

## **LA REUSSITE D'UNE FUSION-ACQUISITION : ROLE DE LA VARIABLE CULTURELLE EN AMONT**

KALHI Nawal

Doctorante au laboratoire LAREMO-Université Hassan II-EST Casablanca

[kalhi.nawal@gmail.com](mailto:kalhi.nawal@gmail.com)

Pr MDARBI Said

Professeur chercheur, directeur du laboratoire LAREMO-Université Hassan II-EST Casablanca

[said.mdarbi@estc.ma](mailto:said.mdarbi@estc.ma)

## Résumé :

Toute entreprise constitue généralement un sous-ensemble social formé d'individus appartenant à une ou plusieurs cultures nationales, régionales et professionnelles. Elle a besoin, pour assurer la cohérence de cette mosaïque, même après une opération de fusion-acquisition, de mettre en œuvre une identité collective, qui deviendra le point de repère de tous ses membres. Au fur et à mesure que les deux entreprises impliquées dans une opération de fusion-acquisition (initiatrice-cible) se transforment en une seule firme, elles tendent à développer une culture d'entreprise commune qui est l'élaboration d'un système à la fois culturel, symbolique et imaginaire.

Ainsi, une Fusion-Acquisition n'échappe aux tensions et aux perturbations : doublons, guerres froides internes, oppositions des conceptions et des pratiques professionnelles, la dissonance voire même le choc culturel proviendra des différences culturelles proprement dites des deux entreprises et des divergences entre les valeurs sociétales des deux pays auxquelles elles appartiennent.

Or, le succès ou l'échec d'une opération de Fusion-Acquisition dépend autant, sinon plus, de la prise en compte de la variable culture dans le management, des risques humains et sociaux et des actions mises en œuvre pour les prévenir que des seuls risques économiques et financiers. D'où l'idée d'une autre évaluation complémentaire, permettant un audit dit culturel de ces vérités sociales, managériales et de management des ressources humaines, en général insuffisamment identifiées, ou trop tard (après la finalisation de l'opération de Fusion-Acquisition).

Cet article permet de faire le point sur cette notion puis de se doter de grilles d'analyse et outils pour définir la culture de l'entreprise. L'objectif est ainsi de manager autrement en faisant de la culture une opportunité plutôt qu'une contrainte : Comment être au plus près de ce qui nourrit l'identité d'une entreprise ? Comment favoriser la cohésion des individus travaillant ensemble et éviter le choc culturel avant même l'intégration des entreprises impliquées dans une opération de Fusion-Acquisition ?

**Mots clés : Fusion-Acquisition, culture, management interculturel, audit culturel.**

## Introduction :

En 1952, A.L. Kroeber et C. Kluckhohn<sup>1</sup> ont listé des publications spécialisées sur le concept de culture depuis 1871<sup>2</sup> : les deux auteurs ont compté un peu plus de 300 définitions différentes de la culture. C'est en effet une notion suscitant de nombreuses confusions et sujette à toutes les interprétations. Il n'existe pas de consentement sur une définition accréditée de la culture, car elle engage une dimension universelle. Ainsi, les ethnologues, anthropologues, sociologues ou psychosociologues en font un usage fondamentalement différent, chose qui entrave toute tentative de clarification de sa définition. Il n'est pas plus facile de cerner le concept de la culture après l'examen de plusieurs dictionnaires.

Il semble que la délimitation de la notion de la culture ne peut s'effectuer nettement sans un détour par d'autres sciences sociales, qui établissent l'évolution de la notion. Ensuite, en partant d'une conception anthropologique qui considère la culture comme caractéristique propre à une société humaine, on étudiera particulièrement le champ du management, on essaiera de comprendre

---

<sup>1</sup>A.L. Kroeber et C. Kluckhohn. "Culture: a critical review of concepts and definitions".

<sup>2</sup>Date de parution de "Primitive Culture" de TYLOR.

comment on tient compte de la spécificité de l'entreprise comme société humaine afin de lui adapter le concept de culture.

La problématique de la culture d'entreprise s'avère introduite par ailleurs par les effets dus aux fusions-acquisitions ou aux concentrations d'entreprises qui ont eu lieu en grand nombre dans la phase de croissance économique. Le choc des « mentalités » et les difficultés relationnelles qui en avaient résulté amenaient à réfléchir en termes nouveaux sur le fonctionnement même de l'entreprise. L'image que les salariés pouvaient avoir de leur entreprise, une institution forte, se dégrade peu à peu et s'effondre avec l'irruption de la crise économique et les restructurations industrielles.

La culture d'entreprise serait donc une variable dans le choix du partenaire au côté, bien que minimisée, des considérations économiques ? Ne faut-il pas proposer une solution *Ex post* prenant ainsi le risque de voir la fusion-acquisition échouer pour des problématiques culturelles non prises en compte auparavant ? Faut-il réellement dissocier la culture d'entreprise des considérations économiques, notamment de l'aspect organisationnel ? Ne serait-il pas judicieux d'inclure la culture d'entreprise dans l'ensemble du processus de gestion ? Plus encore, faut-il une gestion propre et indépendante des différences interculturelles ?

Cet article est structuré de la façon suivante. Dans un premier point, nous exposons les différents travaux sur le rôle de la culture dans la réussite du management. Le deuxième point développera les définitions de la culture d'entreprise et le management interculturel. Le troisième point présente respectivement les deux méthodes d'évaluation culturelles de la culture d'entreprise et les enjeux liés à cette évaluation. Finalement, et dans le quatrième point, on abordera les meilleures solutions pour réussir l'intégration culturelle des membres des deux entités mariées lors d'une Fusion-Acquisition.

## **1. Revue de littérature sur le rôle de la culture dans le management :**

Il existe des principaux modèles, qui se distinguent par la définition de la culture qu'ils présentent ainsi que la démarche mise en avant pour aboutir aux résultats. Les approches retenues sont celles des précurseurs à savoir : les approches de Hofstede, de Hall, Malinowski, de Trompenaars et D'Iribarne.

L'intérêt pour d'autres cultures existent depuis longtemps, mais ce n'est qu'à la fin des années cinquante que la première étude structurée concernant les cultures nationales a été créée : *The silent language* (1971) écrit par Edward. T. Hall.

Le chercheur Néerlandais Geert Hofstede, après Edward, est un pionnier dans la recherche de l'influence des cultures nationales sur les pratiques organisationnelles. Un autre auteur très important dans le domaine de culture organisationnelle est Edgar Schein avec son livre intitulé : *organizational culture and leadership* (1992) qui est également une bible pour l'analyse des organisations. Son approche s'inscrit dans des analyses de cas approfondi afin d'illustrer l'influence dans l'environnement de travail. Bien évidemment, la discussion sur le management interculturel ne se résume pas à ces auteurs, mais ils sont considérés comme la référence.

