y a pas d'audit amont de la culture d'entreprise ». (**OpCit, p16**).

- La culture nationale

Il s'agit de connaître la culture d'un pays si l'acheteur envisage à fusionner avec une des firmes de ce pays. En prend l'exemple de KLM qui était rachetée par Air France et qui a constitué « un véritable choc. » (OpCit, p16).

-Les styles de management

Le style de management est souvent traduit par les salariés par des préjugés culturels. « On cite l'exemple des deux entités financières qui se sont fusionnées, on note l'opposition entre la culture parisienne », centralisé, proche de la haute finance de l'un et la culture rurale, décentralisée de l'autre, avec des salaires plus individualistes mais plus entraînés à assumer des responsabilités.

Cette opposition entre les deux cultures est souvent minimisée lorsque les salariés ont conscience de faire le même métier.

- Les cultures d'entreprises

Il est rappelé que deux entreprises fusionnées sont sensée partager les mêmes valeurs mais dans certains, les salariés de l'une des entités même rachetée peuvent développer le complexe de supériorité et ne répondent pas aux même motivations.

- L'histoire des entreprises

L'histoire d'une entreprise laisse parfois des traces inattendues. Souvent, une première fusion est difficile à vivre pour les dirigeants de l'entreprise achetée.

La fusion de deux entreprises pharmaceutiques est exemplaire aussi à cet égard. La première vient de passer quelques années dans le gnon de l'Etat, avec

des dirigeants issus de la haute administration et une mentalité proche de celle de la fonction publique.

La seconde est une entreprise familiale particulièrement dynamique vouée au service du client. Toutes les tentatives pour aboutir à un projet culturel commun échoueront. Dans ce cas, il faudra le départ de la plupart des dirigeants de la première (il n'en restera que dix sur cinquante) pour que cinq ans plus tard, la « fusion culturelle » soit enfin réalisée. (**OpCit, p18**).

- Les valeurs du métier

Les salariés des entreprises fusionnées se trouvent souvent autour d'une éthique commune, celle de « leur » métier. De ce fait, ils vont se regrouper afin de travailler pour le même objectif et pour réaliser des tâches complémentaires.

2.8.3- Les facteurs sociaux

- Dirigeant : le business d'abord

Pour les directeurs de ressources humaines, et les managers intermédiaires, les facteurs sociaux sont à privilégier et à prendre en compte lors de la fusion car, ces mêmes facteurs sont les déterminants de la réussite de ce rapprochement. En revanche, la place des dirigeants dans ces facteurs, c'est qu'ils ne prennent pas en compte ou à grand sérieux et leur importance diffère d'un dirigeant à un autre ou d'un cadre à l'autre. De même, ils ne font pas une priorité à ces dimensions sociales car pour eux, la réussite d'une fusion est une évaluation stratégique et financière.

- DRH : le souci du social

Les directeurs des ressources humaines sont les mieux placés pour piloter les opérations de fusion. En raison de leurs métiers, ils sont confrontés

constamment à la dimension sociale des fusions et surtout, à évoquer les conséquences de ces rapprochements, et les moyens à mettre en œuvre pour la bonne réalisation d'une activité aussi stratégique que la fusion.

- De nouvelles pratiques de concentration avec les partenaires sociaux

Pour la réussite d'une opération de fusion, il est conseillé pour les partenaires sociaux de se mettre d'accord pour établir des plans de communication sur les représentants du personnel avant même la mise en œuvre de la fusion cinq ou six mois d'avance, cela permettra d'anticiper les problèmes à rencontrer une fois la fusion est mise en œuvre. « Sur le plan du dialogue social, on assiste au développement des « accords de méthodes » qui permettent d'inscrire par avance la négociation dans un cadre « rationnel ». (OpCit, p20).

-Savoir gérer des conflits

En une opération de rapprochement, des changements sont sans doute imposés, de ce fait, des conflits surgissent, en raison des résistances et des problèmes que les entreprises connaissent lors de la fusion, il est conseillé pour les dirigeants et les cadres intermédiaires de savoir faire face aux différents conflits et surtout gérer et prendre en considération les préoccupations du personnel.

« Les combats « d'arrière garde » sont toujours à redouter à partir du moment où surviennent des rebondissements non prévus ». (OpCit, p21).

2.9- Les facteurs d'échecs d'une fusion acquisition

D'une étude auprès de plus de 179 organisations qui ont fusionnées ou qui ont été reprises paraît seulement 30% d'entre elles avaient réussi à intégrer facilement les différents groupes de personnel, Comme cause les plus importantes pour l'échec de la fusion étaient :(MAILLEFER, 2002, p6).

2.9.1- L'absence de l'attention de la direction pour les problèmes du personnel

Les dirigeants des entreprises fusionnées ne prennent pas en considération les conflits entre les membres du personnel et les problèmes qu'ils rencontrent à savoir : stress, démotivation, sentiment d'infériorité. Pour les directeurs, fusionner c'est une réussite financière et économique, pour cette raison que les facteurs qui déterminent l'échec des fusions liés aux problèmes des salariés sont souvent négligés.

2.9.2- Le manque de communication

Les dirigeants des entreprises qui fusionnent, souvent n'informent pas les salariés sur la façon de mettre en œuvre la fusion et ne communiquent au personnel la stratégie d'intégration, ce qui cause l'échec de ce rapprochement, aussi les salariés ont souvent besoin d'être informés et apporter des réponses à leur interrogations (Est-ce qu'on va garder toujours nos cadres respectifs ? ...). (OpCit, p6).

2.9.3- Négliger les différences de culture

Les cadres des entreprises fusionnées négligent les problèmes et la différence des cultures que génère cette opération. Or, les salariés des deux entités vont essayer d'imposer chacun sa culture d'entreprise et ses normes et valeurs de travail. Le rapprochement des deux entités aux cultures différentes nécessitent de définir de nouvelles règles de travail. La gestion de changement et la prise en considération des différences culturelles est donc essentielle dans les fusions.

Philippe Very ajoute des problèmes apparents associés à l'échec d'une fusion et les problèmes qu'il considère comme les véritables raisons de cet échec.

2.9.4-Les problèmes apparents associés à l'échec de fusion :

- Prix d'achat trop élevé
- Réactions individuelles
- Evolutions externes

2.9.5-Les véritables raisons d'échec de fusion

- Taille de l'enjeu
- Asymétrie d'information
- Structure du processus
- Les pressions du temps
- Les dimensions humaines et organisationnelles. (**OpCit, p3**).

Résumé du chapitre

Les fusions acquisitions sont lancées comme opérations permettant aux entreprises initiatrices d'acquérir des ressources supplémentaires et nécessaires à son développement.

Les caractéristiques de ces activités témoignent de la délicatesse de la gestion d'une telle stratégie. Son caractère couteux rend l'opération difficile, après un échec, il est très difficile de se rattraper. Ainsi, le rapprochement des entreprises se fait souvent en un temps réduit, c'est-à-dire sous la pression de l'environnement extérieur, ce qui induit à rassembler deux cultures

organisationnelles très différentes dans un nouvel ensemble, cet assemblage rend l'opération stratégique car, l'intégration d'une entreprise dans une autre nécessite un temps et ne se fait pas du jour au lendemain.

Malgré la faible maîtrise des dirigeants des caractéristiques des fusions acquisitions, cela ne les empêche en aucun cas de faire recours à ce mode de développement. Pour diverses raisons, ce type de croissance externe est privilégié, la principale motivation des décideurs, en faisant recours aux fusions acquisitions est l'amélioration de la position concurrentielle de son entreprise et la maintenir sur le marché tout en exploitant les ressources acquises.

Or, le rapprochement par fusion acquisition engendre des conséquences parfois désastreuses pour l'entreprise initiatrice et surtout pour le personnel.

C'est pourquoi il est conseillé pour les dirigeants de porter plus d'attention aux facteurs humains, culturels, et sociaux lors de la mise en œuvre d'une fusion acquisition. L'importance de ces facteurs réside dans le fait que, réussir une activité de rapprochement par fusion acquisition repose sur le bon déroulement de la phase d'intégration du personnel acquis, et la bonne gestion du rapprochement des cultures des deux entreprises.

Chapitre III :

la Gestion des Ressources Humaines
dans le cadre d'une fusion acquisition
d'entreprises

Préambule

A travers ce chapitre, nous allons traiter en premier lieu, les problèmes engendrés par les fusions-acquisitions sur l'entreprise et son personnel. C'est-à-dire, chercher les différents conflits auxquels les directeurs des ressources humaines font face lors de rapprochement de leurs entités. Ce chapitre comporte en deuxième élément, les conséquences des fusions acquisitions. Cet élément nous procurera les enjeux qu'apportent ces opérations sur l'organisation en général et sur son personnel en particulier. En troisième élément, le facteur d'acculturation sera traité autant qu'élément essentiel en fusion et acquisition d'entreprises. Le quatrième élément traite quelques principes à mettre en œuvre afin de gérer la ressource humaine lors des fusions acquisitions. Le cinquième élément porte sur le management des fusions acquisitions, il traite le comment mener une activité de rapprochement. Le sixième élément étudie la phase d'intégration du personnel en fusion acquisition. Enfin, le dernier élément révèle les règles établies par des spécialistes en stratégie d'organisation, afin de réussir une fusion acquisition.

3.1-Les problèmes de la gestion des ressources humaines lors d'une fusion acquisition d'entreprises

Dans un rapprochement par fusion-acquisition, la plupart des dirigeants des entreprises acheteuses tendent souvent à réduire l'importance des questions sociales et humaines.

A cet effet, des problèmes liés à la gestion des ressources humaines sont à soulever lors de la mise en place de cette opération.

3.1.1-La culture de l'entreprise

L'acquéreur sélectionne rarement l'entreprise acquise pour ses caractéristiques culturelles. Il choisit une cible pour des motivations stratégiques ou financières et rarement pour des raisons culturelles. **(MEIER SCHIER, 2012, p229).**

C'est après l'achat et la fusion que l'acquéreur va rendre compte de la difficulté de regrouper deux entités de cultures différentes.

Dans le cas des fusions-acquisitions, la culture est un facteur essentiel dans le succès de l'opération. Elle permet, en effet, de rendre compte des spécificités de chaque entité et de détecter les risques causés par des différences ou incompatibilités trop prononcées. C'est notamment le cas au niveau des équipes dirigeantes des deux sociétés fusionnées dans leur façon de gérer le développement de leur organisation. Le rapprochement peut en effet créer des différences en termes de paradigme stratégique qui peuvent in fine se révéler déterminante. « On entend par paradigme stratégique : le système collectif de représentation ; c'est-à-dire de croyances et d'hypothèses répandues dans l'organisation et tenues pour vraies » (JOFFRE, KOENIG, 1992).

Le choc entre deux systèmes trop éloignés peut dès lors entraîner le départ de certains dirigeants ou cadres de l'entreprise acquise refusant l'interprétation collective des décisions de la nouvelle direction. **(Ibid, p229).**

La culture d'entreprise regroupe les valeurs et les croyances acceptées par les membres de l'organisation. « Par exemple, certaines cultures, mettent en avant l'esprit entrepreneuriale et l'action, alors que d'autres privilégient la gestion maîtrisée des risques commerciaux et financiers. » **(Ibid, p235).**

Donc, chaque entreprise a une préférence à une ou plusieurs valeurs. En fusion-acquisition, l'incompatibilité entre certaines valeurs et croyances peut créer de fortes dissonances au sein du nouvel ensemble.

Une fois la fusion est mise en place, le problème de cultures organisationnelles surgit. C'est-à-dire deux groupes aux cultures différentes se réunissent pour en former un nouvel ensemble. Au départ, ces groupes fonctionnaient chacun seul et forcément, ils avaient développés des normes, valeurs et croyances communes au travail. A cet effet, les assembler, chacun va essayer d'imposer ses propres modes de travail et de ce fait, le problème de cultures différentes et d'affrontement entre deux entités culturellement distinctes se mettent en place.

3.1.2-Le choc culturel

Le problème de choc culturel s'explique par l'affrontement des deux cultures présentent. La diversité des façons de communiquer et la diversité des modes d'organisation et de management entre les entités fusionnées est l'énigme au quel une organisation issue d'une fusion-acquisition est confrontée. Il y a choc culturel par ce-que ces mêmes cultures sont liées à des forces collectives, il est aussi signifié par opposition des groupes humains et de leur cultures. Si ce problème se manifeste lors d'une fusion acquisition, il peut engendrer des conséquences néfastes qui affectent la performance des entreprises fusionnées. **(DEVILLARD et REY, 2005, p209).**

Pour Yvan Brel, la culture influe sur la communication et sur les modes d'organisation et de management, pour lui, c'est l'aspect fondamental à prendre en compte dans une opération de fusion-acquisition.

3.1.2.1-La diversité des façons de communiquer

Au travail, on ne peut exiger des informations formelles et structurées avec un partenaire dont la culture est dominante orale. **(BAREL, 2006, p55).**

L'idée soulignée depuis longtemps par M. MC Luhan (1972) selon laquelle « le médium est le message » est plus que jamais d'actualité à l'heure du développement des NTIC. Ces dernières permettent une nouvelle forme d'organisation par la création d'équipe virtuelle négligeant les spécificités culturelles. **(Ibid, p56).**

C'est-à-dire, par exemple, selon chaque pays, la communication diffère. Les magrébins accordent une très grande importance au face-à-face. Pour eux, la communication à distance par téléphone, message électronique...est particulièrement difficile, alors que les américains peuvent très bien s'en contenter. **(Ibid, p56).**

La façon de communiquer oralement, à l'occasion de réunion peut également être très spécifique selon les pays. Par exemple, l'attitude des suisses portée sur les solutions compromissaires en raison d'un attachement identitaire.

Des français non sensibilisés aux spécificités suisses ne comprendront pas les raisons pour lesquelles leurs collègues étrangers n'expriment pas leurs idées en réunions en cas de désaccord sur la solution avancée.

3.1.2.2-La diversité des modes d'organisation et de management

La légitimité des modes d'organisation et de management en entreprise diffère selon les contextes culturels.

Lors d'une fusion acquisition d'entreprise, le personnel entraîne avec lui ses modes d'organisation et de management. A cet effet, confronter deux entités à des modes d'organisation différents, c'est confronter deux cultures

organisationnelles différentes, et ce qui provoquera sans doute des incompréhensions et des conflits au sein du nouvel ensemble.

A titre d'exemple, au Japon, le chef encourage, protège, et assume ses responsabilités en cas de faute de l'employé, consacre beaucoup de temps aux événements sociaux concernant la vie de ses collaborateurs. En échange de cette bienveillance, l'employé lui doit loyauté et fidélité. Cette relation très forte sur le plan affectif peut étonner les occidentaux. (**OpCit, p56**).

Pour MEIER et SCHIER, le choc culturel s'exerce à trois niveaux :

*Des conflits au niveau de la structure et des systèmes de fonctionnement (contrôle, rémunération, délégation...)

Les structures de l'entreprise constituent à la fois l'architecture et la substance des organisations. Donc, assembler deux entreprises à structures différentes surgira des conflits par rapport aux rapports de subordination, d'autorité, et la prise de décision....

*Des conflits au niveau du style de management (valeurs, philosophies, pratiques managériales)

Le style de management permet de déceler les valeurs clés sur lesquelles se fondent les actions d'une entreprise.

Lors d'une fusion-acquisition, le choix du style de direction constitue un acte essentiel dans la gestion du nouvel ensemble. Ceci contribue à inspirer une manière d'être et de se comporter, favorisant la mobilisation et l'implication des individus dans leur travail. (**MEIER et SCHIER, 2012, p237**).

*Des conflits au niveau du mode de légitimation du pouvoir au sein des entités (sources du pouvoir)

Pour certaines entreprises, le pouvoir est étroitement lié à la position hiérarchique des acteurs. Dans d'autres, le pouvoir de l'acteur est à rechercher dans sa capacité à maîtriser certaines ressources, dans sa capacité ou dans sa gestion relationnelle. De ce fait, lors de rapprochement, la nature différente des pouvoirs en présence peut créer des oppositions fortes et devenir par là-même une source de litigieux entre les deux organisations. **(OpCit, p237).**

3.2-Les conséquences des fusions acquisitions d'entreprises

3.2.1-Les conséquences sur l'organisation

Selon les études menées sur la gestion de la main-d'œuvre lors d'une fusion-acquisition, les entreprises font recours à l'intérim le plus souvent, et c'est expliqué par une incertitude accrue sur la demande adressé à l'entreprise.