### **1.1. L'approche de Geert HOFSTEDE :**

De nombreux chercheurs ont prélué à évaluer les attitudes et les valeurs qui pourraient expliquer les comportements en milieu professionnel. Geert Hofstede, s'est intéressé à la question entre 1967 et 1970, ensuite entre 1971 et 1973 par le biais d'un questionnaire administré (116 000 questionnaires envoyés à plus de 72 pays)<sup>3</sup> aux employés de la multinationale Américaine IBM. Il s'en est produit en 1980 un livre intitulé « Culture's Consequences » qui s'est pendant longtemps considéré comme une référence sur les études des différences des cultures dans les organisations.

La méthodologie utilisée par Hofstede a été de nature quantitative par l'utilisation d'un même questionnaire à des échantillons dans différents pays. Ces échantillons sont constitués d'employés

---

<sup>3</sup>Bollinger et Hofstede G. . "Les différences culturelles dans le management". 1987 : p. 13.

de l'entreprise IBM, appelée Hermès pour l'étude. L'enquête a été effectuée, en cascade, en deux phases, la première entre 1967 et 1969 (60 000 personnes dans 53 pays) et la seconde entre 1971 et 1973 (60 000 personnes dans 71 pays, dont 30 000 avaient déjà répondu lors de la première vague)<sup>4</sup>. Les questions peuvent être réparties en quatre catégories<sup>5</sup>:

- Le degré de satisfaction dans le travail : évaluation personnelle d'un aspect de la vie professionnelle ;
- Les perceptions : descriptions subjectives d'un aspect ou d'un problème de travail ;
- Les buts personnels et les croyances : les buts personnels se rapportent aux situations désirées et les croyances aux situations désirables ;
- La signalétique : ce sont les caractéristiques sociodémographiques des personnes interrogées.

Hofstede a reconnu premièrement quatre dimensions et classé 53 pays sur des indices correspondant à chaque dimension et normalisée par rapport à des valeurs (en général) de 0 à 100. A la fin des années 1980, Hofstede ajoute une cinquième dimension, l'orientation temporelle pour rendre compte des valeurs symbolisant la Chine<sup>6</sup>. Enfin, en 2010, Hofstede, introduit une sixième dimension qui conteste l'indulgence et la sévérité<sup>7</sup>. Les six dimensions de la culture sont les suivantes<sup>8</sup> :

**-La distance hiérarchique** : elle se mesure à la perception que le subordonné a du pouvoir de son chef, autrement dit, elle représente la perception du degré d'inégalité de pouvoir entre celui qui détient le pouvoir hiérarchique et celui qui s'y exerce<sup>9</sup> ;

**-Le contrôle de l'incertitude** : c'est une dimension culturelle qui mesure le degré de tolérance qu'une culture peut accepter face à l'inquiétude provoquée par des événements futurs ;

**-L'individualisme/collectivisme** : décrit le degré auquel une culture s'appuie sur le groupe ou plutôt la prédominance de l'individualisme ;

**-La dimension masculine/féminine** : Selon Hofstede, les gens de l'indice de masculinité élevée croient en la réussite et l'ambition, à la virilité ostentatoire, avec des comportements très spécifiques associés à un comportement masculin. Par contre, les cultures à dimension féminine croient moins dans les réalisations externes et/ou virilité, et plus dans la qualité de vie comme aider les autres et de la sympathie pour les malheureux ;

**-L'orientation temporelle (de long terme à court terme)** : c.-à-d. les cultures orientées court terme donnent de la valeur aux méthodes traditionnelles, prendre un temps considérable pour créer des relations et, en général, perçoivent le temps comme circulaire. L'opposé est l'orientation à long terme, qui perçoit le temps comme linéaire et regarde le futur plutôt que le présent ou le passé. Une telle société vise des objectifs et donne de la valeur aux récompenses ;

**-L'Indulgence/sévérité** : Cette dimension évalue dans quelle mesure les individus peuvent satisfaire leurs désirs fondamentaux comme le bonheur, les loisirs, le plaisir. Les sociétés « sévères » sont marquées par la conviction qu'une satisfaction doit être contenue et régulée par des normes sociales strictes. A l'inverse, les sociétés « indulgentes » autorisent la satisfaction des désirs de plaisir et de divertissement<sup>10</sup>.

En effet, plusieurs auteurs, notamment ces dix dernières années ont dressé quelques critiques. La première critique soulevée par (Warner, 1981 ; Baumgartel et Hill, 1982 ; Lowe, 1981) sur le fait que Hofstede ait recueilli ces données entre 1968 et 1973 pousse à s'interroger sur la validité

---

<sup>4</sup>Christine Bermejo-Fayet. "Les fiches de lecture de la chaire D.S.O". Septembre 2001.

<sup>5</sup>Boilinger et Hofstede G.. "Les différences culturelles dans le management".1987 :p.65.

<sup>6</sup>Ibid. p. 15.

<sup>7</sup> Ibid. p. 16.

<sup>8</sup>Boilinger Boilinger et Hofstede G.. "Les différences culturelles dans le management". 1987:p.65.

<sup>9</sup> Ibid. p.82.

<sup>10</sup>Sylvie Chevrier."Gérer des équipes internationales : tirer parti de la rencontre des cultures dans les organisations". presses de l'université Laval ,201 2: p. 16.

temporelle de ces résultats autrement dit, sices résultats ne sont valides que pour cette période précise. La deuxième critique des travaux de Hofstede se rapporte à lapopulation de l'étude, soit les employés de la multinationale IBM (Kidd, 1982 ;Merker, 1982 ;Korman, 1985 ;Blakenberg, 1983). Ensuite une critique d'ordre méthodologique est fréquemment adressée aux travaux de Hofstede concernant l'utilisation exclusive de questionnaires pour la collecte de l'information (Smucker, 1982 ; Triandis, 1982 ; Krewaras, 1982 ; Schooler, 1983).

**Tableau1 : les six dimensions culturelles selon Hofstede**

<b>Dimension</b>	<b>Signification</b>
Distance hiérarchique	-Dans quelle mesure une société accepte-t-elle l'inégalité dans la distribution du pouvoir ?
Contrôle de l'incertitude	-Dans quelle mesure l'incertitude liée à l'avenir et l'ambiguïté des situations apparaissent-t-elles menaçante ?
Individualisme/collectivisme	-Dans quelle mesure les personnes se définissent-elles comme des individus autonomes ou par l'appartenance à des groupes sociaux ?
Masculinité/féminité	-Dans quelle mesure une société valorise-t-elle l'affirmation de soi, la richesse matérielle (sociétés masculines) ou l'attention aux autres et les relations humaines (sociétés féminines), et dans quelle mesure différencie-t-elle les rôles sociaux des hommes et des femmes ?
Orientation temporelle	-Dans quelle mesure les personnes sont-t-elles attachées aux valeurs de persévérances et d'organisation hiérarchique des relations interpersonnelles, ont-elles le sens de l'économie et ont-elles un sentiment de honte (orientation à long terme) ? Dans quelle mesure sont-elles préoccupées par la stabilité et la constance personnelle, le maintien et la face, le respect des traditions et la réciprocité des dons et des faveurs (orientation à court terme)?
Indulgence/sévérité	-Dans quelle mesure les individus peuvent-ils satisfaire leurs désirs fondamentaux et naturels de profiter de la vie et d'avoir du plaisir ?

Source : Gérer des équipes internationales, Sylvie Chevrier, 2012, p. 16

## **1.2. L'approche de MALINOWSKI**

L'anthropologie fonctionnaliste a connu en particulier l'un des auteurs les importants : tout d'abord Malinowski, le père fondateur du fonctionnalisme et l'un des auteurs les plus marquants de l'histoire de l'anthropologie, et Radcliffe-Brown.

Le fonctionnalisme, né en réaction contre l'évolutionnisme et le diffusionnisme, est une théorie qui interprète les données sociales à partir de leurs interrelations et surtout de leurs fonctions (chaque élément d'un ensemble culturel s'explique par la fonction qu'il occupe au sein de cet ensemble). Le fonctionnalisme soutient que tous les aspects de la culture d'un peuple passé ou présent, sert un but pour le maintien à long terme de cette société. Dans ce sens, Malinowski a institué une nouvelle approche pour le travail de terrain, et plusieurs anthropologues s'en sont inspirés. Selon Bohannon et G.lazer (1973), le fonctionnalisme de Malinowski est conçu sur ce qu'il considère comme les sept besoins fondamentaux de l'homme : la nutrition, reproduction, confort physique, à la sécurité, la relaxation, le mouvement et la croissance. Les besoins individuels sont satisfaits par les institutions culturelles et sociales, dont les fonctionsconsistent à répondre à ces besoins. Autrement dit, toutes les institutions sociales ont un besoin à satisfaire, et il en va de chaque élément culturel. Ce point de vue particulier du fonctionnalisme, unique à Malinowski, montre que « diverses croyances et

pratiques culturelles ont contribué au bon fonctionnement de la société, tout en offrant des avantages biologiques ou psychologiques individuelles » (McGee 2000, 158).

Ainsi, Malinowski estimait qu'il est préférable que le chercheur s'oriente dans une perspective pratique, c'est-à-dire vers un travail de terrain complet et détaillé. Il collectait activement des informations en utilisant une variété de techniques et était réputé pour son détail dans la collecte de données, mais ne croit pas que ces données étaient suffisantes. Pour lui, ce n'est qu'en travaillant côte à côte, en côtoyant les indigènes qu'on pourrait comprendre les difficultés d'une culture qui, faute de quoi, demeuraient invisibles (Firth 1957, P78-79). De ce fait, Malinowski est généralement considéré comme le précurseur de la méthode de l'observation participante du travail de terrain anthropologique avec comme principale préoccupation la minimisation des préjugés et des idées préconçues du chercheur avec comme but, la compréhension objective et scientifique du comportement humain et de l'organisation sociale dans une culture étrangère, comme il l'écrit :

L'ethnographie sur le terrain a été sérieuse et sobre pour couvrir toute l'étendue du phénomène dans chaque aspect de la culture tribale étudiée, ne faisant aucune différence entre ce qui est monnaie courante, ou rare, ou ordinaire (Malinowski 1922 p. 11).

Cette théorie peut être classée d'hyper-fonctionnaliste. Elle a d'ailleurs été beaucoup critiquée, d'une part parce qu'il néglige le critère de l'histoire des cultures (en réaction à l'évolutionnisme), et d'autre part car il ignore l'importance des contacts (en réaction au diffusionnisme). Il a surtout remarqué que la satisfaction des besoins fondamentaux est une obligation universelle pour tout type de vie, et pas seulement de vie sociale. Or il ne suffit pas d'affirmer des besoins ; il est important de les justifier. Il a procédé à des généralisations trop systématiques à partir de sa propre expérience, qui était pourtant limitée à un tout petit archipel mélanésien. Il ne faut cependant surtout pas oublier que l'anthropologie lui doit énormément du point de vue méthodologique, et ses ouvrages sont des perles de la description ethnographique.

### 1.3. L'approche d'Edward T. HALL

E. HALL est un anthropologue américain qui a entrepris des études sur les différences culturelles appliquées aux relations d'affaires notamment entre les Etats-Unis, le Japon, la France et l'Allemagne à partir des années 60. Ses travaux visent à donner les concepts nécessaires au décodage des messages d'une autre culture car selon **lui** la culture « dicte » les comportements, « programme nos gestes, nos réactions, nos sentiments mêmes ». E. Hall s'est penché spécialement, à travers ses recherches, sur la place qu'occupent les institutions culturelles dans les sociétés. Il confirme que tous les rapports entre individus, groupes et Etats sont réglés par la culture. Selon lui :

La culture joue un rôle extrêmement sélectif entre l'homme et son environnement extérieur. Dans ses nombreux aspects, la culture définit donc les champs d'attention et les champs d'ignorance. Elle apporte ainsi une structure au monde. (E. Hall, 1979).

Pour faire des affaires sur le marché mondial, les dirigeants doivent prendre en compte les différences culturelles et les processus de communication qui prédominent dans les cultures individualistes et collectivistes. Pour cela, E. Hall a identifié deux dimensions classiques de la culture dans ses livres : le langage muet et la dimension cachée. Comprendre et appliquer ces concepts peut aider les managers à améliorer leurs compétences de communication interculturelles. L'auteur s'est ainsi intéressé aux règles informelles (dimension cachée) qui conditionnent notre comportement de manières inconscientes. E. Hall a présenté un cadre culturel dans lequel toutes les cultures sont situées par rapport à l'autre à travers les styles dans lesquels ils communiquent (cité par Wurtz, 2005). Il a exploré cette dimension en trois axes :

- E. Hall (1976), distingue des cultures à **contexte fort ou faible**. Un contexte est l'ensemble des informations qui permet de donner aux individus une interprétation à une situation donnée. Les

cultures à contexte fort sont différenciées par une communication informelle, subjective et non verbale tandis que les cultures à faible contexte se caractérisent par une communication objective et formelle. Par exemple, les Japonais qui ont des réseaux d'informations étroits parmi leurs familles et partenaires professionnels communiquent avec un contexte élevé alors que les Américains ont un contexte de communication pauvre. La communication dans un contexte faible survient essentiellement par des déclarations explicites dans le texte et la parole (l'information est investie dans le code explicite). En tant que tel, la plupart des informations doivent être dans le message transmis afin de dépister ce qui manque dans le contexte. Il s'agit principalement des cultures des pays Scandinaves (l'Allemagne, la Suisse)<sup>11</sup>. Dans le contexte fort, les messages sont d'autres indices de communication tels que le langage du corps, le mouvement des yeux, et l'utilisation du silence (Wurtz, 2005). Ces opérations comportent des informations préprogrammées qui est dans le récepteur et dans le cadre, avec seulement un minimum d'informations dans le message transmis (Hall, 1976, présentée dans Dahl, 2006). Les pays associés à ce contexte sont le Japon et les pays arabes.