Ce point pourrait à la rigueur être mobilisé dans le cas d'une fusion acquisition inter sectorielle, l'entreprise bénéficiaire dispose de moins d'information sur l'état du nouveau marché sur lequel elle rentre par l'achat d'actif si elle n'exerçait pas son activité sur ce marché au départ.

Le recours au C.D.D (contrat à durée limitée), la fusion-acquisition apparait s'accompagné d'un surcroit ponctuel d'incertitude qui pourrait expliquer pourquoi la firme s'engage moins, à ce moment là dans les relations contractuelles (contrat de travail à durée indéterminée), de ce fait, elle fait appel au C.D.D afin de faciliter l'arrêt de travail pour les employés dans le cas ou il y a diminution de la demande d'embauche et de la productivité.

En fusion-acquisition, le recours à la sous- traitance est privilégié par les entreprises issues de ce rapprochement. Les entreprises fusionnées font appel aux contrats commerciaux à l'encontre du renouvellement des C.D.D dans la mesure où il y a réduction d'effectifs. Alors, elles ont tendance à externaliser certaines pratiques afin de ne pas recruter une main-d'œuvre supplémentaire et dont sa présence n'est pas nécessaire. **(BUNEL, 2008, p77).**

3.2.2-Les conséquences sur le personnel

La conséquence majeure des fusions-acquisitions porte sur le risque de ces opérations sur la démotivation du personnel. En effet, plusieurs plans mis en œuvre dans les opérations de fusion donnent lieu à des licenciements, donc, ces mêmes opérations sont à l'origine de tensions importantes. Par exemple, la fusion de Général Electric et de Honeywell qui entraînera la fermeture du siège Honeywell et la suppression de 500 postes (www.amazon.fr).

D'une autre part, la fusion implique la constitution de nouvelles équipes dont les membres sont issus des entités fusionnées. Les méthodes de travail sont en général différentes, ce qui a pour cause une perte de repères, donc un nécessaire apprentissage qui s'inscrit dans la durée. La perte de confiance vis-à-vis du groupe adverse peu freiné le processus d'intégration. A cet égard, le sentiment de stress et de la peur peuvent se développer. Des propos rapportés par le monde du 24 Octobre 2000 attestent de cette difficulté : Quand on se retrouve face aux autres (de l'autre entreprise) c'est dur, même si on admet qu'ils sont victimes comme nous, c'est l'ennemi qui se concrétise. (www.amazon.fr).

Par ailleurs, les fusions-acquisitions nécessitent de la réorganisation de la nouvelle entité, donc réorganiser les postes et la place du personnel. Alors, l'étape douloureuse et marquante est celle de désignation des nouvelles équipes dirigeantes et forcément des conflits entre les parties surgiront lors du choix des membres par les nouveaux managers de l'entreprise initiatrice.

On cite l'exemple de la fusion de Daimler Benz, et Chrysler a entraîné la démission de Tom Stallkman, patron de la branche américaine du groupe en désaccord avec la répartition des pouvoirs au sein du comité exécutif (sept allemand et deux américain). (www.amazon.fr).

Enfin, la performance de l'entreprise issue de fusion repose sur la présence de certains salariés compétents, c'est pour cela que les enjeux de

pouvoirs ont des conséquences sur la représentation des salariés, qui peut entraîner la fuite des cadres qualifiés.

3.3-Les modes d'acculturation dans les fusions acquisitions

3.3.1-Définition de l'acculturation

Selon Rodfield, Linton, Herskovits (1936) Est l'ensemble des changements résultant du contact continu entre groupes d'individus de cultures différentes. (TRAMBLAY, 1986, p56).

Selon Théodore.D.Graves, l'acculturation est la distinction entre deux niveaux et qui sont :

-Le niveau groupal : l'acculturation en tant que phénomène collectif qui consiste en un changement de la culture du groupe concerné ;

-Le niveau psychologique : renvoie aux modifications qui se produisent chez l'individu au niveau psychologique, en réaction à une « acculturation collective » préalable. (Ibid, p56).

3.3.2-Les formes d'acculturation

Le modèle centré sur les attitudes : Selon John.W.Berry, l'acculturation est le phénomène qui résulte du contact entre deux cultures, il suggère que l'acculturation peut revêtir quatre formes différentes (appelées stratégies d'acculturation) selon l'importance que l'individu attache à la conservation de sa culture d'origine et/ ou l'acquisition de la culture d'accueil qui se présente comme suit :

A-Un individu qui considère qu'il doit préserver sa culture d'origine sans prendre les éléments de la culture d'accueil, adoptera une **stratégie de séparation.**

B-A l'inverse, le rejet de la culture d'origine et la recherche de conformisme avec la société dominante, se caractérise par **une stratégie d'assimilation**.

C-L'individu peut également opter pour une stratégie plus nuancée dans laquelle il maintiendra sa culture d'origine tout en faisant sienne la culture du pays d'accueil. **Stratégie d'intégration**.

D-Le rejet des deux cultures débouche sur **la stratégie de marginalisation (OpCit, p57)**.

3.4-La maîtrise de la GRH pendant la mise en œuvre de la fusion acquisition

Les moyens qui peuvent être mis en œuvre pour gérer les salariés dans le processus de fusion-acquisition sont :

3.4.1-Rassurer les salariés

L'organisation actuelle des entreprises laisse une place importante à la confiance dans le mode de coordination. L'incertitude auquel est confronté le salarié lors d'une opération de rapprochement bouleverse cette confiance qu'il a envers cette organisation.

Rétablir la confiance, c'est donner un certain nombre de certitudes. Pour cela, les dirigeants doivent prendre un certain nombre de mesures : communiquer sur l'opération et ses conséquences, agir rapidement et nommant l'équipe dirigeante. La nomination doit s'effectuer dans la transparence avec la définition des critères qui peuvent assurer la légitimité de l'équipe dirigeante, et mettre en place des groupes de projets chargés de préciser les orientations stratégiques du nouveau groupe. Exemple de Schneider donné en annexes. (www.archipel.uqam.ca/3191/1/M9496,2000,p2).

Aussi, les négociations avec les syndicats ne doivent pas être négligées surtout dans le cas où la fusion entraîne des licenciements. L'entreprise doit

dans ce domaine se plier à certaines obligations. A titre d'exemple, en Europe, la directive de 1975 oblige les dirigeants pour tout licenciement collectif à informer les autorités publiques et les représentants du personnel.([w.w.w.archipel.uqam.ca/3191/1/M 94 96](http://w.w.w.archipel.uqam.ca/3191/1/M_94_96), 2000, p2).

3.4.2-Gérer le changement

De nombreux cabinets de consultations se sont penchés ces dernières années sur le problème de l'interculturel et l'intégration de cultures différentes. Le degré d'intégration varie en fonction du degré de rapprochement nécessaire lors de la fusion acquisition. Ainsi, l'intégration post-acquisition est définie par Hapslagh et Jemisson en 1991 comme « un processus graduel au cours duquel les individus de deux organisations apprennent à travailler ensemble et coopèrent afin de transférer leur ressources stratégiques. »([w.w.w.archipel.uqam.ca/3191/1/M 94 96](http://w.w.w.archipel.uqam.ca/3191/1/M_94_96), 2000, p3).

Pour le changement de culture, il est à mettre en évidence les différents processus possibles : assimilation, intégration, déculturation, séparation sur transparent. Le problème est celui de la gestion du processus d'intégration. Pour cela, il faut prendre le cas : soit celui développé à partir du cas du Groupe Schneider ou celui proposé par F.Meston.

3.5-Le management des fusions acquisitions

Plusieurs raisons peuvent être avancées pour expliquer le problème des cultures en fusions-acquisitions.

3.5.1-Les raisons des problèmes culturels dans les fusions acquisitions

L'une des raisons lancée des problèmes de cultures est le risque de la suppression de la culture de l'entreprise acquise ; En dépit de l'existence de nouvelles structures et des efforts de renouvellement des équipes, les cultures organisationnelles et professionnelles qui prévalaient avant l'acquisition ne disparaissent pas facilement. Elles demeurent toujours présentes au sein des entités recomposées. « Or, des expériences récentes montrent que s'il est possible d'agir au niveau du comportement quotidien (respect des règles, habitudes, usages), il est en revanche beaucoup plus difficile de modifier le système de valeurs et de référence d'individus ayant en commun une même manière d'analyser, d'interpréter et d'agir. »(MEIER et SCHIER, 2012, p229).

Cette réalité peut dès lors engendré des perturbations au sein de la nouvelle organisation en créant des incompréhensions.

Deuxième raison, est celle prononcée que la culture de l'acquis est souvent perpétuée par ses membres qui tendent à créer un univers idéalisé ; les individus ont tendance à garder en mémoire la période de leur vie professionnelle dont ils sont fiers et où des manifestations symboliques positives se sont produites (reconnaissance, gratifications). La fusion acquisition est vécue par les membres acquis comme une injustice. Les individus auront à perpétuer même inconsciemment la période « harmonieuse » où leur efficacité économique était valorisée. Ce mécanisme va créer un clivage entre les membres de l'entité achetée (qui souhaitent conserver l'image d'une période faste avant l'acquisition) et les membres de l'entreprise acheteuse (dont l'objectif premier est de transformer la société cible à des fins de rentabilités et d'efficacités). Cet univers apparaît insurmontable à deux niveaux : opposition en terme d'univers temporels (entre l'avant et l'après acquisition) mais aussi, en terme de représentations (entre un univers par définition idéalisé et un univers réel avec son lot quotidien de difficultés et de problèmes). (Ibid, p230).

La dernière raison, est celle dite : la culture de l'entité acquise renferme des principes et des valeurs auxquelles restent attachés les membres de l'organisation ; généralement les individus choisissent leurs entreprises librement. Ils ont tendance à sélectionner une entreprise dont leurs valeurs sont en accord avec leurs aspirations et visions professionnelles. Ils sont plus souvent liés à un contrat psychologique. Or, la fusion-acquisition, de par son mode asymétrique (un acquéreur/un acquis) tend à rompre ce contrat moral et affectif en profit d'un nouveau système de valeurs et de règles qui propose une façon différente de percevoir, de penser, et d'agir. La mise en question de ce lien dans les fusions-acquisitions peut être vécu comme la remise en cause de certains principes ou valeurs au profit d'autres, et créer par là des tensions de fond, de sources de déstabilisation ou de fuite.

3.5.2-Les étapes clés d'un management culturel et humain dans les fusions acquisitions

-Identifier les risques culturels de l'opération :

Cerner les risques et les confrontations entre des cultures d'origine différentes, permet de dépasser certains conflits au sein de l'entité fusionnée.

-Comprendre les différents types de blocages :

Est de déterminer les disfonctionnements qu'engendre le rapprochement par fusion-acquisition surtout les questions humaines et sociales.

-Clarifier et préciser le rôle des dirigeants :

En fusion-acquisition, le changement qu'elle importe ces opérations influe sur l'organisation des entreprises. Alors pour bien mener cette activité, il est indispensable de définir le rôle et les missions des dirigeants afin de réussir la phase d'intégration du personnel.

-Repérer les éléments symboliques de la cible :

Cette question de symboles et les croyances prennent une résonance particulière en rapprochement par fusion-acquisition ; les symboles et les croyances peuvent créer des problèmes entre l'acquéreur et l'entité acquise, de ce fait, ces éléments doivent être pris en considération par l'entreprise initiatrice.

-Elaborer un plan de communication :

Avant d'intégrer l'entreprise achetée, l'acquéreur doit penser d'abord à la stratégie de communication de ce projet afin d'éliminer toute incertitudes et résistances du personnel.

-Organiser le changement en fonction des enjeux :

Les fusions-acquisitions doivent rassurer et émettre le nouvel ensemble sur des directions ; c'est-à-dire déterminer les missions du nouvel ensemble à est-ce que les membres des deux organisations soit fidèle. Aussi, repenser les questions de valeurs et des pratiques culturelles et organisationnelles véhiculés par les membres de l'entité acquise et dont la préservation ne remet pas en cause les objectifs de la nouvelle entreprise.

Tableau n°01 : Management culturel et humain : les étapes clés.

1-Identifier les risques culturels de l'opération.
2-Comprendre les différents types de conflits et de blocages.
3-Définir le rôle et les missions des dirigeants et de l'encadrement dans la gestion de l'intégration.
4-Réparer les éléments symboliques de la société acquise.
5-Elaborer un plan de communication.
6-Organiser le changement en fonction des enjeux.

Source : Olivier MEIER, Guillaum SCHIER, 2012, p231.

3.6-Intégration du personnel en fusion acquisition

Le développement des entreprises par fusion acquisition est une politique dont beaucoup d'organisations 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.

Selon des études établies, les chercheurs ont constaté qu'une grande importance doit être consacrée à « la phase d'intégration du personnel » ; Autrement dit, l'étape où le personnel acquis découvre sa nouvelle entreprise.

Selon le courant processuel, deux éléments constituent les déterminants pour la valorisation des opérations de fusion acquisition : le choix du mode

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. **(SOPARNOT, 2010, p217).**

En effet, les auteurs de ce courant proposent une conception modernisée et originale de la phase post-achat, en mettant un lien entre le processus d'intégration et les perspectives de création de valeurs (MEIER et SCHIER, 2006 ; HERRIAU et MEIER, 2001). **(Ibid, p217).**

3.6.1-L'intégration post-acquisition

Les études montrent qu'au niveau de la phase d'intégration, les risques d'imposition des pratiques et des styles de gestion de l'acheteur sur l'entité acquise sont importants, tout en soulignant que ces mêmes pratiques peuvent, en conséquence, influencer les capacités du vendeur en les perturbant, de ce fait, le départ du personnel qualifié. (Si l'entreprise initiatrice par exemple, est une entreprise établie, cela peut freiner l'intégration des ressources de l'entreprise acquise, dans la mesure où les établie présentent une structure organisationnelle bien établie devenant synonyme de «rigidité avec le temps»). **(Ibid, p 315).**

Selon Meier, l'intégration post acquisition est très essentielle, elle détermine l'échec ou la réussite de cette opération de rapprochement.

En 1994, Pablo définit l'intégration post acquisition comme étant la réalisation des activités fonctionnelles, des structures organisationnelles et de la

culture des deux organisations dans le but de faciliter leur consolidation en tant qu'ensemble qui fonctionne. (OpCit, p 316).

Par ailleurs, Haspelagh et Jemison(1991) expliquent que si les acquisitions ont un rôle important dans la rénovation énergies, le capital humain acquis est le facteur capital pour la réussite de l'acquisition.

La phase d'intégration post acquisition est dite importante dans le fait où l'ont découvre que les fusions acquisitions des entreprises aboutissent souvent à des résultats non atteints.

Pour remédier à ces résultats, deux types de processus existent ; le premier est celui dit, l'intégration opérationnelle : il est expliqué que c'est le seul processus garantissant le succès de rapprochement par fusion- acquisition. Le deuxième est l'intégration sociale ; se rapporte la gestion des ressources humaines durant le processus de changement, or des études menées témoignent que ce même processus est source d'échec des fusions-acquisitions dans la mesure où les différences culturelles et la résistance du personnel freinent l'intégration sociale. (OpCit, p316).

3.6.2 -Les types d'intégration

Srivastava (1986) identifie trois types d'intégrations propres aux fusions acquisition :

3.6.2.1- L'intégration procédurale : concerne la configuration et la rationalisation des outils et system de gestion et d'informations.

3.6.2.2- L'intégration physique : qui s'intéresse à la réorganisation des locaux et des postes des salariés.

3.6.2.3- L'intégration socio /culturelle et managériale : qui compromis une mise en communs des valeurs et le développement d'une culture d'entreprise commune.

Pour ce même auteur, la réalisation de ces trois types entraîne la réussite d'une opération fusion-acquisition. (**OpCit, p316**).

Pour conclure, cette phase s'annonce critique en fusion-acquisition car dès que l'opération est annoncée pour le personnel, des moments d'incertitudes, d'angoisse (déstabilisation de l'organisation, conséquences stratégiques, humaines et opérationnelles) s'annoncent. Face à cette situation, l'entreprise acquéreuse doit accorder une très grande importance à cette phase de transition et les dirigeants doivent jouer le rôle clé dont le but est de réussir le rapprochement.