- **Les rapports au temps monochrome ou polychrome** : Edward T. HALL (1976) montre que la notion du temps, tout comme celle de l'espace, dépend de la culture. A ce niveau, il analyse l'implication culturelle sur le temps, c'est-à-dire la façon dont les cultures structurent le temps. Il distingue deux concepts à savoir le temps monochrome et le temps polychrome. Dans le temps monochrome, on ne fait qu'une chose à la fois pendant un laps de temps spécifié, en travaillant sur une seule tâche jusqu'à ce qu'elle soit terminée. La planification est faite dans le détail tout en gardant la trace des activités (Hahn, 2008). Ainsi, dans les pays monochromes (Etats-Unis, Grande Bretagne, Allemagne, Suède), le temps est considéré comme une ressource précieuse qu'on ne gaspille pas. Les tâches sont structurées de manière séquentielle et le temps est planifié rigoureusement. Dans ces pays, tout retard est donc très mal perçu. Le temps polychrome est pour sa part continu, passant d'un passé infini à travers le présent et dans un avenir infini, il n'a pas de structure particulière. Dans les pays à temps polychromes (Afrique, Asie), le temps est plus élastique, n'est pas une donnée fixe, il peut s'étendre et se rétracter selon les personnes concernées.

- **Les rapports à l'espace ou proxémique** : la proxémique est l'étude des distances sociales et de la perception et de l'utilisation de l'espace par l'homme. En fait, notre façon d'occuper l'espace en présence d'autrui est un des marqueurs de l'identité. Elle analyse la distance physique qui peut s'établir entre des personnes lors des interactions ou d'éventuelles communications. E. Hall s'intéresse à cette notion. Il a montré qu'il y avait autour de nous une surface, « une bulle », une zone émotionnellement forte ou encore un périmètre de sécurité individuel. Celui-ci est plus important en face de nous que sur les côtés ou par derrière. On peut parler de notion de bonne distance.

La communication dépasse le seul cadre d'échange de mots, en intégrant les messages non verbaux et en s'appuyant ayant sur la façon dont nous avons appris à parler (LeBaron, 2003). Avec l'environnement des affaires en constante évolution, apprendre à communiquer et effectuer des transactions commerciales à travers les frontières culturelles est essentiel.

### **Tableau 2 : Les trois dimensions de la culture selon Edward T. Hall**

---

<sup>11</sup>Wurtz, E. "A cross-cultural analysis of websites from high-context cultures and low-context cultures". Journal of Computer-Mediated Communication, 2 005:p 11.

<b>Contexte riche</b> Communication implicite Relation de longue durée Accord verbaux	<b>Contexte pauvre</b> Communication explicite Relations de courte durée Accords écrits
<b>Proximité physique</b> Faible distance physique entre les personnes dans la vie sociale	<b>Distance physique</b> Grande distance physique entre les personnes dans la vie sociale
<b>Polychromie</b> Temps cyclique Le temps est illimité Planification souple et improvisation Plusieurs activités sont menées de front Les relations sociales priment sur les tâches	<b>Monochromie</b> Temps linéaire Le temps est une ressource rare à valoriser Planification stricte des activités Les activités sont séparées Les tâches priment sur les relations

Source : Gérer des équipes internationales, Sylvie Chevrier, 2012.p. 19.

#### 1.4.L'approche de TROMPENAARS :

De double nationalité française et néerlandaise, Fons Trompenaars (1953) est un consultant et auteur de nombreux livres dans le domaine de la communication interculturelle. Concernant ses études et recherches, il a essayé de spécifier plus précisément les dimensions culturelles qui influencent le comportement de gens des nations différentes. Son approche a le mérite de faire la synthèse des démarches précédentes et de proposer aux personnes comme aux entreprises un outil simple de repérage et d'explicitation des différences culturelles. À la suite, après une enquête par questionnaires, Fons TROMPENAARS aboutit à la conclusion selon laquelle l'individu, quelle que soit sa culture, est confronté à trois catégories de problèmes :

- Gérer ses relations avec autrui ;
- Gérer sa relation avec le temps ;
- Gérer sa relation avec le monde extérieur.

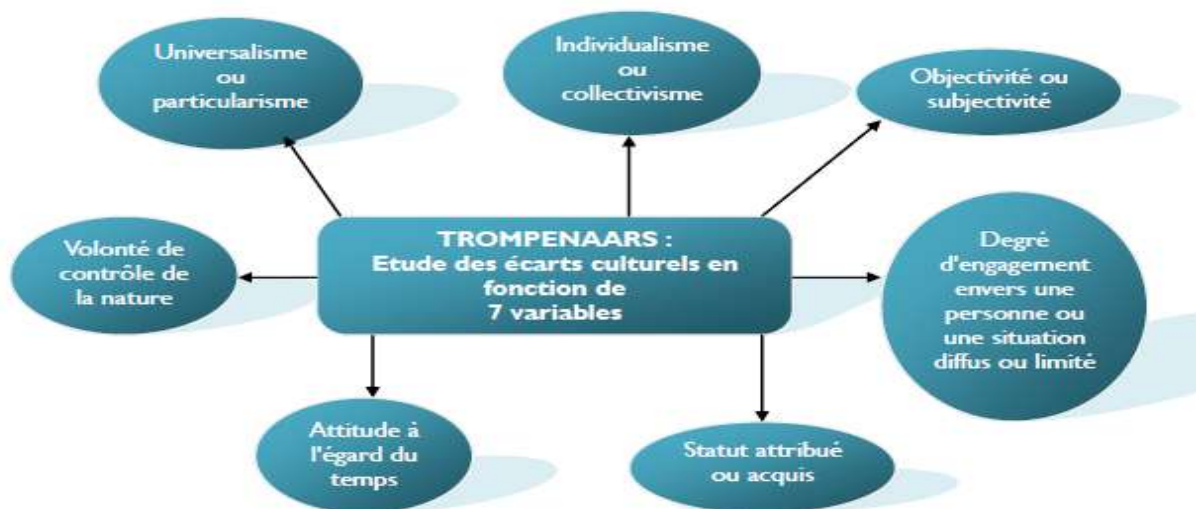
Dans le cadre de ces catégories, il a défini ensuite sept dimensions culturelles dont leur contenu remarquablement influence le style de management des entreprises, style de négociation, l'aspiration des salariés, ainsi que l'organisation et fonctionnement des sociétés<sup>12</sup>.

L'angle d'attaque retenu pour gérer les trois dimensions, diffère d'une culture à l'autre. Une grille d'analyse présentant sept variables comme éléments d'analyse des écarts culturels nous est proposée par l'auteur. Ces sept variables sont développées par la suite, et sont schématisées comme suit :

#### Schéma 1 : Les sept variables influençant la culture d'entreprise

<sup>12</sup> IPEUT.com. "Les sept dimensions de f. trompenaars". [En ligne]. [Consulté le 17 février 2017]. Disponible sur : <http://www.ipeut.com/management/management-interculturel/323/les-sept-dimensions-de-f-tromp73778.php>.