3.7-Les règles pour réussir une opération de fusion acquisition

3.7.1-Règle n° 1 : la Vision Stratégique : ce qu'il faut faire

Définir ce que l'on peut faire. Cela suppose l'évaluation non seulement ce que vous possédez en termes d'avantages concurrentiels, de capacités de recherche et autres ressources, mais également de ce que peut faire votre partenaire. Cette connaissance s'acquiert grâce à un due diligence approfondi axé sur le marché et pas uniquement sur l'aspect financier.

Définir ce que l'on veut faire. Quels sont les marchés que vous visez ? comment pouvez-vous amener les capacités réunies au sien de votre nouvelle entreprise à créer quelque chose de nouveau et de puissant ?

Garder les pieds sur terre. La crédibilité et la clarté sont capitales pour la création d'une vraie vision. Une déclaration qui manque de clarté ou de réalisme ne génèrera pas d'adhésion et ne sera donc pas suivie.

Ne pas copier. Même les meilleures visions ne seront pas des vignettes interchangeables d'une entreprise à l'autre. Elles doivent comporter une caractéristique unique à laquelle les salariés et la clientèle de l'entreprise peuvent s'identifier.

Communiquer en permanence. Les visions sont vivantes. Que vous qualifiez de socle ou de révélateur, elles servent de contrôle et de vérification pour toutes les orientations majeures- et, dans certains cas mineures – que prendra votre nouvelle entreprise. Une communication ouverte et permanente à tous les échelons de l'entreprise incitera vos salariés à se demander : « Est-ce que cela nous correspond vraiment ? » ou « Est- ce que vraiment ce que nous voulons faire ? » lorsqu'ils seront amenés à prendre une décision.

Laisser la complémentarité suivre. Si vous avez suivi les lignes directrices données plus haut, la question de la complémentarité dans tous ses aspects – de l'aspect financier à l'aspect stratégique – apparaîtra tout naturellement dans le lissage de votre vision globale. Prendre les choses dans le sens inverse ne fonctionne pas. (HABECK et al, 2001, p 41).

3.7.2-Règle n° 2 : le leadership : ce qu'il faut faire

Si vous hésitez sur la marche à suivre pour désigner vos dirigeants, faites au moins trois choses :

Mettez en place un organigramme avant la signature de la fusion.les organigrammes doivent être communiqués, compris et acceptés.

Gardez les personnes clés. Les meilleurs managers des deux entreprises réunies devront avoir été identifiés au cours de votre diligence commercial. Que vous parveniez simplement à les convaincre de rester ou bien qu'il vous faille pour cela des « menottes en or », vous devez sans tarder faire en sorte de garder vos meilleurs talents.

Agissez aussi vite que votre situation l'impose. Ici, le mot clé est « rapidité ». Débarrassez-vous de votre ancien emploi du temps. Cela nécessite un sens aigu du timing. (Ibid, p 57).

3.7.3-Règle n° 3 : La croissance : ce qu'il faut faire

Il ne peut y avoir de fusion réellement réussie sans croissance. Dans le regroupement de deux entreprises, la vision de quelque chose de positif et d'évolutif crée un climat bien plus favorable et optimiste que la crainte de rétrécir et, par contrecoup.

Commencez par définir des synergies de croissance aussi tôt et rapidement que possible. Les opportunités de croissance devraient ressortir directement d'une vision à long terme orientée vers la croissance. On trouve généralement des synergies de croissance, c'est-à-dire un potentiel de développement rapides des ventes, dans les domaines de la clientèle, des produits et /ou le secteur géographique. Ces synergies complètent le potentiel d'économies qui réside dans le partage des processus et de l'approvisionnement.

Classez par ordre de priorité les domaines d'économies. Votre due diligence et votre benchmarking devraient à eux deux vous permettre de réparer les synergies d'efficacité possible. Trouvez-les, classez-les par ordre de priorité et commencer à les réaliser. (OpCit, p70).

3.7.4-Règle n° 4 : les Gains Rapides : ce qu'il faut faire

Faites votre due diligence. Vous n'obtiendrez des gains rapides que si vous avez un due diligence précis.

Définissez les gains rapides en fonction des besoins en termes d'adhésion. Il vous faut comprendre ce dont vous avez besoin et quelle est votre situation, pour identifier plus précisément l'ampleur de l'action à entreprendre .Dans ce cas, il vaut mieux viser quelque chose de petit et de gérable.

Cherchez également en interne mais surtout en externe. Les gains rapides dans des secteurs tournés vers l'extérieur comme la clientèle et les fournisseurs

peuvent avoir un impact important, mais sont souvent négligés au profit de gains rapides centrés sur l'interne.

Concentrez- vous sur les actifs, la clientèle et les savoirs. Ce sont des sources riches en gains rapides.

Débarrassez-vous le plus vite possible des réductions de cout, mais ne les faites pas passer pour des gains rapides.

Recueillez des informations par une demande proactive. Cela permet d'impliquer les différents intéressés.

Communiquez sur les taches accomplies, rapidement mais sans exagération. (OpCit, p 89).

3.7.5-Règle n°5 : les Différences Culturelles : ce qu'il faut faire

Développez une stratégie en vue de l'intégration culturelle avant la fusion. Décidez si vous allez imposer l'une des cultures, les laisser séparées ou créer une culture d'entreprise composite. Avant d'imposer une culture, assurez-vous que la nouvelle culture est mieux adaptée que celle qu'elle doit remplacer.

Mettez rapidement en place l'équipe de direction. Réduisez au minimum les risques d'incertitude et de vide culturel. L'équipe de direction doit se comporter comme un groupe soudé.

Procédez à une évaluation culturelle approfondie. Comprenez les différences entre les deux cultures, identifier les obstacles et les malentendus potentiels. Légitimez les différences et parlez-en. Incluez dans cette évaluation les systèmes comme les ressources humaines, information comptable et l'informatique.

Décidez en quoi consistera la nouvelle culture. Si vous créez une culture d'entreprise composite, définissez ce que vous attendez de la nouvelle culture et

dites pourquoi. Encouragez activement l'émergence d'une entité culturelle entièrement nouvelle à partir des points forts de chacun des deux partenaires.

Construisez des passerelles entre les deux entreprises. Rien ne vaut le travail d'équipe pour apprendre à se comprendre mutuellement.

Ancrez la nouvelle culture d'entreprise à l'aide d'une nouvelle donne culturelle. Mettez en place un système de récompenses et de pénalités pour imposer et encourager les normes et processus nouveaux. Assurez-vous que la nouvelle équipe de direction agit de façon exemplaire pour soutenir en permanence le comportement souhaité. Soyez ferme avec les personnes qui tentent de saper la nouvelle orientation.

Faite preuve de patience. Les gens ont besoin de temps pour s'adapter à une nouvelle réalité culturelle. (OpCit, p 112).

3.7.6-Règle n°6 : la Communication : ce qu'il faut faire

Admettre que tous les objectifs de la fusion dépendent de la communication. Vous devez persuader les autres de croire à votre vision et d'agir en conséquence. C'est une tâche de communication pure et simple.

Connaitre vos objectifs de communication. A tout moment, avec toutes les parties concernées, gardez à l'esprit votre objectif de communication. Cela implique également de connaître toutes les parties, c'est-à-dire les salariés, syndicats, les investisseurs, les clients, les fournisseurs, la communauté financière, la communauté locale et les pouvoirs publics.

Etre souple. Mobilisez toutes vos compétences pour opérer les meilleurs choix sur la façon de communiquer efficacement. Recourez à plusieurs médias et soyez prêt à changer la façon dont vous communiquez quand cela est nécessaire.

Ecouter. Utilisez la méthode de votre choix pour comprendre si vous avez atteint vos objectifs de communication. Le dialogue est la forme de

communication la plus riche, mais ce n'est certainement pas la seule. Des indicateurs indirects comme le comportement individuel, le taux d'absentéisme- et évidemment, le cours de l'action – vous disent également comment votre message a été entendu.

Ne pas oublier ce que vous êtes toujours en situation de communication. La « non communication » est elle aussi une forme de communication parce qu'elle envoie des messages. Simplement, vous n'avez plus le contrôle du contenu de ces messages, et c'est le téléphone arabe qui décidera pour vous. Le téléphone arabe est de loin le mode de communication le plus efficace au sein de votre entreprise. Donnez-lui de bonnes raisons de faire circuler des messages positifs.

Suivre un cadre pour vous aider à gérer la complexité. Ecoutez tous vos partenaires, connaissez vos propres objectifs de communication, rédigez un plan, formulez vos messages positivement et avec conviction, et choisissez des outils de communication appropriés. Puis recueillez activement les réactions afin de savoir si vos objectifs ont été atteints. Placez la barre très haute et donnez-vous les moyens d'y parvenir.

Evaluer votre propre engagement vis-à-vis de votre message et votre aptitude à le transmettre avec cohérence, fermeté et honnêteté. (OpCit, p 130).

3.7.7-Règle n°7 : les Gestions Des Risques : ce qu'il faut faire

Evaluez votre situation, puis classez vos projets d'intégration en fonction de leur impact sur l'entreprise et leur degré de complexité.

Déduisez les risques inhérents à votre projet en procédant à un examen approfondi des différents enjeux, puis en émettant des hypothèses.

Classez vos risques selon leur importance-élevée /moyenne/faible – afin de repérer les facteurs de blocage susceptibles d'entraîner la mort de vos programmes de fusion.

Combattez vigoureusement les risques que vous pouvez surmonter, et réduisez le plus possible l'impact de ceux qui ne sont pas aussi faciles et rapides à surmonter.

Suivez consciencieusement ce processus et répéter-le régulièrement en reprenant au début. Chaque action que vous entreprenez modifie les circonstances internes à votre entreprise, de même que les circonstances externes changent elles aussi constamment. Il s'agit d'un processus fluide et dynamique, et non d'une solution à usage unique. (**OpCit, p 148**).

Résumé du chapitre

Les opérations de fusion acquisition entraîne des changements observables lors de leur mis en pratique, ces changements sont aussi observables sur l'organisation comme sur le personnel qui constitue ces entreprises en opération.

A travers ce chapitre, nous avons présenté les différentes tensions et problèmes que rencontre les dirigeants des entreprises fusionnées et conduisent à l'échec de ce rapprochement.

Nous avons attribué une très grande importance à la phase de l'intégration du personnel car elle est jugée par plusieurs chercheurs que c'est l'étape qui détermine la réussite ou l'échec des fusions-acquisitions

Enfin, afin de pouvoir réussir une activité de fusion acquisition, on a proposés d'exposer les règles à suivre en vue d'une meilleure gestion des ressources humaines en cette opération.

Partie pratique

Chapitre IV :

Présentation de l'organisme d'accueil,
et l'analyse et interprétation des
résultats

Préambule

Dans ce chapitre, nous allons présenter l'organisme d'accueil à travers la présentation de l'historique de l'entreprise, son effectif tout en mettant l'accent sur la durée de notre recherche sur le terrain. Ce même chapitre comporte l'interprétation et l'analyse des résultats obtenus après l'étude qu'on a effectué sur le terrain, dont lequel nous allons analyser les données recueillies qui vont nous permettent ensuite de comprendre la phase d'intégration des salariés de « SOGEDIA » au sein de la nouvelle entité « Cevital spa » unité El kseur après l'opération de fusion acquisition.

4.1-Présentation de l'organisme d'accueil

4.1.1-Historique de l'entreprise

L'unité **COJEK spa d'El kseur**, est un témoin privilégié des mutations qu'à connue l'économie algérienne de l'indépendance du pays à ces jours. Plus particulièrement la rupture avec le système économique socialiste planifié et le passage au système d'économie de marché et la libéralisation du commerce extérieur qui est survenue au début des années 1990.

Depuis l'indépendance de l'Algérie, l'industrie agroalimentaire en général à subit des transformations très profondes qui ont influencés les multiples activités qu'elle englobait, chacune bien sure suivant ses spécificités. Et l'unité **COJEK spa** n'était pas en reste.

COJEK est une société par action qui a été créé suite à la restructuration qu'à connue l'**ENAJUC** (Entreprise Nationale des Jus et des Conserves), c'est une unité qui a été mise sur pied par **SOGEDIS** (société de gestion et de développement des industries du sucre), qui a été créer le 22 Juillet 1966. Six ans après sa création, **SOGEDIS** fut l'objet de modification et devient

la **SOGEDIA** (société de gestion et de développement des industries alimentaires).

En 1973, c'était la création de l'unité Conserve et Jus d'EL-KSEUR (**COJEK**) qui est devenue opérationnelle en 1978 et la réalisation à été confié à un organisme hongrois appelé complexe, après l'entreprise nationale des jus et des conserves alimentaire s se créa en 1983 sous l'appellation d'**E.NA.JUC** suite à la restructuration de la **SOGEDIA** en trois groupes distincts et qui sont (**E.NA.JUC-E.N.C.G** et l'**E.N.A.SUCRE**), dont la direction générale se trouvait à BLIDA.

A partir de 1998, se fut la filialisation des dix unités détenues par **ENAJUC** en cinq filiales regroupées comme suite : spa jacob, spa N'Gaous, spa la telloise, **spa COJEK** et spa sijico. La filialisation de **COJEK** à coïncidé avec le démarrage de la ligne eau fruité.

En 2007, l'unité **COJEK spa** se fut achetée par le groupe agroalimentaire **CEVITAL** pour une somme de 1,07milliard de DA (150 MDA), elle est détenue à 100% par cette dernière en tant que filiale dont le statu juridique est une Société Par Action(SPA).

A partir du 01/01/ 2015, **COJEK spa** change d'appellation et devient actuellement **CEVITAL spa Unité EL-KSEUR**, cette même unité est en mesure de conserver une bonne variété de matière de conserve avec une gamme assez divers de produits puisqu'elle dispose notamment d'un personnel de 303 employés qui de son coté assure (ayant des fonctions différentes) le bon fonctionnement des activités de l'unité.

4.1.2-La localisation de l'entreprise Cevital spa unité El kseur

CEVITAL spa Unité El kseur se situe dans la commune d'EL-Kseur, à 25KM du chef lieu de la wilaya de Bejaia et à quelques mètres de la zone

ferroviaire, cette position géographique assez stratégique confère à l'entreprise un avantage de s'approvisionner en matières et facilite la commercialisation.

4.1.3-La gamme de production

Elle a une capacité de production d'environ 201600 bouteilles par jour pour l'eau fruit tchina (LB), et pour la confiture d'abricot, elle produit 25000 de boites COJEK (Forme 400g). Elle peu ainsi couvrir jusqu'à 9000 caisses par jour de demandes pour la boisson tchina et de cartons DTC par jour. Depuis 2010, « Cevital spa» s'est dotée d'une nouvelle chaine de production de PET 2L (jus fruité et gazéifié) a été mise en marche, avec une capacité de production de 20000 bouteilles par heure. **(Service comptabilité CEVITAL spa).**

4.1.4-Organisation de l'unité(Organigramme)

L'entreprise comporte les différents services suivants :

La direction : son rôle est d'assurer le bon fonctionnement de l'unité, la coordination et l'encadrement des différents services afin d'aboutir à une meilleure efficacité de l'entreprise.

Service Ressources Humaines : ce service est chargé d'exercer trois fonctions principales :

-Gestion du personnel qui consiste à : suivre la carrière des employeurs et à recruter le personnel.

-Gestion des œuvres sociales et paies qui consiste : d'assurer la protection sociale du personnel et assurer le pointage des employeurs.

-Moyens généraux : assurance du patrimoine de l'unité.

Service commercial : il s'occupe des ventes et achats, il comprend les deux sections suivantes :

-Section ventes : se charge de la vente des produits.

-Section d'achat : se charge de l'achat de la matière et d'emballage.

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, nous avons effectués plusieurs visites programmées dans l'entreprise afin de recueillir un maximum d'informations concernant le sujet de notre présente recherche.

Cette étape nous a permis à la fois d'explorer le lieu de l'enquête, et 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 présente recherche, nous avons consacré quinze (15) jours qui ont débutés du 15/03/2015 jusqu'au 30/03/2015 durant lesquels on a programmé des rencontres avec les salariés de l'organisme d'accueil « Cevital spa », suivit de plusieurs entretiens, chose qui nous a permis de recueillir un maximum d'information nécessaires pour affirmer notre problématique et notre guide d'entretien.

4.2.3-La description du guide d'entretien

Pour effectuer notre présente recherche, nous avons utilisé un entretien semi directif qui se base sur un guide d'entretien constituant différent thèmes.

Notre guide d'entretien est organisé sous cinq (05) parties :

-La première partie : Porte sur les caractéristiques socioprofessionnelles de la population d'étude (genre, âge, niveau d'instruction, et la catégorie professionnelle).Questions allant de (1 à 4).

-La deuxième partie : Consacrée aux questions relatives à la perception des salariés de l'ancienne société étatique « SOGEDIA » de leur adhésion aux normes et aux règles de gestion de la nouvelle entité « CEVITAL spa » unité d'El kseur après l'opération de fusion acquisition. Ces questions sont délimiter de (5 à 11).

-La troisième partie : consacrée aux questions relatives à l'avis des salariés de l'ancienne société étatique « SOGEDIA » sur la nature de la stratégie de communication mise en place par la nouvelle entité « CEVITAL spa » unité d'El kseur après l'opération de fusion acquisition d'inefficace car elle ne répond pas à leur besoins de communication. Questions allant de (12 à 18).

-La quatrième partie : consacrée aux questions relatives à l'avis des salariés de l'ancienne société étatique « SOGEDIA » sur les valeurs de travail de la nouvelle entité « CEVITAL spa » unité d'El kseur après l'opération de fusion acquisition d'où l'absence d'adhésion à ces dernières. Questions allant de (16 à 19).

-La cinquième partie : réservée aux questions relatives à l'avis des salariés de l'ancienne entité étatique « SOGEDIA » sur les nouvelles méthodes de travail et les exigences des postes occupés au sein de la nouvelle entité « CEVITAL spa » unité d'El kseur après l'opération de fusion acquisition. Question allant de (20 à 24).

4.3-Analyse et interprétation des résultats de l'enquête

4.3.1-Les caractéristiques de la population d'étude

A travers cet élément nous allons analyser et interpréter les résultats relatifs aux caractéristiques de notre population d'étude à savoirs : le genre, l'âge, niveau d'instruction, et la catégorie socioprofessionnelle des enquêtés.

Tableau n02 : Répartition des enquêtés selon le genre

Le genre	Fréquences	Taux
Masculin	13	93%
Féminin	01	7%
Total	14	100%

Les résultats ci-dessus, représente la répartition des enquêtés selon le genre. Notre population d'étude est constituée de treize(13) salariés de sexe masculin et un(01) salarié de genre féminin. Selon ces résultats, la majorité des membres de notre population sont des hommes avec un effectif de treize pour d'une seule femme, cet écart entre le nombre des enquêtés masculin et celui relatif aux femmes est expliqué par la nature des taches effectuées par l'entreprise « SOGEDIA » et qui exige un travail manuel et des efforts à la machine, choses que les femmes ne peuvent effectuer. À cela, s'ajoute le critère de la non-disponibilité des femmes pour le travail de nuit.

Tableau n03 : Répartition des enquêtés selon l'âge

Age	Fréquences	Taux
[31-40]	08	57%
[41-50]	04	29%
[51-60]	02	14%
Total	14	100%

Ces résultats représente la répartition des enquêtés selon leur âge, réparti en trois(03) catégories. La première catégorie contient huit(08) salariés dont l'âge vari entre [31-40] ans, elle représente la catégorie la plus élevée de notre population d'étude. La deuxième catégorie, dont l'âge vari entre [41-50] ans

contient quatre(04) salariés. La troisième catégorie d'âge, contient le nombre le plus faible (02 salariés) et qui vari entre [51-60].

On déduit que notre population d'étude est d'une catégorie vielle, ils ont été recrutés au début de la création de l'entreprise « SOGEDIA », et après sa fusion avec « Cevital », y ils sont toujours.

Tableau n04 : Répartition des enquêtés selon le niveau d'instruction

Niveau d'instruction	Fréquences	Taux
Moyen	01	7%
Secondaire	07	50%
Universitaire	06	43%
Total	14	100%

Ces résultats représente la répartition de nos enquêtés selon leur niveau d'instruction. La moitié de notre population d'étude est d'un niveau secondaire dont l'effectif est de (07) salariés, la deuxième moitié de la population d'étude est d'un niveau universitaire dont l'effectif est de six(06) salariés et seulement un salarié d'un niveau moyen. Cet effectif élevé des salariés du niveau secondaire est du aux critères de recrutement de « SOGEDIA » et aux exigences des postes occupés (Agents d'exécution) qui nécessitaient pas un niveau supérieur. Les six(06) autres salariés sont d'un niveau universitaire et se sont ceux qui occupent des postes de responsabilité.

Tableau n05 : Répartition des enquêtés selon la catégorie professionnelle

Catégorie professionnelle	Fréquences	Taux
Cadres	03	21%
Agent d'exécution	11	79%
Total	14	10%

Les données ci-dessus représentent la répartition des salariés selon la catégorie professionnelle (Cadres et Agent de maîtrise).

Nous remarquons que onze(11) membres de notre population d'étude sont des agents de maîtrise et les trois(03) autres sont des cadres.

Discussion des résultats relatifs aux caractéristiques socioprofessionnelles des enquêtés

Selon les résultats obtenus, nous pouvons présenter les particularités de notre population d'étude. Nous constatons que la répartition de notre population d'étude selon le genre et l'âge, est constituée d'un nombre plus élevé du genre masculin avec treize employés, dont huit salariés ayant l'âge entre [31-40] ans.

Concernant le niveau d'instruction et les catégories professionnelles de la population d'étude, nous avons sept enquêtés qui ont un niveau secondaire, et onze travaillent en tant qu'agent d'exécution.

D'après ces résultats, nous pouvons conclure que ces variables ont une relation avec l'intégration professionnelle des salariés de l'ancienne entité « SOGEDIA » après l'opération de fusion acquisition dans la mesure où les profils des postes établis par « SOGEDIA » ne sont pas très différents de ceux adoptés par « CEVITAL spa » unité El kseur.

4.3.2-Analyse et interprétation des résultats de la première hypothèse

Cette partie est consacrée à l'analyse et l'interprétation des résultats de la première hypothèse intitulée : **Les salariés de l'ancienne société étatique « SOGEDIA » perçoivent leur adhésion aux normes et aux règles de gestion de la nouvelle entité « CEVITAL spa » unité El kseur après l'opération de fusion acquisition comme un choix volontaire et non comme une obligation.**

Tableau n06 : Les changements en matière de règles de travail selon les enquêtés

Avis des enquêtés	fréquences	taux
Pas de changement	3	10%
Organisation du travail (méthodes de travail)	3	10%
structuration(Organigramme)	3	10%
Amélioration du système de rémunération	3	10%
Amélioration de la discipline	5	17%
Le pointage informatisé (cartes magnétiques)	5	17%
Aménagement du temps de travail (heures fixes)	5	17%
Exigences d'une tenue de travail (Habillement)	2	07%
Amélioration des règles d'hygiène et sécurité	1	03%
total	30*	100%

*Le total est plus de 14 vue la multiplicité des réponses des enquêtés.

Ces données représente les changements en matière de règles de travail selon les enquêtés après l'opération de rapprochement entre « SOGEDIA » et « Cevital ».

Nous remarquons aussi qu'il ya une multiplicité des réponses des enquêtés. Trois (03) enquêtés ont indiqués qu'il n'ya pas de changement dans les règles de travail. Un enquêté nous a dit : « *Il n'ya pas de changement, on est resté sur les mêmes règles de travail qu'avant la fusion acquisition* ».Par contre, trois(03) enquêtés ont indiqué un changement relatif à l'organisation du travail dans l'entreprise, la réorganisation de sa structure, et l'amélioration du système de rémunération, un enquêté nous a dit : « *les salaires ont doublé depuis la fusion acquisition* ».S'ajoute à cela que cinq(05) enquêtés nous ont dit qu'il ya une amélioration dans la discipline, et le pointage est informatisé, un enquêté nous a dit : « *Après le rapprochement des deux entités SOGEDIA et Cevital, cette dernière a instaurée le pointage par cartes magnétiques* ».Cinq(05) autres enquêtés nous ont cité un changement concernant le temps du travail, d'après ce que les enquêtés nous ont dit, ce n'est qu'après la fusion acquisition qu'il ya eu un aménagement du temps de travail, un enquêté nous a dit : « *On a des heures fixes du travail, on travail selon le plan (3x8)* ». Ainsi, deux(02) enquêtés ont signalé que parmi les règles établies nouvellement, l'exigence d'une tenue de travail pour les agents d'exécution, un enquêté nous a dit : « *on nous a exigé une tenue de travail, l'entreprise nous change de 3 à 4 tenues par an* ». Enfin, un (01) enquêté a déclaré un changement des règles de l'hygiène et de sécurités et il nous a dit : « *Après le rapprochement de SOGEDIA et Cevital, ils nous ont exigé le lavage des mains et des paumes des chaussures avant de rentrer dans la chaine de production* ».

Tableau n07 : L'avis des enquêtés par rapport aux changements dans les règles de travail

Réponses	Fréquences	Taux
Positives	10	71%
Négatives	04	29%
Total	14	100%

D'après les résultats obtenus, dix(10) enquêtés ont qualifié les règles de travail nouvellement établies de positives suite au changement bénéfique qu'elles ont apportées à la gestion de l'entreprise. Un enquêté nous a dit : « *Les règles de gestion établies par Cevital sont positives pour le bon fonctionnement de l'entreprise, elles ont apportées une organisation du travail* ». Cependant, quatre(04) enquêtés qualifient ces nouvelles règles de négatives et cela s'explique par l'absence d'un apport à l'entreprise, un enquêté nous a dit : « *Elles sont négatives, elles ne sont pas appliquées à l'ensemble des salariés* ».

Tableau n08 : Les raisons évoquées par les enquêtés quant à l'efficacité du changement dans les règles de travail

Raisons	Fréquences	Taux
Il a contribué à l'instauration d'une discipline au sein de l'entreprise	08	47%
Il a contribué dans l'organisation de l'entreprise	02	12%
C'est un changement qui est améliorait	07	41%
Total	17*	100%

*Le total est supérieur de 14 vue la multiplicité des réponses des enquêtés.

Ces données présentent les raisons ayant incitées les enquêtés à qualifier ce changement dans les règles de travail d'efficace.

Nous remarquons ainsi qu'il ya une multiplicité des réponses des enquêtés. Parmi les membres de notre population d'étude, huit(08) enquêtés ont qualifié ce changement dans les règles de travail d'efficace vue qu'il a contribué à l'instauration d'une discipline au sein de l'entreprise, pour ces enquêtés, la discipline est un critère très essentiel pour le bon fonctionnement de l'entité. Un enquêté nous a dit : « *C'est l'ensemble des salariés qui respecte le règlement intérieur, il ya un respect mutuel et une discipline propre à notre entreprise* ». Sept(07) enquêtés l'on qualifier d'efficace parce qu'il a contribué dans l'amélioration du quotidien des salariés, un enquêté nous a dit : « *Il ya une bonne amélioration des conditions de travail, de toute façon les salariés se sentent à l'aise à l'intérieur* ». Enfin, pour deux(02) enquêtés, ce changement dans les règles de travail est efficace vue qu'il a contribué dans l'organisation de l'entreprise. Un enquêté nous a dit : « *Les règles de travail établies par Cevital sont très bénéfiques pour l'organisation de notre entreprise, avant c'était de l'anarchie* ».

Tableau n09 : Les raisons évoquées par les enquêtés quant à l'inefficacité du changement dans les règles de travail

Raisons	Fréquences	taux
Il n'y a pas eu de changement, on est resté sur les mêmes règles, celle de l'Etat	03	75%
Le changement est mal gérer, il n'a pas apporté que quelques bâtis vides	01	25%
Total	04*	100%

*Le nombre est inférieur à 14 vue le nombre des salariés qui sont pas favorables au changement des règles de travail.

Les données ci-dessus illustre les raisons ayant incitées les enquêtés à qualifier le changement dans les règles de travail d'inefficace. Nous constatons que trois(03) enquêtés ne sont pas favorables pour ce changement parce qu'ils ont déclarés qu'ils travaillent toujours avec les anciennes règles de travail, celles avant l'opération de rapprochement. Aussi, un enquêté est n'est pas pour l'efficacité de ce changement des règles de travail par faute de la mal gestion de ce changement, il nous a dit : « *Il est mal gérer, et il n'a pas apporté du nouveau* ».

Tableau n10 : L'avis des enquêtés sur les normes de production établies par la nouvelle entreprise

Réponses	Fréquences	Taux
Pas de changement dans les normes de production	01	06%
Spécialisation de la production (production de deux produit : des jus et confiture)	07	41%
Installation d'une nouvelle chaine de production	04	24%
Amélioration de l'hygiène	01	06%
Amélioration de la qualité du produit	01	06%
Renouvellement des techniques de production	01	06%
Utilisation de produit chimique	01	06%
Les nouvelles normes répondent aux normes internationales	01	06%
total	17*	100%

*Le total est supérieur à 14 vue la multiplicité des réponses des enquêtés.

Ces données représentent l'avis des enquêtés à propos des normes de production établies par leur nouvelle entreprise. Nous remarquons aussi qu'il ya une multiplicité des réponses.

Comme l'indique les résultats, sept(07) enquêtés nous ont informé qu'après l'opération de fusion acquisition, la nouvelle entité s'est spécialisée dans la production de deux produit uniquement à savoir : le jus et la confiture. A cela s'ajoute que quatre(04) enquêtés nous ont indiqué qu'il ya l'installation d'une nouvelle chaine de production. Un enquêté à indiqué l'amélioration de l'hygiène par rapport à la production ainsi que l'amélioration de la qualité de produit .Un autre nous a indiqué que les techniques de production ont été renouvelées. Un enquêté a signalé que les normes de production ont changés parce que, la nouvelle entreprise utilise des produits chimiques. Et enfin, un enquêté nous a indiqué que les normes de production établies par Cevital répondent aux normes internationales de production.

Tableau n11 : L'avis des enquêtés par rapport aux mesures de sanctions adoptées par la nouvelle entreprise

Réponses	Fréquences	Taux
Rigides	09	64%
Légères	02	14%
Absentes	03	21%
Total	14	100%

Les résultats ci-dessus présentent l'avis des enquêtés concernant les mesures de sanctions adoptées par la nouvelle entreprise.

A la lecture des résultats, nous remarquons que neuf(09) enquêtés ont jugés les mesures de sanctions nouvellement établies de rigides. Cela s'explique

par l'absence de l'autonomie au travail, c'est ce qui a été confirmé par un enquêté : « *Elles sont rigides, elles sont appliquées à la lettre* ».

Par contre, deux (02) enquêtés ont jugés ces mêmes mesures de sanctions de légères suite à la réaction des responsables face l'acte commis, dite par les enquêtés de réaction non exagérée. Un enquêté nous a dit : « *Un jour, j'ai commis une erreur en critiquant une collègue, elle ma dénoncée à mon chef et il ma sanctionné mais c'était pour m'avertir* ». Et enfin, trois (03) enquêtés ont affirmés que les mesures de sanctions sont pratiquement absentes au sein de leur nouvelle entreprise. Un enquêté a dit : « *Personnellement, je n'ai jamais été sanctionné* ». Ce jugement s'explique par l'absence d'une expérience des enquêtés quant aux sanctions.

Tableau n12 : L'avis des enquêtés quant à la rigidité des mesures de sanctions établie par leur nouvelle entreprise

Opinions	Fréquences	Taux
Absence d'autonomie au travail	09	100%
Total	09*	100%

*Le nombre est inférieur à 14 vue le non rigide des mesures de sanction des enquêtés.

Ce résultat illustre l'avis des enquêtés concernant la rigidité des mesures de sanctions établies par leur nouvelle entreprise.

Nous constatons que plus de la moitié de notre population d'étude voir neuf (09) sur quatorze (14) affirment que les mesures de sanctions sont rigides parce qu'ils n'ont pas une autonomie au sein de l'entreprise. Un enquêté nous a expliqué que les salariés de l'entreprise ont pour mission de travailler tout en respectons ce qui a été établis par la hiérarchie concernant le respect au travail et la discipline.

Nous remarquons que le nombre est inférieur à celui de notre population d'étude vue le non rigide des mesures de sanctions pour l'ensemble des enquêtés.

Tableau n13: L'Avis des enquêtés par rapport aux mesures de récompenses

Les mesures de récompenses	Fréquences	Taux
Meilleurs	07	50%
Moyennes	05	36%
Absentes	02	14%
Total	14	100%

Selon les données ci-dessus nous constatons que la moitié de nos enquêtés soit sept (07) enquêtés qualifient les mesures de récompenses nouvellement établies de meilleurs, cette qualification s'explique par leur satisfaction de et le contentement des enquêtés de la nature des récompenses qu'ils reçoivent. Un enquêté nous à dit : « *On reçoit des primes de fin d'années, ils organisent des tombolas pour gagner des voyages à l'étranger, et le bon dans tous ça c'est que c'est l'ensemble du personnel de l'entreprise qui y participe* ».