**-Universalisme/Particularisme :** L'approche universaliste consiste globalement à considérer qu'il existe qu'une décision peut s'appliquer à tout problème quels que soient la situation ou le contexte et que celles-ci ont vocation à être appliquées partout. Elle est par conséquent à la recherche de normes ou de règles communes à l'ensemble des composantes de l'organisation<sup>13</sup>. Par contraste, l'approche particulariste met l'accent sur les circonstances particulières et sur l'importance des relations, qui nécessitent que les solutions soient adaptées. Confrontée à un problème donné, la culture particulariste cherche avant tout une solution adaptée à la situation.

**-Individualisme/Collectivisme :** Dans les cultures *individualistes*, l'accent est mis sur les individus qui sont responsables d'eux-mêmes. La prise de décision est individuelle, l'individu est indépendant, il y a une motivation personnelle et la tolérance de ses propres opinions. Ce qui est au centre de l'attention des cultures *collectivistes*, c'est un groupe. Tout l'intérêt est orienté vers la communauté dont leurs membres favorisent la coopération permanente, cohérence et solidarité. Les résultats sont atteints toujours au sein d'un groupe, aussi bien que le succès qui est partagé par tous.

**-Neutralité/Affectivité :** Les membres d'une culture *neutre* maîtrisent leurs émotions et ne divulguent pas tout ce qu'ils sentent ou tout ce qu'ils pensent. Leur comportement est plutôt froid et bien rationnel et même la gesticulation et la mimique sont assez contrôlées. Dans les cultures *affectives* toutes les émotions et pensées sont apparues ouvertement. Les expressions de la joie ou de la tristesse, enthousiasme ou ennui, rire ou pleurer – tout cela peut être exprimé d'une manière verbale et accompagné de gestes expressifs. Les arguments sont souvent exagérés et il n'est pas rare un contact physique<sup>14</sup>.

**-Spécifique/Diffus :** Dans les cultures *spécifiques*, les individus séparent distinctement la vie professionnelle et la vie privée. Il s'agit des gens plutôt ouverts et extravertis dont leur expression est précise, sévère et fonctionnelle. Les cultures spécifiques très bien acceptent et accueillent un nouveau membre dans leur organisation. Par contre, les adhérents de la culture *diffus* mélangent les affaires professionnelles avec celles de personnelles. Leur comportement est caractérisé par les négociations indirectes et plus grande fermeté. Les gens sont introvertis et intraitables et il est donc bien difficile de nouer les nouvelles relations<sup>15</sup>.

**-Statut attribué/Statut acquis :** Les cultures du *statut attribué* sont convaincues que tous le succès ou l'échec est lié avec le statut social d'un individu, tel que l'origine sociale, le sexe, l'âge, la famille, l'éducation ou la profession. L'inverse est représenté par le statut acquis dans lequel les

<sup>13</sup>LOTH, Désiré. "Le management interculturel". Paris, L'Harmattan, 2006 :p.49.

<sup>14</sup>LOTH, Désiré. "Le management interculturel". Paris, L'Harmattan, 2006 : p.49.

<sup>15</sup>LOTH, Désiré. "Le management interculturel". Paris, L'Harmattan, 2006 :p.49.

gens croient que leur statut est un résultat de l'effort dépensé, l'utilisation des connaissances et les capacités d'un individu.

**-Séquentiel/Synchronique :** Certaines cultures, dites *séquentielles*, définissent le temps comme une série des événements organisée et planifiée successivement, caractérisée par la segmentation et la rapidité. Toutes les tâches sont exactement classées, accomplies dans le délai fixé et exécutées les unes après les autres. D'autres groupes culturels, dits *synchroniques*, perçoivent le temps comme quelque chose d'extensible qui peut être adapté en faveur de la situation concrète. Ce qui est très typique, c'est une exécution de plusieurs activités à la fois, sans planification précise et respect des délais<sup>16</sup>. Fons Trompenaars, dans cette dimension, se rapproche à celle du temps monochronique et polychronique, développée par E.T. Hall.

**-Orientation interne/Orientation externe :** Les cultures avec l'orientation *interne* honorent un individu fort, qui est maître de sa destinée et qui peut contrôler et influencer son environnement. Les gens se focalisent beaucoup sur eux-mêmes, ils ont tendance à se comporter d'une façon dominante. Au contraire, il y a des cultures avec l'orientation *externe* qui croient à la nécessité de vivre dans une harmonie avec la nature. Les gens sont plutôt orientés sur les autres (collègues, partenaires commerciaux, clients) et ils sont très sensibles à leurs souhaits et besoins.

**Tableau 3 : La synthèse du modèle de F. Trompenaars**

Dimension	Définition
Universalisme/particularisme	Régulation par les règles et principes généraux ou par les relations et selon les circonstances.
Collectivisme/individualisme	Les personnes se considèrent en tant que membres d'un groupe ou comme des individus autonomes.
Relations neutres/affectives	Les émotions sont contenues ou exprimées.
Culture spécifique/diffuse	La séparation sphère privée/sphère publique est stricte ou poreuse.
Statut attribué/Statut acquis	L'attribution d'un statut repose sur les réalisations ou sur la personne et son insertion dans le système social.
Temps séquentiel ou synchronique	Les activités sont programmées selon un déroulement linéaire strictement respecté ou réalisées en parallèle avec des changements de dernière minute
Orientation interne/Orientation externe	La nature est contrôlée ou laissée à son libre cours

Source : Gérer des équipes internationales, Sylvie Chevrier, 20 12. P.20.

En synthétisant, certaines dimensions sont très proches à celles de Hofstede. Par contre, les dimensions de Trompenaars sont identifiables plus facilement, même au cours du premier contact avec des étrangers<sup>17</sup>. Ce modèle pourrait être utile pour les managers pour pouvoir mieux de comprendre les différences culturelles dans les organisations, ainsi que réduire le nombre de différend et conflits.

### 1.5. L'approche de Philippe D'IRIBARNE

Philippe d'Iribarne est un chercheur français qui analyse l'influence des cultures nationales sur le management des organisations. Pour cela, il considère la culture comme un système de sens c'est-à-dire que la culture est conçue comme un ensemble de concepts qui permettent aux individus de

<sup>16</sup>LOTH, Désiré. "Le management interculturel". Paris, L'Harmattan, 2006 : p.49.

<sup>17</sup>TROMPENAARS F., HAMPDEN-TURNER C.. "L'Entreprise multiculturelle". Maxima, 1993.

donner du sens à ce qu'ils vivent. Un même terme comme égalité, justice ou responsabilités peut, selon les contextes culturels, renvoyer à des univers de sens différents.