A cela s'ajoute que cinq (05) enquêtés les qualifient de moyennes vue le non bénéfice des enquêtés d'une récompense à part la prime.

Et enfin, trois (03) enquêtés infirment la pratique des mesures de récompenses au sein de leur nouvelle entreprise en les qualifiant d'absentes, cela se traduit par le non satisfaction des enquêtés des récompenses nouvellement établies. Un enquêté nous a dit : « *Il n'ya que les responsables qui reçoivent la récompense* ».

Tableau n14 : L’avis des enquêtés quant à l’efficacité des nouvelles mesures de récompenses établies par leur nouvelle entreprise

Opinions	Fréquences	Taux
Permettent notre considération	07	58%
Nous motives à travailler	05	42%
Total	12*	100%

*Le nombre est inférieur à 14 vue le non satisfaction de la totalité des enquêtés quant aux mesures de récompenses.

Ces résultats illustrent l’avis des enquêtés quant à l’efficacité des nouvelles mesures de récompenses établies par leur nouvelle entreprise.

Nous constatons que le nombre est inférieur au total vue que deux (02) enquêtés ne sont pas satisfaits de ces mesures de récompenses nouvellement établies.

Cependant, plus de la moitié des enquêtés sont pour l’efficacité des nouvelles mesures de récompenses dont sept (07) ont indiqués qu’elles permettent leur considération, ils ont expliqué que en leur récompensant, l’entreprise reconnaît leurs efforts. Un enquêté nous a dit : « *La considération au travail est très importante pour les travailleur afin de donner le meilleur d’eux-mêmes* ».

Et cinq (05) autres enquêtés affirment leur satisfaction de ces mesures de récompenses nouvellement établies vue qu’elles sont l’une des sources de motivation pour nos enquêtés. Un enquêté a confirmé en disant : « *Le fait de savoir qu’on a des récompenses de production, si l’entreprise atteint ses objectif en matière de production, ca nous motive à travailler en donnant le maximum de sois* ».

Tableau n15 : L'avis des enquêtés sur l'opération d'évaluation adoptée par leur nouvelle entreprise

Réponses	Fréquences	Taux
Juste	03	21%
Injuste	01	07%
Absente	01	07%
Selon la compétence	06	43%
Bonne d'une façon générale	03	21%
Total	14	100%

Les données ci-dessus représentent l'avis des enquêtés sur l'opération d'évaluation adoptée par leur nouvelle entreprise.

Six (06) enquêtés affirment que l'évaluation des salariés au sein de leur nouvelle entreprise se fait par rapport à la compétence du travailleur, cette dernière contribue dans sa bonne évaluation. Un enquêté nous a dit : « *Celui qui est compétent serra bien évalué* ».

Nous remarquons que trois (03) enquêtés ont qualifié l'opération d'évaluation de juste vue la reconnaissance des responsables pour les efforts fournies par les salariés au travail. Un enquêté nous a dit : « *après la fusion acquisition, « Cevital spa » a créer le système de 5 échèle A B C D E, chaque année ils évaluent les salariés, et un travailleur passe d'un échèle à un autre et lorsque le salarié atteins le E, il change de catégorie, et par là il passe à la catégorie 2 puis 3...* ».

Par contre un enquêté a ignoré l'existence d'opération d'évaluation des salariés et cela s'explique par le non acceptation de l'enquêté du changement établie par rapport à l'opération d'évaluation, et il nous dit : « *L'évaluation est*

absente, les responsables ne peuvent pas voir les compétences de tous les travailleurs ». A cela s'ajoute qu'un enquêté juge que l'opération d'évaluation est injuste, il nous a confié que : « Après l'opération de rapprochement, ils ont effacé l'expérience que j'ai acquis, il ya une injustice quelque part ».

Tableau n16 : L'adhésion des enquêtés aux règles de gestion établies par leur nouvelle entreprise

Réponses	Fréquences	Taux
Adhérés	13	93%
Non adhérent	01	7%
Total	14	100%

Ces données représentent l'adhésion des enquêtés aux règles de gestion nouvellement établies.

Nous constatons que treize (13) enquêtés affirment leur adhésions aux nouvelles règles de travail, elle s'explique par l'acceptation volontaire et facile du changement apporté par la nouvelle entreprise.

Cependant, on a enregistré un seul (01) enquêté sur quatorze (14) qui n'est pas adhérent, il nous a dit : « *Je n'ai pas le choix, je suis obligé d'accepter ces nouvelles règles de travail, c'est non je risque d'être sanctionné* ».

Tableau n17 : Les raisons évoquées par les enquêtés par rapport à leur adhésion aux règles de gestion de la nouvelle entreprise

Réponses	Fréquences	Taux
Elles offrent une marge de liberté au travail	05	36%
Elles sont faciles à l'application	05	36%
Elles nécessitent l'amélioration continue des compétences	03	21%
Total	13*	100%

*Le nombre est inférieur à 14 vue le non adhésion d'un enquêté aux règles de gestion.

Les résultats ci-dessus présente les raisons évoquées par les enquêtés à propos de leur adhésion aux règles de gestion de leur nouvelle entreprise. Cinq (05) enquêtés ont notés que les nouvelles règles de gestion leurs offrent une marge de liberté dans la réalisation de leur taches, c'est ce qui a facilité leur adhésion. Et cinq (05) autres enquêtés expliquent leur adhésion aux nouvelles règles de travail par l'application facile et l'obéissance volontaire des salariés à ce qui a été établi par leur nouvelle entreprise. Et trois (03) enquêtés affirment que l'adhésion se fait progressivement, et s'explique par la nécessité du développement continue des compétences. Un enquêté nous a dit : « *Si tu es compétent, tu adhère facilement, si tu ne l'as pas ca va prendre du temps* ».

Enfin, le nombre est inférieur de (14) parce qu'un enquêté n'est pas adhéré aux nouvelles règles de gestion.

Tableau n18 : L'avis des enquêtés quant à la contribution des nouvelles règles de gestion à leur intégration professionnelle

L'avis des enquêtés	Fréquences	Taux
Intégrés	10	71%
Non intégrés	04	29%
Total	14	100%

Ces résultats illustrent l'avis des enquêtés concernant la contribution des nouvelles règles de gestion à leur intégration professionnelle.

Les résultats obtenus peuvent être partagés en deux catégories. La première catégorie est celle des enquêtés qui confirment que les nouvelles règles de travail établies jouent un rôle important dans leur intégration professionnelle. Dix (10) enquêtés affirment que leur intégration professionnelle s'est réalisée suite à leur acceptation volontaire des règles établies. Ce groupe d'enquêtés représente la majorité de notre population d'étude. Par contre la deuxième catégorie dont (04) enquêtés expliquent que leur intégration ne s'est pas réalisée vue leur non acceptation du changement dans les règles de travail, pour eux elles ne contribuent pas dans leur intégration professionnelle. Un enquêté nous a dit : *« C'était difficile, je n'ai pas accepté le changement immédiatement »*.

Tableau n19 : Les raisons évoquées par les enquêtés quant au rôle des nouvelles règles de travail dans leur intégration professionnelle

Réponses	Fréquences	Taux
Offrent de l'autonomie au travail	05	38%
Développent les compétences	03	23%
Elles rendent le travail Flexible	05	38%
Total	13*	100%

*Le nombre est inférieur à 14 vue le non intégration d'un enquêté aux règles de travail.

Les résultats obtenus concernant les raisons des enquêtés quant au rôle des nouvelles règles de travail dans leur intégration professionnelle nous révèlent que cinq (05) enquêtés affirment leur intégration parce que les nouvelles règles de gestion leurs offrent une marge de liberté dans l'exercice de leur taches.

Tandis que cinq (05) autres enquêtés confirment que les nouvelles règles établies par la nouvelle entreprise leur permettent le développement de leur compétences et ce par l'acquisition de nouvelles aptitudes et c'est ce qui a été dit par un enquêté : « *Les règles de gestion établies nouvellement mon beaucoup aider à développer mon savoir être* ».

Et enfin, trois (03) enquêtés se sont intégrés aux nouvelles règles de gestion vue qu'elles rendent le travail flexible et ce par la variation du temps de travail au sein de la nouvelle entreprise. Un enquêté nous a dit : « *Les nouvelles règles de travail établies dont les horaires sont fixes et on travail par équipe, ma facilité l'intégration, même ma vie familiale est harmonieuse* ».

Nous remarquons que le nombre est inférieur au total vue le non intégration d'un enquêté aux règles de gestion nouvellement établies et cela s'explique par le non satisfaction du changement de cet enquêté.

Discussion des résultats relatifs à la première hypothèse

D'après les résultats obtenus par rapport à la première hypothèse, nous constatons que les salariés perçoivent les règles de travail nouvellement établies par leur nouvelle entreprise après l'opération de fusion acquisition de positives, vue qu'elles contribuent à l'instauration d'une discipline et un respect mutuel entre les membres de la nouvelle entreprise Cevital spa.

Concernant la nature des normes de production instaurées, après l'opération de fusion acquisition par leur nouvelle entreprise qui s'est spécialisée dans la production de deux produits à savoir : le jus et la confiture. Par là, nous constatons que cette spécialisation est bénéfique dans la mesure où elle permet à l'entreprise d'une part, la maîtrise de sa gamme de production et se situer sur un marché précis, et d'une autre part, la diminution de la charge du travail pour les salariés ce qui a contribué ensuite dans la diminution des problèmes de travail rencontrés par les salariés tels que : le stress, l'épuisement au travail, etc.

Nous avons remarqué que les employés apprécient les mesures de récompenses nouvellement établies par leur nouvelle entreprise en les qualifiant de meilleures et bonnes, d'après leurs témoignages il s'agit des primes et des voyages à l'étranger, ce sont des mesures qui incitent le plus souvent les salariés à fournir des efforts et développer le sentiment d'appartenance à l'entreprise et ce, par le biais de la considération des employés.

Concernant l'adhésion ou l'absence d'adhésion à ces normes et règles organisationnelles chez les enquêtés, treize d'entre eux confirment leur adhésion aux nouvelles règles de gestion établies après l'opération de fusion acquisition, ils affirment qu'elles leur offrent une marge de liberté au travail et ils ne trouvent pas de difficultés dans leur application.

De ce fait, nous constatons que les nouvelles règles de gestion ont contribué à l'intégration professionnelle des salariés de l'ancienne entreprise

« SOGEDIA » dans la nouvelle entité « CEVITAL spa », d'après ce qui a été expliqué par les enquêtés, elles leur offrent de l'autonomie au travail et elles rendent ce dernier plus flexible.

En s'appuyant sur les résultats obtenus, nous confirmons l'adhésion des salariés aux nouvelles règles de gestion établies par leur nouvelle entreprise, et leur intégration professionnelle.

A travers ces résultats, nous confirmons l'adhésion volontaire des salariés de l'ancienne société aux normes et aux règles de gestion établies par la nouvelle entité. C'est ce qui a été confirmé par **LANDEKER 1986**, et appelé intégration normative qui veut dire selon lui : « **l'acceptation et l'adhésion aux normes et règles de l'entreprise** ».

4.3.3-Analyse et interprétation des résultats de la deuxième hypothèse

A travers cette partie nous allons analyser et interpréter les données recueillies concernant la deuxième hypothèse intitulée : **Les salariés de l'ancienne société étatique « SOGEDIA » considèrent la stratégie de communication mise en place par la nouvelle entité « CEVITAL spa » unité d'El kseur après l'opération de fusion acquisition d'efficace car elle répond à leur besoins de communication.**

Tableau n20 : Les éléments constitutifs de la stratégie de communication de l'entreprise Cevital

La stratégie de communication	Fréquences	Taux
Affichage	12	52%
Intranet (messagerie Outlook)	06	26%
Le téléphone	02	09%
Réunion	03	13%
Total	23*	100%

*Le total es plus de 14 vue la multiplicité des réponses des enquêtés.

Les résultats concernant les éléments qu'elle constitue la nouvelle entreprise « Cevital » montre que la majorité des enquêtés dont (12) ont répondues que l'affichage est le moyen auquel fait recours la direction pour faire circuler une information à l'ensemble du personnel de l'entreprise. Un enquêté nous a déclaré : « *L'entreprise, même après l'opération de fusion-acquisition, elle a gardé le mode affichage des informations* ».

Six (06) enquêtés ont ajouté que la communication au sein de la nouvelle entreprise se fait par le biais de l'intranet, cette dernière est utilisée le plus souvent par les salariés dotés d'outils informatiques dont la messagerie Outlook leur permet l'échange facile et rapide d'informations et de documents. Un enquêté nous a dit : « *L'instauration de la messagerie Outlook a facilité mon travail, je n'ai pas besoin de me déplacer vers le bureau d'un collègue pour avoir des documents ou des informations, je reçois tous sur ma boîte e-mail* ».

A cela, s'ajoute que trois (03) enquêtés ont déclaré que l'une des stratégies de communication de « Cevital » est l'organisation des réunions entre responsables et directeur, ainsi que les responsables et chefs avec les membres de son équipe de travail. Un enquêté nous a dit : « *Après l'opération de rapprochement, chaque fin de semaine, on a une réunion avec mon chef de service* ».

Et, deux (02) enquêtés ont ajouté que le téléphone est une stratégie de communication auquel font recours les salariés dont le cas de la transmission d'une information. Un enquêté nous a dit : « *Cevital nous a remis des puces téléphoniques dont je peux appeler un collègue de travail gratuitement, cela nous facilite la communication et rend le travail facile à exercer* ».

Tableau n21 : L'avis des enquêtés quant à leur satisfaction vis-à-vis de la nouvelle stratégie de communication

La satisfaction des enquêtés	Fréquences	Taux
Satisfaits	11	79%
Non satisfaits	03	21%
Total	14	100%

D'après les résultats obtenus, la majorité des enquêtés dont sont satisfaits de la stratégie de communication nouvellement établie dont (11) ont répondu favorables on disant satisfait. Par contre trois (03) enquêtés sont défavorables et cela s'explique par leur non satisfaction de la nouvelle stratégie de communication.

Tableau n22 : L'avis des enquêtés par rapport à l'adéquation entre leurs besoins en communication et d'information et la nouvelle stratégie de communication

Avis des salariés	Fréquences	Taux
Adéquate	13	93%
Non adéquate	01	7%
Total	14	100%

Concernant l'avis des enquêtés quant à l'adéquation entre leur besoins de communication et d'information avec la nouvelle stratégie de communication, treize (13) enquêtés ont confirmés qu'elle est tout à fait en adéquation et répond parfaitement à ses besoin en terme de communication et d'information. Cependant, un enquêté juge que la nouvelle stratégie de communication n'est

pas adéquate vue qu'elle ne répond pas à ses besoins en terme de communication et d'information.

Tableau n23 : Les raisons évoquées par les enquêtés par rapport à l'adéquation de la nouvelle stratégie de communication et leurs besoin d'information et de communication

Réponses	Fréquences	Taux
Fluidité de la communication avec les collègues	09	69%
Bonne communication avec les responsables	04	31%
Total	13*	100%

*Le nombre est inférieur à 14 vue le non adéquation des besoins en terme d'information et de communication d'un enquêté à la nouvelle stratégie de communication.

D'après les résultats ci-dessus, neuf (09) enquêtés affirment que l'adéquation de la nouvelle stratégie de communication à leur besoins en terme d'information et de communication est due à fluidité de la communication avec les collègues. Un enquêté nous a confirmé : « *elle est en adéquation parce que les informations se transmises facilement entre collègues et en un temps réduit* ». Et quatre (04) enquêtés confirment cette adéquation par le fait de l'existence d'une bonne communication des salariés avec leur responsables. Un enquêté nous a dit : « *Si on a une insuffisance au travail, je peu aller voir mon responsable directement ou bien le directeur de l'entreprise, je n'ai pas besoin de passer par un intermédiaire* ».

Tableau n24 : Opinions des enquêtés quant au rôle de la nouvelle stratégie de communication dans le renforcement de leur rapport avec les collègues et supérieurs

L'opinion	Fréquences	Taux
Rapports renforcés	13	93%
Rapports non renforcés	01	07%
Total	14	100%

Le résultat obtenu montre que la nouvelle stratégie de communication renforce les rapports entre les collègues ainsi qu'avec leurs supérieurs dont treize (13) enquêtés ont répondu favorables. Cependant, nous avons un seul et unique enquêté qui était défavorable vue que la stratégie de communication nouvellement établie ne contribue pas dans le renforcement de ses rapport avec ses collègues et supérieurs.

Tableau n25 : L'avis des enquêtés par rapport à l'apport de la nouvelle stratégie de communication quant au renforcement de leur rapports avec les collègues et supérieurs

Réponses	Fréquences	Taux
La communication renforce les liens affectifs	06	29%
La communication renforce les liens formels avec les collègues et supérieurs	07	50%
Total	13*	100%

*Le nombre est inférieur à 14 vue le non renforcement des rapports d'un enquêté avec ses collègues et supérieurs.

Selon ces résultats ci-dessus, six (06) enquêtés expliquent que la nouvelle stratégie de communication renforce leur rapports avec les collègues et supérieurs car des liens affectifs entre les membres de la nouvelle entreprise se développent. Un enquêté nous à dit : « *La nouvelle stratégie de communication me permet d'avoir de bonne relation avec mon supérieure, même elle développe les relations informelles* ». Tandis que sept (07) autres enquêtés expliquent le renforcement de leur rapport avec collègues et supérieure de la part de la nouvelle stratégie de communication par la bonne orientation et le maintien des liens formels prescrits par la nouvelle entreprise Cevital.

Nous remarquons que pour un enquêté la nouvelle stratégie de communication n'a pas permis le renforcement de ses rapports ni avec les collègues ni avec les supérieures, pour cela le nombre des enquêtés est inférieure au nombre total de notre population d'étude.

Tableau n26 : Opinions des enquêtés quant au rôle de la nouvelle stratégie de communication dans la facilitation de leur intégration professionnelle

Opinion	Fréquences	Taux
Intégrés	13	93%
Non intégré	01	07%
Total	14	100%

Nous remarquons que les résultats obtenus concernant le rôle de la nouvelle stratégie de communication dans la facilitation de l'intégration professionnelle, treize (13) des enquêtés confirment leur intégration professionnelle, et cela s'explique par l'apport positif de la stratégie de communication nouvellement établie et l'adhésion facile des salariés à cette dernière. On a constaté qu'un seul enquêté n'est pas intégré du fait de non facilitation de cette stratégie de communication sont intégration professionnelle.

Tableau n27 : Les raisons avancées par les enquêtés quant au rôle de la nouvelle stratégie de communication dans leur intégration professionnelle

Raisons	Fréquences	Taux
Elle joue un rôle important dans le rapprochement aux autres collègues	06	46%
Elle élimine les conflits dans l'entreprise	04	31%
Est une stratégie qui facilite l'adaptation aux exigences du travail	03	23%
Total	13*	100%

*Le nombre est inférieur à 14 vue le non intégration d'un enquêté à la nouvelle stratégie de communication.

D'après les données ci-dessus, six (06) enquêtés expliquent que la nouvelle stratégie de communication joue un rôle important dans le renforcement des liens avec les collègues, chose qui a permis leur intégration professionnelle.

De même, quatre (04) enquêtés ont certifiés que leur intégration professionnelle s'est réalisée parce que la nouvelle stratégie de communication établie est considérée comme élément permettant l'exclusion des conflits au sein de l'entreprise.

Discussion des résultats de la deuxième hypothèse

D'après les résultats obtenus par rapport à cette hypothèse, nous confirmons que la majorité de notre population d'étude soit onze (11) enquêtés sont satisfaits de la nouvelle stratégie de communication mise en place par leur nouvelle entreprise après l'opération de fusion acquisition.

Nous constatons que les enquêtés estiment que la nouvelle stratégie de communication est adéquate à leur besoins d'information e de communication dans la mesure où elle rend la communication entre collègues et supérieurs très fluide. A titre d'exemple, un enquêté nous a dit : « *La messagerie Outlook ma permet un contacte permanent avec mon supérieur et mes collègues de travail, même durant le week-end, je peux consulter ma boîte e-mail de chez moi et garder le contacte avec les autres* ».

Concernant le rôle de la nouvelle stratégie de communication dans le renforcement des liens interpersonnels, nous avons treize (13) enquêtés qui affirment que leur rapports sont renforcés suite au renforcement des liens formels et affectifs entre collègues et supérieurs.

Aussi, nous trouvons que douze (12) enquêtés confirment que la stratégie de communication nouvellement instaurées par « Cevital spa » joue un rôle important dans la facilitation de leur intégration professionnelle, car elle contribue beaucoup dans le rapprochement des salariés avec leur responsables.

En guise de conclusion, nous confirmons la deuxième hypothèse de part l'efficacité de la nouvelle stratégie de communication établies après l'opération de fusion acquisition, et cette dernière contribue à l'intégration professionnelle des salariés de l'ancienne entité SOGEDIA dans la nouvelle entreprise « CEVITAL spa » unité d'El kseur et cela à été confirmé par **Landeker 1986** qui veut dire selon lui : « **intégration facilitée par les relations personnelles harmonieuses avec autrui (Relation horizontales et Verticales)** ».

4.3.4-Analyse et interprétation des résultats de la troisième hypothèse

Cette partie est consacrée à l'analyse et l'interprétation des résultats obtenus par rapport à la troisième hypothèse intitulée : **Les salariés de l'ancienne société étatique « SOGEDIA » perçoivent positivement les valeurs de travail encouragées par la nouvelle entité « CEVITAL spa »**

unité d'El kseur après l'opération de fusion acquisition d'où leur adhésion positive à ces dernières.

Tableau n28 : Valeurs encouragées par l'entreprise « Cevital spa » unité El kseur

Les valeurs encouragées	Fréquences	Taux
Discipline	12	86%
Travail de groupe	10	71%
Le respect	06	43%
Créativité	10	71%
Aspect	03	21%
Total	41*	100%

*Le total est plus de 14 vue la multiplicité des réponses des enquêtés.

D'après les résultats ci-dessus, nous remarquons une diversité des réponses données par les enquêtés par rapport aux valeurs encouragées par l'entreprise « Cevital spa » unité El kseur.

Donc, nous avons douze (12) avis pour la valeur de discipline, l'un des enquêtés a dit : « *Après l'opération de rapprochement, il ya eu l'instauration d'une discipline au sein de la nouvelle entreprise* ». Et un autre enquêté nous a dit : « *La discipline est la valeur encouragée, ce qui permet de garder une bonne image de l'entreprise* ».

Ensuite, nous trouvons que le travail de groupe, est une valeur qui est encouragée d'avantage selon dix (10) avis, un enquêté nous a dit : « *La nouvelle entreprise a met tout sa ressource matérielle à la disposition des équipes de travail afin de faciliter leur taches* ».

Ainsi, dix (10) avis pour la valeur de créativité, et suivie de la valeur respect avec six (06) avis. Et en ce qui concerne l'aspect des salariés nous remarquons qu'elle a trois (03) avis.

Tableau n29 : L'avis des enquêtés par rapport à leur adhésion aux nouvelles valeurs

Adhésion des salariés aux nouvelles valeurs	Fréquences	Taux
Facilement	10	71%
Difficilement	01	7%
Volontairement	02	21%
Obligé	01	7%
Total	14	100%

Les résultats ci-dessus montre que dix (10) enquêtés se sont adhésés facilement aux nouvelles valeurs après la fusion acquisition de leur ancienne entreprise avec Cevital. Suivi de deux(02) qui se sont volontairement adhésés suite à l'absence de difficulté d'adaptation aux nouvelles valeurs et c'est ce qui a été confirmé par un enquêté en nous disant : « *Je n'ai pas eu de difficulté, l'adhésion s'est faite volontairement* ». Néanmoins, deux (02) enquêtés trouvent des difficultés d'adhésion aux nouvelles valeurs organisationnelles dont un enquêté adhère difficilement et un autre enquêté par obligation.

Nous remarquons d'après ces résultats qu'il ya une adhésion des employés aux nouvelles valeurs organisationnelles.

Tableau n30 : Les raisons avancées par les enquêtés quant à la facilité d'adhésion aux nouvelles valeurs

Raisons	Fréquences	Taux
Répondent à mes valeurs personnelles	06	55%
Les valeurs encouragées sont pertinentes aux missions de l'entreprise	06	55%
Total	12*	100%

*Le nombre est inférieur à 14 vu le non adhésion des enquêtés.

D'après les résultats obtenus, six (06) enquêtés affirment que leur adhésion aux nouvelles valeurs organisationnelle s'est réalisée aussi facilement puisqu'elles répondent aux valeurs personnelles des salariés, de ce fait ils ne trouvent pas de difficulté.

Pour ceux que l'adhésion était aussi facile sont de nombre six (06), pour ces salariés les valeurs encouragées par la nouvelle entreprise vue qu'elles leur facilitent le travail.

Tableau n31 : L'avis des enquêtés par rapport à l'effet des nouvelles valeurs sur leur relations interpersonnelles

Opinion	Fréquences	Taux
Elles entravent les relations interpersonnelles	02	14%
Elles n'entravent pas les relations interpersonnelles	12	86%
Total	14	100%

Les résultats obtenus montre l'avis des enquêtés par rapport à l'effet des nouvelles valeurs sur les relations interpersonnelles. On a constaté que la majorité des enquêtés voir douze (12), déclarent que les nouvelles valeurs renforcent les relations avec leur supérieures et collègues, un enquêté nous a dit : « *Les nouvelles valeurs organisationnelles nous unissent et nous incitent à travailler ensemble* ». Un autre enquêté a indiqué : « *ces valeurs ont regrouper l'ensemble des salariés autour du même objectif est celui de travailler pour l'intérêt de l'entreprise* ». Et nous remarquons que deux (02) enquêtés qui pour eux les relations interpersonnelles sont entravées par les valeurs organisationnelles nouvellement établies.

Tableau n32 : Les raisons évoquées par les enquêtés par rapport à la contribution des nouvelles valeurs au renforcement des rapports avec leur collègues et supérieurs

Raisons	Fréquences	Taux
Le développement des relations d'affinités	06	50%
Le rapprochement et l'entraide	04	33%
Le renforcement de la cohésion du groupe	02	17%
Total	12*	100%

*Le nombre est inférieur à 14 vue le non renforcement des rapports interpersonnelles de la totalité des enquêtés.

Selon les résultats obtenus, six (06) enquêtés expliquent que les nouvelles valeurs organisationnelles développent des relations d'affinités entre les membres de l'entreprise c'est ce qui renforcent les liens interpersonnels un enquêté a ajouté : « *Par ces nouvelles valeurs, je sens qu'on est comme une famille* ». Quatre (04) enquêtés jugent que ces mêmes valeurs renforcent les

relations interpersonnelles, parce qu'elles développent le rapprochement et l'entraide entre les salariés et renforcent l'esprit d'équipe. Selon deux (02) enquêtés, la contribution des nouvelles valeurs au renforcement des rapports avec leur collègues et supérieures s'explique par le renforcement de la cohésion du groupe, ce qui veut dire qu'elles optimisent la solidarité et la performance des salariés qui travaillent ensemble.

Tableau n33 : L'avis des enquêtés quant au rôle des valeurs organisationnelles dans leur intégration professionnelle

Opinion	Fréquences	Taux
Intégrés	12	86%
Non intégrés	02	14%
Total	14	100%

Les résultats ci-dessus montrent que douze (12) enquêtés déclarent que les valeurs organisationnelles jouent un rôle important dans leur intégration professionnelle, cela s'explique par la facilitation d'intégration professionnelle de ces mêmes enquêtés.

Seulement deux (02) avis déclarent le non-intégration car les nouvelles valeurs n'ont pas facilité cette opération et la cause peut être parce qu'ils ne s'identifient pas facilement à ces valeurs nouvellement établies.

Tableau n34: Les raisons avancées par les enquêtés quant au rôle des valeurs organisationnelles dans leur intégration professionnelle

Raisons	Fréquences	Taux
Volontairement intégré suite au rôle des valeurs interpersonnelles dans le renforcement de la cohésion du groupe	06	43%
Les valeurs encouragées répondent aux valeurs personnelles des salariés	06	43%
Le développement de l'entraide	02	14%
Total	14	100%

Comme nous le présente les résultats ci-dessus, nous avons six (06) avis qui confirment leur intégration professionnelle par le rôle qu'elles ont joué les nouvelles valeurs interpersonnelles dans l'intensification de la performance des salariés d'un même groupe au sein de la nouvelle entreprise.

On a remarqué que six (06) enquêtés ont expliqué que les valeurs organisationnelles ont eu une marge importante dans leur intégration professionnelle parce qu'elles sont identiques aux valeurs personnelles des employés.

Seulement deux (02) enquêtés trouvent le rôle qu'elles ont eues les valeurs organisationnelles dans leur intégration professionnelle se résume dans le fait qu'elles l'esprit d'équipe et la solidarité entre les membres de la nouvelle entreprise.

Discussion des résultats de la troisième hypothèse

Dans cette hypothèse qui porte sur l'adhésion des salariés de l'ancienne société étatique « SOGEDIA » aux valeurs de travail encouragées par la

nouvelle société « Cevital spa » après l'opération de fusion acquisition, nous avons constaté que plus de la moitié de notre population d'étude confirme son adhésion aux nouvelles valeurs organisationnelles instaurées par leur nouvelle entreprise.

D'après les résultats obtenus, nous avons remarqué que cette adhésion facile est due au fait que les valeurs de travail nouvellement instaurées répondent aux valeurs personnelles des employés. Un enquêté nous a dit à ce titre : « *Je suis adhéré facilement, les valeurs organisationnelles de Cevital spa répondent à mes valeurs personnelles* ».

A ce titre, les enquêtés confirment que les valeurs de travail instaurées renforcent les rapports des employés avec leur collègues et supérieures et cela s'explique par le développement de relations interpersonnelles au sein de la nouvelle entreprise après l'opération de rapprochement des deux entités.

A travers les résultats obtenus, nous remarquons que les valeurs de travail nouvellement établies par Cevital, jouent un rôle primordiale dans la facilitation de l'intégration des salariés de l'ancienne société étatique « SOGEDIA » dont douze (12) enquêtés confirment qu'ils sont volontairement intégrés.

D'après les résultats obtenus, nous confirmons notre troisième hypothèse car les salariés de l'ancienne société « SOGEDIA » perçoivent positivement les valeurs de travail de la nouvelle entité « Cevital spa » unité d'El kseur d'où l'adhésion volontaire à ces dernières, et c'est ce qui a été confirmé par **Landeker 1986**, et c'est ce qu'il appelle l'intégration culturelle qui veut dire : « **la congruence des valeurs personnelles et les valeurs de l'entreprise** ».

4.3.5-Analyse et interprétation des résultats de la quatrième hypothèse

Nous allons analyser et interpréter dans cet élément, les résultats obtenus concernant la quatrième hypothèse intitulée : **Les salariés de l'ancienne société étatique « SOGEDIA » considèrent les nouvelles méthodes de travail et les exigences des postes occupés au sein de la nouvelle entité « CEVITAL spa » unité d'El kseur après l'opération de fusion acquisition d'adéquates à leur formation initiale d'où l'absence de difficultés d'exercer leur travail.**

Tableau n35 : Les nouveaux postes occupés par les enquêtés après l'opération de fusion acquisition

Les nouveaux postes de travail	Fréquences	Taux
Responsable HSE	01	07%
magasinier	01	07%
méthodiste	01	07%
Chef de ligne par intérêt	01	07%
Contrôleur de qualité	01	07%
Approvisionneur (avec un CDI)	01	07%
Pas de changement de poste	08	57%
Total	14	100%

D'après les résultats concernant le changement des postes des enquêtés après l'opération de fusion acquisition, nous avons remarqué que pour huit (08) enquêtés, il n'y a pas eu de changement dans les postes.

Tandis que sept (07) autres enquêtés ont subi un changement dans les postes. Un enquêté nous a dit : *« j'ai changé de poste, j'étais contrôleur de qualité, après la fusion acquisition je suis devenu Responsable HSE ».*

Selon les résultats obtenus, nous avons constaté que le changement dans les postes après la fusion acquisition est bénéfique pour les employés, il leur a permis des promotions dans les postes et c'est ce qui a été dit par un des enquêtés : « *j'ai changé de poste, j'étais un simple salarié avec CDD, maintenant je suis devenu approvisionneur avec CDI, j'ai bénéficié d'une promotion* ».