Ph. D'Iribarne (1989) explique les différences entre pays en tenant compte de leur processus de management ancré dans l'histoire. L'auteur a lancé l'idée de la nécessité d'un management interculturel, y compris une forme de management qui prend en considération les traditions de chaque pays et qui s'inspire des attributs de chaque culture nationale comme des ressources afin que la gestion soit efficace<sup>18</sup>.

Ses recherches proposent une compréhension de l'importance de la culture sur les pratiques de management de manière à favoriser l'adaptation de ces pratiques au contexte local. Les travaux se sont appuyés sur des entretiens conduits dans des usines auprès des différents acteurs (services, niveaux hiérarchiques.). A travers son ouvrage la logique de l'honneur (1989), D'Iribarne explique les structures des rapports sociaux dans trois pays : France, Etats-Unis et Pays-Bas : En comparant trois entreprises de l'industrie métallurgiques implantées en France, aux Etats-Unis et en Hollande, l'auteur identifiait trois modèles d'organisations et de relations hiérarchiques qui avaient leurs racines dans les traditions culturelles et historiques nationales<sup>19</sup> :

- La logique de l'honneur renvoie au contexte français de gestion : la société française est depuis le moyen âge organisée en ordres séparés (noblesse, bourgeoisie, roture.) et un système « méritocratique » perdure, qui censure que l'on s'affaiblit à des activités que la coutume lie aux ordres inférieurs. Il est ainsi mal venu qu'un chef se mêle dans les attributions de son employé. Les droits et devoirs liés à chaque niveau déterminent un champ de responsabilités pour chacun. Bien faire son travail dans le contexte français revient à accomplir les devoirs que la coutume définit à sa catégorie, l'image que chacun a de son métier guide sa conduite dans le respect de ses prérogatives.

- La logique du contrat caractérise la société américaine : la société américaine est perçue comme une société d'égaux unis par des relations contractuelles librement consenties. Les règles hiérarchiques sont fixées. Ainsi le supérieur hiérarchique a le droit de superviser le travail effectué, et rendre des comptes fait partie du travail.

- La logique du consensus est celle du contexte néerlandais : elle s'exprime par une forte écoute et des discussions régulières. Une grande importance est accordée aux idées de tous les membres d'une organisation bien que les lignes hiérarchiques soient clairement identifiées. Ce contexte est aussi critiqué par l'absence des faits donnant lieu à des sanctions ou des récompenses.

## **2. La culture d'entreprise et le management interculturel**

La « culture d'entreprise » est une création du monde professionnel et non des sciences sociales<sup>20</sup>. Elle apparaît aux États-Unis dans les années 1970 : les entreprises américaines cherchent à faire face à la concurrence japonaise, et veulent trouver un moyen de mobiliser leur personnel. Le thème de la culture d'entreprise devait attirer l'attention sur l'importance du facteur humain dans la production. La culture d'entreprise est une variable essentielle pour interpréter les expériences quotidiennes et les décisions stratégiques faites par un groupe social.

### **2.1. Culture d'entreprise :**

#### **2.1.1. Définition**

La culture d'entreprise peut être définie comme l'ensemble des règles particulières et générales qui expliquent les bases du fonctionnement d'une organisation. Elle est, dans un certain sens, un sous-produit de la culture nationale et par conséquent un ensemble de valeurs, de mythes, de rites, de tabous et de signes partagés par la majorité des employés.

---

<sup>18</sup> SEGRESTIN. D. . "Sociologie de l'entreprise". Paris, Armand, 1992 : p. 190.

<sup>19</sup> D'IRBARNE Ph. . «The Usefulness of an Ethnographie Approach to the International Comparison of Organization". International Studies of Management & Organization, vol. 26, no. 4, Winter 1996-1 997: p. 3.

<sup>20</sup> CUCHE D. . "La notion de culture dans les sciences sociales". 4ème édition., Paris, La Découverte « Repères », 2010.

-**Les valeurs**, au sens humain du terme, sont une préférence entre deux qualités. Elle est l'expression de ce qui doit être. Aspiration philosophique, morale, sociale ou politique, plus haut niveau de l'état désiré, une valeur présente un fort potentiel d'investissement dans la mesure où sa mise en œuvre produit une profonde satisfaction ; l'individu a un sentiment de réalisation lorsqu'une telle aspiration se fait réalité.

-**Les mythes** ponctuent la vie de l'organisation. Le mythe fondateur, fréquemment une histoire symbolique, fait référence à la fondation de l'entreprise, à ses premiers succès, à ses héros. Il contribue à créer une image idéale de l'entreprise et à perpétuer ses valeurs initiales. Il explique des pratiques propres à l'entreprise en offrant une mise en perspective historique qui rassure et propose un ordre pour les croyances. Ils servent à renforcer les valeurs communes. Ils peuvent être liés aux personnalités qui marquent ou qui ont marqué la vie de l'entreprise. Le mythe du fondateur, du père de l'entreprise, est très exploité, en particulier dans les PME.

-**Les rites** sont des pratiques qui découlent des valeurs partagées. Ils constituent un ensemble de pratiques connues de tous, qui marquent le consensus, les valeurs partagées. À vocation de mobilisation et d'appartenance, ils renforcent le narcissisme collectif et peuvent se classer en plusieurs catégories :

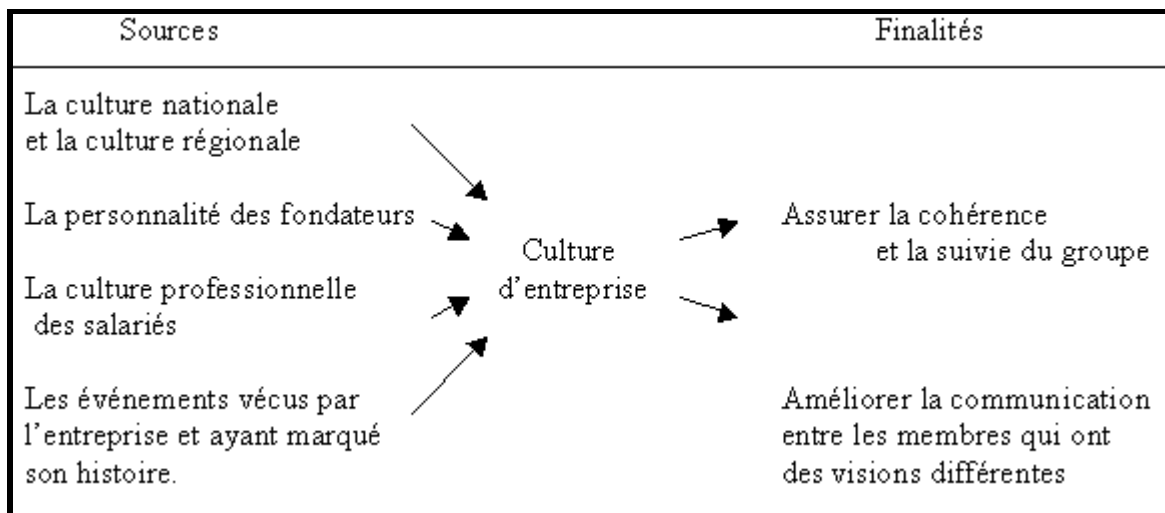
- Rites d'appartenance comme le séminaire annuel des dirigeants ou l'arbre de Noël pour les enfants des collaborateurs ;
- Rites d'intégration avec les stages dans des unités phares de l'entreprise ;
- Rites de mobilisation avec les conventions ;
- Rites de célébration, avec les séminaires de fin d'année, les pots, les anniversaires ;
- Rites de reconnaissance avec ses gratifications au meilleur employé, ses *awards* l'interview dans le journal de communication interne ou le voyage de récompense, le cadeau de départ à la retraite.

-**Les symboles** tels que le port de l'uniforme ou d'un badge permet de distinguer les membres de l'organisation de ceux qui lui sont extérieurs. De façon plus subtile, le langage apparaît comme le symbole le plus expressif de la culture. La mise en place d'un langage commun facilite la circulation de l'information, la communication sociale et la prise de décision. Ce langage unique se manifeste non seulement par un vocabulaire spécifique, mais également par les formulaires adoptés, le style de communication retenu (lettres, rapports, ordres écrits), ainsi que par les procédures de contrôle.

### ***2.1.2. Comment se forme la culture d'entreprise ?***

La culture d'entreprise est la combinaison de différents matériaux culturels, chacun ayant ses caractéristiques propres. Le schéma ci-dessous présente les différentes sources contribuant à l'apparition et à l'évolution de la culture d'entreprise.

#### **Schéma 2 : Les facteurs influençant la culture d'entreprise**



Source : Christophe Durand, Jean-François Fili, Audrey Hénault

**La personnalité des fondateurs** est un mythe majeur (mythe d'origine). Au commencement d'une entreprise, il y a un fondateur qui crée l'entreprise à son image. Il y importe sa logique, sa vision, ses valeurs, sa volonté. C'est un produit sociétal dans lequel il exprime et inscrit son style et son projet.

En ce qui concerne **la culture professionnelle**, certains travaux prouvent que, dans une même entreprise, il y a des profils culturels différents. La culture professionnelle étant la culture au travail acquise dans une autre entreprise.

**Les événements marquants**, ce sont les mythes héroïques, c'est à dire, les moments de gloire vécus par l'entreprise. L'histoire unique de l'entreprise forge les mythes et les rituels qui y sont admis.

En conclusion, la culture d'entreprise est un ensemble complexe, peu palpable, qui permet à chaque individu de s'identifier à l'organisation.

Il faut souligner qu'il arrive qu'un individu ne s'identifie pas à la culture de son entreprise. S'il a un esprit de " leadership ", il peut essayer de la faire évoluer. S'il échoue dans cette tentative, il sera marginalisé par le groupe (postes de voie de garage). Il se peut qu'un individu refusant les valeurs de l'organisation décide d'y rester exclusivement pour son épanouissement financier. Il ne sera jamais mobilisé par les discours de l'entreprise.

## 2.2. Management interculturel :

Depuis les années 1980, la recherche académique montre un intérêt grandissant pour les outils du management interculturel. Discipline relativement récente, le management interculturel s'est développé à partir des travaux menés dans les domaines de la communication interculturelle, du management comparé et du comportement organisationnel.

*« Le management interculturel est considéré comme une forme de management capable de connaître l'existence de cultures différentes, d'intégrer les valeurs sur lesquelles reposent ces cultures dans l'exercice des différentes fonctions d'entreprise et de combiner la prise en compte des spécificités culturelles avec les impératifs stratégiques globaux »* (Dupriez et Solange, 2002 : 125).

En examinant la littérature sur le management interculturel, il paraît intéressant de noter que la plupart des recherches tentent d'expliquer les problèmes et les conflits qui résultent des différences culturelles (D'Iribarne, 1989, 1998 ; Dupriez et Solange, 2002 ; Hofstede, 1980, 2001). Jusqu'à présent, peu de travaux se focalisent sur les effets complémentaires et les synergies potentielles des différences culturelles (Adler, 2002 ; Barmeyer et Mayrhofer, 2002, 2007 ; Hampden-Turner et Trompenaars, 2004). Pourtant, ce sont ces effets complémentaires qui permettent de créer de la valeur pour les entreprises.

Trois arguments peuvent être avancés. Premièrement, les entreprises internationales qui réussissent l'intégration des différences culturelles sur le plan interne ou externe ne font part que très peu sur les *best practices* dénichés afin de se distinguer et d'acquérir des avantages par rapport à la concurrence. Deuxièmement, les chercheurs ont tendance à s'intéresser aux problèmes et conflits identifiés par les différences culturelles afin de déterminer les éléments tacites des systèmes culturels dans les organisations et les interactions managériales. Troisièmement, les problèmes interculturels semblent être nombreux, surtout dans les opérations de concentrations telles que les coopérations et Fusions-Acquisitions transfrontalières.

## **2. Comment définir la culture d'une entreprise**

Dans cette partie, on va présenter les deux modèles qui ont essayé de mettre en œuvre une grille d'analyse culturelle ,la première grille est développée par Meier et Schier ,et la deuxième est créée par Goffee et Jones.

### **3.1. La grille d'analyse culturelle selon MEIER ET SCHIER**

Jusqu'à présent aucune définition ne précise exactement des grilles d'analyse culturelle applicables dans le cas de politiques d'intégration, malgré les recherches riches et variées sur la culture d'entreprise. L'intégration d'une nouvelle institution conduit à faire évoluer les modes de pensées et d'actions des membres des deux organisations car changement culturel et politique d'intégration sont étroitement liés comme le mentionnent de nombreux travaux. Elle amène également à redéfinir l'identité du nouvel ensemble en fonction des objectifs poursuivis. À ce titre, l'étude du rôle de la variable culture dans le cas de Fusions-Acquisitions est essentielle à la compréhension des processus de changement.

La présente méthode identifie les cultures existantes lors de processus de Fusion-Acquisition. L'approche développée s'inspire du travail précédent (Meier, 1998) mené dans le cas de changements post acquisition<sup>21</sup>, ayant conduit à l'élaboration de grille d'analyse culturelle. Les grilles proposées ci-après comprennent 11 items :

- L'histoire ;
- Le métier ;
- Les valeurs dominantes ;
- Le référentiel en termes de développement ;
- Le positionnement face à l'environnement ;
- Les éléments d'identification et d'appartenance ;
- Le type de structure ;
- Le processus de décision ;
- Le style de management et sources de pouvoir ;
- La politique des ressources humaines ;
- Le comportement et les attitudes.