Tableau n36 : L'avis des enquêtés par rapport à l'adéquation entre leur formation initiale et les nouveaux postes occupés

Opinion	Fréquences	Taux
Adéquates	11	79%
Non adéquates	03	21%
Total	14	100%

Selon ce résultat ci-dessus, nous constatons que la plus part de notre population d'étude à savoir anse (11) sur quatorze (14), leur formation initiale est en adéquation avec les nouveaux postes occupés, ce qui contribue à la clarté de leur rôle dans l'entreprise.

Et seulement trois (03) enquêtés qui jugent que le poste occupé nouvellement est inadéquat avec leur formation initiale, vue les difficultés qu'ils rencontrent dans l'accomplissement des tâches qui lui sont confiées.

Tableau n37 : L'avis des enquêtés quant à l'effet des nouveaux postes dans l'entrave de leur performances

Opinion	Fréquences	Taux
Performance entravée	01	07%
Performance non entravée	13	93%
Total	14	100%

La plus part des enquêtés voir treize (13) enquêtés ont confirmé que les nouveaux postes qu'ils occupent n'entravent en aucun cas leur performance. Un enquêté nous a dit que : « *le nouveau poste me permet le développement de nouvelle compétences et l'acquisition de nouvelles connaissances* ».

Par contre un seul enquêté constate que sa performance est entravée par le nouveau poste occupé dont ses connaissances et son savoir faire ne répondent pas aux exigences du nouveau poste.

Tableau n38 : Les raisons avancées par les enquêtés quant au rôle des nouveaux postes dans le renforcement de leur performances

Raisons	Fréquences	Taux
Formation sur le champ	04	24%
Acquisition de nouvelles connaissances et compétences	10	59%
Adéquation formation/poste de travail	02	12%
Total	16*	100%

*Le total est plus de 14 vue la multiplicité des réponses des enquêtés.

Les résultats concernant le rôle des nouveaux postes dans le renforcement de la performance des salariés démontrent que dix (10) enquêtés confirment que les nouveaux postes ont permis aux employés d'acquérir de nouvelles compétences et connaissances, et c'est ce qui leur permet la facilitation de l'exécution des tâches.

Quatre (04) autres enquêtés confirment que leurs performances sont renforcées par les nouveaux postes occupés par le biais d'une formation sur le champ. Un enquêté nous a dit : « *Après le changement dans mon poste, j'ai bénéficié d'une formation sur le champ* ». Cela permet la formation d'un capital humain très spécialiste dans son domaine et la facilitation de l'exercice du travail des employés.

Et seulement deux (02) enquêtés qui explique que leur performance est renforcée parce qu'il ya une adéquation entre le poste nouvellement occupé et la formation initiale qu'ils ont reçu.

Tableau n39 : Les nouvelles méthodes de travail instaurées par Cevital spa

Les nouvelles méthodes de travail	Fréquences	Taux
Insertion de la nouvelle technologie d'information et de communication (intranet, internet)	06	35%
Aménagement du temps de travail (3x8)	01	06%
Participation à la planification et à l'organisation du travail	04	24%
Introduction des nouveaux matériaux industriels	03	18%
Pas de nouvelles méthodes	03	18%
total	17*	100%

*Le total est plus de 14 vue la multiplicité des réponses des enquêtés.

D'après les données obtenus, nous constatons que six (06) enquêtés affirment que les méthodes de travail ont changées et ce par l'instauration de la nouvelle technologie d'information et de communication voir : l'intranet et l'internet.

Quatre (04) autres enquêtés témoignent que après l'opération de rapprochement des entreprises, participent notamment dans l'organisation et la planification du travail chose qui n'existait pas au par avant.

A cela s'ajoute que, trois (03) enquêtés confirment l'introduction de nouveaux matériaux industriels, un enquêté nous a dit : « *On nous a ramené de nouveaux Clark plus confortables et dotés d'application modernes* ».

Seulement un seul enquêté estime qu'après l'opération de fusion acquisition, il ya eu un aménagement du temps de travail, il nous a dit : « *Je travail selon le plan 3x8, dont les heures de travail sont fixes* ».

Cependant, trois (03) enquêtés expliquent qu'il n'y a pas de changement dans les méthodes de travail.

Tableau n40 : L'avis des enquêtés quant à l'adéquation entre les nouvelles méthodes de travail et leur formation initiale

Opinion	Fréquences	Taux
Adéquates	09	64%
Non adéquates	05	36%
Total	14	100%

D'après les résultats ci-dessus, neuf (09) enquêtés confirment l'adéquation des méthodes de travail nouvellement instaurées et leur formation initiale. Un enquêté nous a dit : « *Je travail avec les nouvelles méthodes instaurées et je ne trouve pas de difficultés* ».

Seulement quatre (04) enquêtés constatent le non adéquation des nouvelles méthodes de travail avec leur formation initiale. Un enquêté nous a dit : « *Je n'était pas formé pour utiliser la technologie industrielle et l'outil informatique* ».

Tableau n41 : Les raisons avancées par les enquêtés concernant l'adéquation de leur formation initiale avec les nouvelles méthodes de travail

Raisons	Fréquences	Taux
Organisation de formations spécialisées après la fusion acquisition	09	100%
Total	09*	100%

*Le nombre est inférieur à 14 vue le non adéquation de la formation initiale aux nouvelles méthodes de travail.

D'après les résultats obtenus, neuf (09) enquêtés affirment que l'adéquation entre la formation des salariés et les nouvelles méthodes de travail instaurées par « Cevital » s'explique par l'organisation de la nouvelle entreprise de formations spécialisées après l'opération de fusion acquisition afin de combler cette insuffisance et d'adapter la ressource humaine aux nouvelles tâches à effectuer.

Tableau n42 : L'avis des enquêtés quant à l'effet des nouvelles méthodes de travail sur leur performance

Opinions	Fréquences	Taux
Entravée	01	07%
Non entravée	13	93%
Total	14	100%

Comme les résultats le montre, treize (13) enquêtés confirment que les nouvelles méthodes de travail n'entravent en aucun cas leur performances. Un enquêté nous a dit : « *Les nouvelles méthodes de travail renforce ma performance, elles m'ont permet de développer de nouvelles compétences* ».

On remarque qu'un enquêté signale l'entrave de sa performance de la part des nouvelles méthodes de travail vue qu'elles ne sont pas adéquate à sa formation et son non adaptation à la nouvelle technologie.

Tableau n43 : Les raisons évoquées par les enquêtés quant à l'effet de l'adéquation des nouvelles méthodes de travail à leur formation initiale sur leur performance

Raisons	Fréquences	Taux
Adéquation formation/nouvelles méthodes de travail	06	38%
Acquisition de nouvelles connaissances et compétences	08	50%
Total	16*	100%

*Le total est plus de 14 vue la multiplication des réponses des enquêtés.

Comme le montre les résultats ci-dessus, l'adéquation des nouvelles méthodes de travail avec la formation initiale des enquêtés avait un apport positif dans le renforcement de leur performance. Dans ce cas, huit (08) enquêtés expliquent cet apport par la contribution des nouvelles méthodes de travail dans l'acquisition de nouvelles connaissances et de nouvelles compétences. Six (06) autres l'expliquent par l'adéquation de leurs formations initiales avec les méthodes de travail nouvellement instaurées.

Nous constatons à cet effet, que les nouvelles méthodes de travail établies par « Cevital spa» sont bénéfiques pour le développement des habilités, aptitudes et connaissances de ses employés.

Tableau n44 : L'avis des enquêtés quant à leur intégration professionnelle compte tenu des nouvelles méthodes de travail et les exigences des postes

Opinion	Fréquences	Taux
Intégrés	13	93%
Non intégré	01	07%
Total	14	100%

D'après les résultats ci-dessus, on constate que treize (13) enquêtés confirment leur intégration professionnelle malgré l'instauration des nouvelles méthodes de travail et les exigences des postes. Un enquêté nous a dit : « *Je suis intégré facilement, les nouvelles méthodes de travail sont bien établies, vue qu'elles contribuent dans l'amélioration même de nos conditions de travail* ». cela explique que les nouvelles méthodes de travail établies par « Cevital » ont eues un apport positif au vécu sociale et professionnel des employés.

Tandis qu'un seul enquêté affirme son non intégration professionnelle, faute des exigences des postes qui ne sont pas adéquates à son profil, et il a déclaré : « *Après la fusion acquisition, je n'ai pas été promu parce que j'avais le niveau exigé, j'ai passé un teste écrits mais je n'ai pas réussi* ».

On constate par là que, la nouvelle entreprise « Cevital spa », accorde une très grande importance au processus de recrutement dont les testes sont pris en compte.

Tableau n45 : Les raisons avancées par les enquêtés quant au rôle des exigences des postes et des nouvelles méthodes de travail dans leur intégration professionnelle

Raisons	Fréquences	Taux
Le développement de la polyvalence	03	21%
Développement de la flexibilité	05	36%
La progression de l'opération de fusion	03	21%
Développement des nouveaux savoirs	03	21%
Total	14	100%

D'après les résultats concernant les arguments avancés par les enquêtés quant à la facilitation de leur intégration professionnelle, on déduit que cinq (05) enquêtés se sont facilement intégrés par ce que les nouvelles méthodes de travail et les exigences des postes leur permettent de s'adapter aux fonctions et les tâches qui leur sont destinées et cela s'explique par le développement de la flexibilité.

A cela s'ajoute, que trois (03) enquêtés confirment leur intégration professionnelle par l'apport des nouvelles méthodes de travail et les exigences des postes dans le développement de la polyvalence des salariés.

Tandis que, trois (03) autres enquêtés expliquent que ces mêmes méthodes de gestion et exigences des postes leur permettent le développement de nouveaux savoirs par l'acquisition de nouvelles connaissances.

Enfin, trois (03) enquêtés ont confirmés que l'opération de fusion s'est réalisée progressivement, ce qui à permet leur intégration professionnelle. C'est-

à dire que les salariés n'étaient pas affrontés un changement brusque, et cela leur a permis une adaptation progressive aux nouvelles méthodes de travail et aux exigences des postes.

Discussion des résultats de la quatrième hypothèse

Dans la dernière hypothèse portant sur les nouvelles méthodes de travail et les exigences des postes instaurés par « Cevital spa » après l'opération de fusion acquisition, nous constatons que onze (11) enquêtés ont une formation adéquate au nouveau poste occupés. Cela s'explique par l'absence de difficultés lors de l'accomplissement des tâches qui leur ont été confiées.

D'après les résultats obtenus, la majorité de notre population d'étude estime que les nouveaux postes occupés après l'opération de fusion acquisition renforcent la performance des employés voir treize (13) enquêtés ont répondu que leur performance n'est pas entravée suite au changement de poste.

Notre population d'étude explique que leur performance est renforcée suite à l'apport des nouveaux postes dans le développement de nouvelles connaissances et l'acquisition de compétences supplémentaires chose qui les rend polyvalent et plus efficace dans l'adaptation aux situations imprévues.

A partir des résultats obtenus, neuf (09) enquêtés confirment l'adéquation des méthodes de travail nouvellement instaurées avec leur formation initiale, cela s'explique par l'adéquation des acquis théoriques des salariés avec les missions pratiquées dans l'entreprise. Un enquêté nous a signalé à titre d'exemple : « *Je suis formé pour occuper le poste de contrôleur de qualité et c'est le même poste qui m'a été confié après l'opération de fusion acquisition* ».

En ce qui concerne les raisons évoquées par les enquêtés concernant l'adéquation entre leur formation initiale et les méthodes de travail, l'organisation de formation spécialisée après l'opération de rapprochement est la

cause de cette adéquation. Nous pouvons constater que cela permet aux salariés l'acquisition de nouveaux savoirs, de nouvelles compétences et de développer de nouvelles aptitudes chose qui permet aux employés une meilleure adaptation aux différentes missions de la nouvelle entité « Cevital spa ».

Aussi, les résultats obtenus montrent que treize (13) enquêtés confirment leur intégration professionnelle compte tenu des nouvelles méthodes de travail et des exigences des postes nouvellement instaurés. Ils expliquent que cela leur a permis une polyvalence, et l'acquisition de nouvelles connaissances théoriques et pratiques.

En s'appuyant sur les résultats obtenus, nous confirmons notre hypothèse suite à l'adéquation de la formation initiale des salariés de l'ancienne société étatique « SOGEDIA » aux nouvelles méthodes de travail et aux exigences des postes offerts par la nouvelle entité « CEVITAL spa » unité d'El kseur après la fusion acquisition d'où l'absence de difficultés dans l'exercice de leur travail, et c'est ce qui a été confirmé par **Landeker 1986** et qu'il nomme l'intégration fonctionnelle qui veut dire selon lui : « **l'adéquation entre la formation et les exigences du poste occupé et ses conditions de travail** ».

4.4-Discussion des résultats de l'étude sur terrain

D'après notre étude sur les conséquences des fusions acquisitions d'entreprises sur l'intégration des salariés au sein de « CEVITAL spa » unité d'El kseur, nous avons pu confirmer nos quatre (04) hypothèses :

D'abord nous avons pu vérifier la première hypothèse et nous avons confirmé que les salariés de l'ancienne société étatique « SOGEDIA » perçoivent leur adhésion aux normes et aux règles de gestion établies par leur nouvelle entité « Cevital spa » comme un choix volontaire. Cela a été certifié par des explications données par les enquêtés.

D'après les résultats obtenus, un enquêté nous a confirmé que : *«Après le rapprochement de « SOGEDIA » et « Cevital spa », ils nous ont exigé le lavage des mains et des paumes des chaussures avant de rentrer dans la chaîne de production ».*

Nous constatons par là, que les nouvelles règles et normes de gestion ont été bénéfiques et ont eu un apport positif pour le bien être des salariés d'où l'hygiène et la sécurité des salariés, ce qui a stimulé l'acceptation volontaire de ces normes et règles de travail établies, nous avons aussi constaté que la nouvelle entité « Cevital spa » a accordée une très grande importance aux règles et aux normes de travail afin d'assurer un environnement de travail sain et faciliter leur intégration professionnelle. De ce fait, on a déduit que les salariés de l'ancienne société « SOGEDIA » sont tout à fait intégrés aux normes et aux règles de gestion de leur nouvelle entité « Cevital spa » unité d'El kseur après l'opération de rapprochement.

Ensuite, on a pu vérifier la deuxième hypothèse qui stipule que les salariés de l'ancienne société étatique « SOGEDIA » considèrent la stratégie de communication mise en place par la nouvelle entité « Cevital spa » d'efficace car elle répond à leurs besoins en termes de communication et d'information.

D'après les résultats obtenus, la stratégie de communication établie par la nouvelle entité « Cevital spa » après l'opération de fusion acquisition a contribué d'une façon large dans le renforcement des liens interpersonnels. Un enquêté nous a confirmé que : *«Pour avoirs des données, je n'ai pas à me déplacer au bureau de mon collègue, je peu lui envoyé un e-mail et il va m'envoyé ces données par voie de la messagerie Outlook ».* Ainsi, le corps salarial peut être en contact permanent grâce aux moyens de communication mises à la disposition des employés tels que : la messagerie Outlook. Aussi, on a constaté que la nouvelle entreprise a valorisé la ressource humaine et ce, par la réalisation de réunions chaque fin de semaine regroupant les salariés avec leur

responsables autour d'une table, et cela permet aux employés d'exprimer leur préoccupations, chose qui permet ensuite de résoudre des incompréhensions existantes et d'éviter les conflits en entreprise.

En effet, d'après les résultats obtenus, on a pu déduire que « Cevital spa », en établissant cette nouvelle stratégie de communication, elle a su d'une part, établir un climat d'échange d'idées et d'informations entre les membres de l'entité et d'une autre part, supprimer les barrières entre le salarié et son responsable.

Finalement, nous avons confirmé la deuxième hypothèse car, la nouvelle stratégie de communication mise en place nouvellement par « Cevital spa » est efficace vue qu'elle répond parfaitement aux attentes et aux besoins des salariés et de ce fait, facilite l'intégration professionnelle des salariés de l'ancienne société « SOGEDIA ».

Aussi, nous avons passé à la vérification de la troisième hypothèse qui suppose que, les salariés de l'ancienne société étatique « SOGEDIA » perçoivent positivement les valeurs de travail de la nouvelle entité « Cevital spa » après l'opération de fusion acquisition d'où leur adhésion à ces dernières.

Selon les affirmations de l'ensemble des salariés, les valeurs de travail encouragées par la nouvelle entreprise répondent aux valeurs personnelles des employés vue qu'elles renforcent leurs liens avec leurs responsables et collègues.

On peut constater par là que la nouvelle entité « Cevital spa » a accordée une très grande importance aux valeurs de travail en les adaptant à celles du personnel afin d'assurer leur adhésion ainsi que leur intégration professionnelle, par là, elle contribue dans le développement du sentiment d'appartenance des salariés à leur entreprise.

En établissant ces nouvelles valeurs de travail, la nouvelle entité « Cevital spa » a su réunir ses salariés autour du même objectif qui est de veiller au développement permanent de leur entreprise et ce par la réunion de l'ensemble du personnel autour du même objectif, c'est ce qui a été signalé par un enquêté : « *Les nouvelles valeurs de travail ont regroupées l'ensemble des salariés autour du même objectif est celui de travailler pour l'intérêt de l'entreprise* ».

A partir des résultats obtenus, nous avons confirmé la troisième hypothèse pour enfin confirmer l'adhésion des salariés de l'ancienne société « SOGEDIA » aux valeurs de travail de leur nouvelle entité « Cevital spa » après l'opération de rapprochement.

Enfin, on a procédé à la vérification de la quatrième hypothèse qui stipule que les salariés de l'ancienne société « SOGEDIA » considèrent les nouvelles méthodes de travail et les exigences des postes mises en place par leur nouvelle entité « Cevital spa » d'adéquates à leur formation initiale d'où l'absence de difficultés dans l'exercice de leur travail.

D'après les résultats obtenus, nous constatons d'une part que le changement dans les postes après l'opération de fusion acquisition, a été bénéfique vu que les nouveaux postes occupés répondent parfaitement à la formation initiale des employés, ce qui a été signalé par un enquêté : « *Après l'opération de rapprochement, j'ai bénéficié d'une formation sur le champ* », et d'une autre part, les nouvelles méthodes de travail établies contribuent dans l'acquisition de nouvelles connaissances et le développement de nouveaux savoirs, un enquêté nous a dit : « *Les nouvelles méthodes de travail renforcent ma performance, elles m'ont permis de développer de nouvelles compétences* ».

On déduit par là, que la mise en place de nouvelles méthodes de gestion a contribué dans la facilitation de l'intégration professionnelle du personnel acquis vu l'apport positif de ce changement dans le renforcement des compétences.

A ce titre, nous avons confirmé la quatrième hypothèse vue la réalisation de l'intégration professionnelle des salariés après l'opération de fusion acquisition, d'où l'absence de difficultés dans l'accomplissement des fonctions qui leur sont destinées et l'adéquation des postes occupés aux exigences de ces derniers.

Enfin, on a confirmé nos quatre hypothèses conformément à l'approche de **Landeker 1986**, et que les salariés de « SOGEDIA » sont intégrés et ce compte tenu des moyens offerts par « Cevital spa » à savoir : accompagnement des salariés pendant et après l'opération de fusion acquisition, formation continue du personnel acquis, amélioration de la communication au sein de la nouvelle entité, etc.

Pour conclure, on déduit que « Cevital spa » a accordée une très grande importance à la gestion de la ressource humaine, ce qui a permis la réalisation de l'intégration du personnel acquis après l'opération de fusion acquisition.

L'importance accordée à la ressource humaine et à la phase d'intégration du personnel constitue la clé de réussite de cette opération de rapprochement et c'est ce qui a été confirmé par **Meier et Schier, 2012**.

Conclusion

Conclusion

Tout au long de notre étude, nous avons essayer d'expliquer les conséquences de la fusion acquisition de l'ancienne société étatique « SOGEDIA » et la nouvelle entité « CEVITAL spa » unité d'El kseur sur l'intégration des salariés, plus particulièrement montrer la valeur consacrée à la phase d'intégration du personnel acquis par l'entreprise acquéreuse et expliquer le niveau d'acceptation de ce changement par les salariés de l'ancienne entreprise étatique « SOGEDIA ».

Dans toute opération de rapprochement entre entreprises, une grande importance doit être accordée à la phase d'intégration du personnel acquis car, il constitue la clé de voute pour la réussite d'une telle opération. A cet effet, la nouvelle entreprise acquéreuse a sue gérer cette phase, et cela s'explique par l'accompagnement des employés acquis tout au long des premières années de la fusion acquisition.

Afin de bien mener l'opération de fusion acquisition, l'entreprise acquéreuse a réorganisé les postes de travail selon la formation initiale des salariés et leur compétence. S'ajoute à cela l'organisation de formations pour les employés ayant déclarés l'insuffisance en matière de pratique et la non maitrise du nouvel outillage.

D'une part l'adaptation de la nouvelle culture organisationnelle à celle du personnel de l'entreprise acquise a un apport positif sur la facilitation et la réussite du processus d'intégration des salariés de l'entreprise « SOGEDIA » à la nouvelle entité « CEVITAL spa ».Et de l'autre part, le changement positif dans les règles de gestion apportées par leur nouvelle entreprise jouent un rôle important dans l'intégration facile et volontaire des employés.

De plus, les nouvelles stratégies de communication instaurées par l'entreprise ont contribué dans le renforcement et le développement du

sentiment d'appartenance à la nouvelle entreprise « CEVITAL spa » et ce, par la non négligence des préoccupations et des difficultés rencontrées par les salariés par l'organisation de réunions et l'écoute positive des responsables.

Pour conclure, la nouvelle entité « CEVITAL spa » a bien géré l'opération de fusion acquisition, cela s'explique par l'importance majeure accordée à la phase d'intégration en générale et à la place allouer à la gestion des ressources humaines lors de la fusion acquisition des deux entreprises « SOGEDIA » et « CEVITAL spa ».

Liste bibliographique

La liste bibliographique

A- Les ouvrages de méthodologie :

- 1) 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.
- 2) ANGERS Maurice, Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, ED : Casbah, Alger, 1997.
- 3) BEAUD Michel, L'Art de la thèse : Comment préparer et rédiger une thèse de doctorat, un mémoire de DEA ou de maîtrise ou tout autre travail universitaire, ED : LA DECOUVERTE, Paris, 1985.
- 4) DEPELTEAU, François, La démarche d'une recherche en sciences humaines : De la question de départ à la communication des résultats, ED : De Boeck, Canada, 2001.
- 5) GAY Thomas, L'Indispensable de la sociologie, ED : Stydrama, Paris, 2004.
- 6) MACE Gordon, Guide d'élaboration d'un projet de recherche, 2^{ème} ED : De Boeck, Canada, 1988.

B- Les ouvrages fondamentaux :

- 1) BOUGLET Johan, Stratégie d'entreprise, ED : BERTIE, Alger, 2011.
- 2) CHADEFaux Martial, Les fusions de sociétés : Régime Juridique et Fiscale, ED : Groupe Revue Fiduciaire, Paris, 2003.
- 3) HABECK.M, KROGER. F, TRAM.M, Après la fusion: 7 clés pour réussir l'intégration, ED : Dunod, Paris, 2001.
- 4) DETRIE Jean Pierre, Stratégor, politique générale de l'entreprise, 4^{ème} ED : Dunod, 2004.

- 5) DARBELET et autre, L'essentiel sur le management, 5^{ème} ED : Berti, Paris, 2006.
- 6) DEVILLARD Olivier, REY Dominique, Culture d'entreprise : Un actif stratégique, efficacité et performance collective, ED : Dunod, Paris, 2005.
- 7) LEBARON Frédéric, La sociologie de A à Z : 250 mots pour comprendre, ED : Dunod, Paris, 2009.
- 8) LIBARET Thierry, WESTPHALEN Marie Hélène, Communicator : toute la communication d'entreprise, 6^{ème} ED : Dunod, Paris, 2012.
- 9) LETHIELLEUX Laetitia, L'essentiel de la Gestion des Ressource Humaines, 5^{ème} ED : Gualino, Paris, 2011.
- 10) MEIER Olivier, SCHIER Guillaum, Fusion-Acquisition : Stratégie, Finance, Management, ED : Dunod, Paris, 2009.
- 11) MEIER Olivier, SCHIER Guillaum, Fusion-Acquisition : Stratégie, Finance, Management, ED : Dunod, Paris, 2012.
- 12) MEIER Olivier, SCHIER Guillaum, Fusion-Acquisition : Stratégie, Finance, Management, ED : Dunod, Paris, 2003.
- 13) SOPARNOT Richard, Le management du changement, ED : Vuibert, Paris, Juin 2010.
- 14) SOUTENAIN J.F, FARCET.P, Organisation et gestion de l'entreprise, ED : BERTI, Alger, 2007.
- 15) TREMBLAY Marc Adelard, Le Transfer culturel : Fondement et extension dans le processus d'acculturation, ED : Uquam, Canada, 1986.

C- Les revues :

- 1) BAREL Yvan, « Fusions-Acquisitions internationales : le choc des cultures », Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion N 218, Mars-Avril, 2006.
- 2) BUNEL Mathieu et autres, « Conséquences des fusions-acquisitions sur la gestion de la main d'œuvre : une analyse empirique sur les données françaises pour lavague de la fin des années 1990 », N 133, Janvier, 2008.
- 3) MAILLFER Christiane, « Note critique sur le livre des fusions et des hommes de Philippe Very », ED : d'Organisation, 2002.
- 4) POTERES Pascale, « Réussir une fusion, d'abord une histoire d'hommes », Les cahiers Bernard Brunhes, N 17, Décembre, 2006.

D- Les dictionnaires :

- 1) Le petit LAROUSSE ILLUSTRÉ, ED : LAROUSSE, Paris, 2014.

E- Les sites internet :

- 1) [w.w.w.amazon.fr](http://www.amazon.fr).
- 2) [w.w.w.larousse.fr/dictionnaires/Français/méthode/50965,2000](http://www.larousse.fr/dictionnaires/Français/méthode/50965,2000).

Annexes

Guide d'entretien :

I-Données socioprofessionnelles :

1-Le genre : -Masculin () -Féminin ()

2-L'âge : *20-30 () *31-40 () *41-50 () *51-60 ()

3-Niveau d'instruction :-Primaire () -Moyen ()

-Secondaire () -Universitaire ()

4-Catégorie professionnelle : - Agent d'exécution () -Cadre ()

-Cadre supérieur ()

II-Questions relatives à l'intégration normative des salariés de « SOGEDIA » après l'opération de fusion acquisition de leur entreprise par « Cevital » :

5-Pouvez vous nous citer les changements relatifs aux règles de travail après l'opération de fusion acquisition de votre entreprise ?

6- Comment qualifiez-vous ces changements dans les règles de travail établis par la nouvelle entité « Cevital » ? Commentez.

7-Comment trouvez vous les nouvelles normes de production misent en place par la nouvelle entité « Cevital » ? Commentez.

8- Comment jugez-vous les mesures de sanction et de récompense établies par votre nouvelle entreprise ? Commentez.

9- Après l'opération de fusion acquisition de votre ancienne entreprise, comment qualifiez-vous l'opération d'évaluation des salariés adoptée par votre nouvelle direction ? Commentez.

10-Globalement adhérez-vous à ces nouvelles règles de gestion ? Commentez.

11-Pensez vous que ces nouvelles règles de gestion établies après l'opération de fusion acquisition de votre entreprise favorisent votre intégration professionnelle ?

III-Questions relative à l'intégration communicative des salariés de « SOGEDIA » après l'opération de fusion acquisition de leur entreprise par « Cevital » :

12-Pouvez vous nous renseignez sur la nouvelle stratégie de communication établie par votre nouvelle entreprise ? Êtes-vous satisfait globalement de cette stratégie ?

13-La stratégie de communication établie par votre nouvelle entreprise répond-elle à vos besoins en terme de communication et d'information ? Commentez.

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

15-Pensez vous que cette stratégie a faciliter votre intégration professionnelle ? Commentez.

IV-Questions relatives à l'intégration culturelle des salariés de « SOGEDIA » après l'opération de fusion acquisition de leur entreprise par « Cevital » :

16-Pouvez vous nous citez les valeurs de travail encouragées par votre nouvelle entreprise ?

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

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

19-Globalement, pensez vous que les nouvelles valeurs organisationnelles établies par « Cevital » favorisent votre intégration professionnelle ? Commentez.

V-Questions relatives à l'intégration fonctionnelle des salariés de « SOGEDIA » après l'opération de fusion acquisition de leur entreprise par « Cevital » :

20-Après le rapprochement des deux entreprises « SOGEDIA » et « Cevital », Quels sont les nouveaux postes et/ou travaux que vous occupez actuellement ?

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

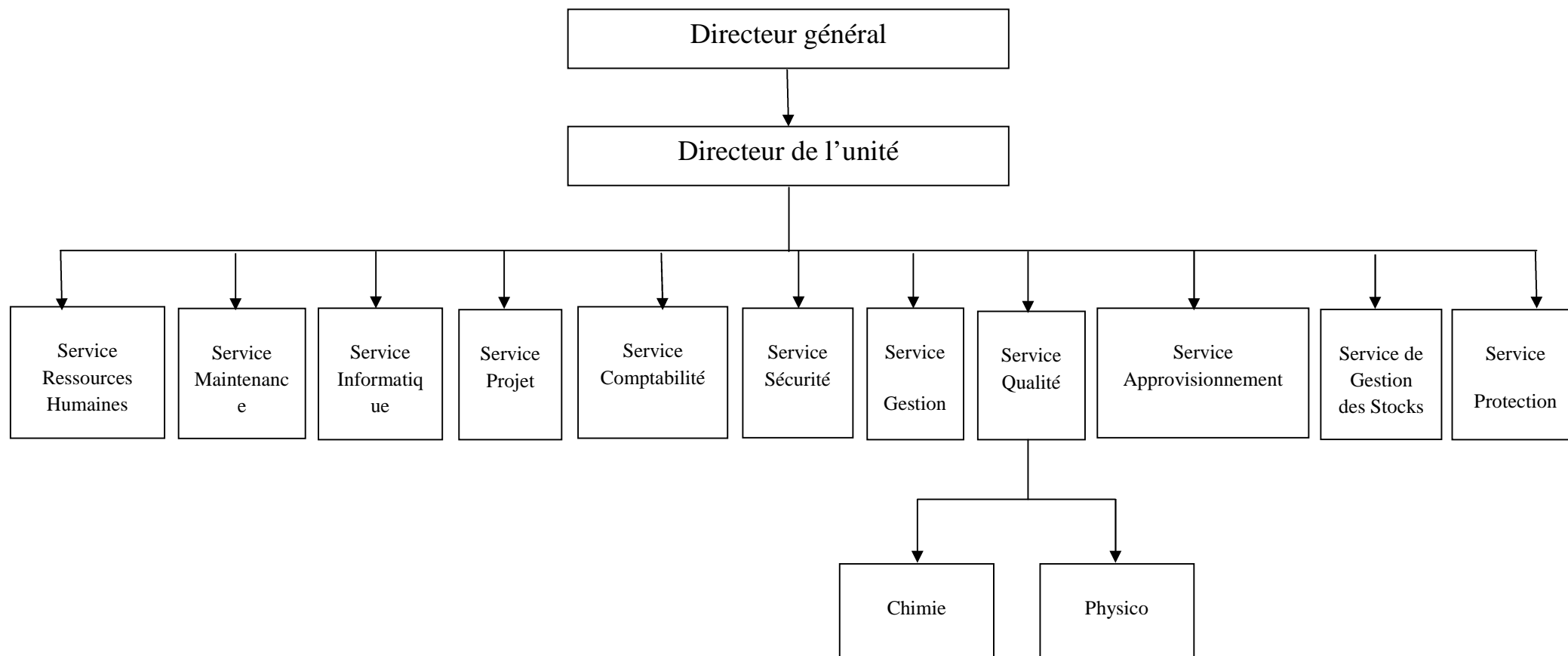
21- Pensez-vous que les nouveaux postes et/ou travaux que vous occupez actuellement entravent votre performance ? Commentez.

22-Pouvez vous nous citer les nouvelles méthodes de travail instaurées par votre nouvelle entreprise ? Et est ce qu'elles sont en adéquation avec votre formation initiale ? Commentez.

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

24-Globalement, pensez-vous que les exigences des nouveaux postes et méthodes de travail établies par « Cevital » favorisent votre intégration professionnelle ? Commentez.

Annexe n° 02 : Organigramme de « Cevital spa » avant la fusion acquisition



Annexe n° 03: Organigramme de « Cevital spa » après la fusion acquisition