---

<sup>21</sup>La grille d'analyse culturelle est notamment issue de différentes recherches basées sur des travaux relatifs à la culture d'entreprise proprement dite, comprenant la définition des concepts clés et leur utilisation dans le cas de relations sociales (Berry, 1983) ou d'entreprise (Harrisson, 1972 ; Schein, 1985); des travaux sur la culture et les processus de changement organisationnel (Larçon, Reitter, 1979 ; Reitter, Ramanantsoa, 1985 ; Reitter, 1991 ; Brown, Starkey, 1994) ; et des recherches menés dans le domaine spécifique des fusions-acquisitions, portant sur l'intégration culturelle et managériale de l'entité acquise (Walter, 1985 ; Buono, Bowditch, Lewis, 1985 ; Datta, 1991 ; Duforez, 1995 ; Cartwright, Cooper, 1996).

**Tableau 4 : La grille d'analyse culturelle selon MEIER et SCHIER**

Critères clés	Objectif visé	Dimensions possibles
<b>Histoire</b>	Reconstituer les principales phases du développement de l'entreprise, à travers l'étude de ses principaux dirigeants, de l'évolution de ses structures juridiques, de ses liens de pouvoir en interne et des relations qu'entretient l'entreprise avec les autres firmes du secteur.	Événements, dates, phases clés du développement, personnalités marquantes, mythes fondateurs et légendes, politique d'investissement, politiques de désengagement, périodes d'embauche et de licenciement.
<b>Métier</b>	Connaître les compétences spécifiques de l'entreprise, en étudiant ses savoir-faire initiaux et ses métiers d'avenir.	Appartenance professionnelle, type d'industrie, technologie et savoir-faire, type de clientèle, moyens et ressources, système de production.
<b>Valeurs dominantes</b>	Rechercher les fondements sur lesquels s'appuie l'entreprise pour légitimer ses actions.	Poids relatifs des grandes directions (technique, commerciale, recherche, ressources humaines...) Credo/philosophie : quantitatif vs. qualitatif, orientation production vs. client, orientation coût vs. qualité, polyvalence vs spécialisation, efficience vs. efficacité.
<b>Référentiel en termes de Développement</b>	Analyser les préférences en matière de stratégie de développement et leurs principales causes (taille de l'entreprise, pouvoir financier, choix des dirigeants...)	Voies de développement : spécialisation, diversification, intégration amont ou aval, innovation.  Stratégies concurrentielles : stratégie de domination par les coûts, stratégie de différenciation, stratégie de focalisation.  Modes de développement privilégiés (croissance interne, croissance externe, alliances, partenariats).
<b>Positionnement face à l'environnement</b>	Analyser la position et l'image de l'entreprise dans son environnement économique et social.	Implantation géographique de l'entreprise et de ses principaux clients, attitude face aux risques ou opportunités externes, relations avec les acteurs de l'environnement, réactivité face à l'imprévu, recours à la sous-traitance et aux partenariats, ouverture sur l'extérieur, sensibilité aux valeurs sociales et sociétales (emploi local, éthique, environnement, humanitaire...)
<b>Éléments d'identification et d'appartenance</b>	Repérer les éléments qui revêtent pour les membres de l'entreprise étudiée, une forme d'identification et d'appartenance à un groupe social.	Symboles, signes, noms, emblèmes, références historiques, légendes, insignes, organisation des bureaux, aménagement interne, localisation des sites...
<b>Type de structure</b>	Identifier la structure de l'entreprise sur le plan de son organisation et de son fonctionnement.	Statut juridique de l'entreprise, composition du capital, poids des principaux actionnaires, organigramme, ligne hiérarchique, degré de formalisation, relations horizontales et relations entité groupe, degré de spécialisation, niveau de standardisation des procédés de travail, mode de fonctionnement (pyramidal, en réseau, en tâche...), poids de la technostructure, des centres opérationnels et des activités de soutien, mécanismes de contrôle, d'intégration, de régulation et de coordination, degré de différenciation fonctionnelle, champ de la supervision...



<b>Processus de décision</b>	Étudier les mécanismes de prise de décision au sein de l'organisation	Nature des décisions (individuelle/collective) rapidité du processus, fluidité ou rigidité des circuits, niveau de préparation des décisions, choix des critères d'appréciation, niveau de délégation, systèmes de réunion d'information, de concertation et de coordination, règlement des conflits, rôle des experts.
<b>Style de management et sources du pouvoir</b>	Identifier la façon dont la direction de l'entreprise encadre et gère ses employés et collaborateurs.	Style de direction : paternaliste, autocratique, démocratique, bureaucratique, entrepreneurial, mercenaire. Sources du pouvoir : pouvoir de coercition, pouvoir de gratification, pouvoir d'expertise, pouvoir statutaire, pouvoir charismatique...
<b>Politique des Ressources Humaines</b>	Examiner la façon dont les dirigeants informent, animent et contrôlent leurs équipes de travail.	Politique de rémunération et de gratification, gestion des carrières, politique de recrutement, politique de formation, profils et compétences recherchés, style d'animation, politique de communication interne ; critères, outils et procédures d'évaluation, importance des statuts, relations avec les instances représentatives du personnel.
<b>Comportement et attitudes</b>	Repérer les principaux comportements et attitudes des employés à l'égard de leur organisation.	Attachement du personnel, motivations des employés, engagement personnel et collectif, adhésion, climat social, taux d'absentéisme, taux de rotation, importance des conflits et des grèves, taux de syndicalisation, distance sociale, langage, vocabulaire utilisé, tenue vestimentaire, rites, cérémonies, tabous...

Source : d'après O. Meier (2001)

### 3.2. La grille d'analyse culturelle selon le modèle de GOFFEE et JONES

Selon Goffee et Jones, une culture est une colonie, une collectivité. Une culture d'entreprise, comme n'importe quelle autre culture, peut alors être étudiée selon une approche sociologique. Une collectivité se traduit par des interactions entre ses membres classées selon deux critères :

- De **sociabilité** : La mesure de l'amitié sincère entre les membres de la communauté ;
- De **solidarité** : La mesure de la capacité des membres de la communauté à poursuivre des buts communs rapidement et efficacement, sans se préoccuper des relations personnelles.

En matière de sociabilité, les émotions et les considérations sociales sont prioritaires. En matière de solidarité, la logique de l'intérêt commun prime. Goffee et Jones ont ainsi décrit quatre types de cultures d'entreprise :

	<b>Faible Solidarité</b>	<b>Forte Solidarité</b>
<b>Forte Sociabilité</b>	Culture Réseau	Culture Communautaire
<b>Faible Sociabilité</b>	Culture Fragmentée	Culture Mercenaire

#### **Culture Réseau :**

Une culture réseau est caractérisée par :

- Des rituels très visibles pour les observateurs extérieurs ;
- Beaucoup de sympathie entre les employés : emploi de surnoms, fête des anniversaires, des naissances ;
- Une hiérarchie présente mais constamment et facilement contournée.

#### **Culture Mercenaire :**

Une culture mercenaire est caractérisée par :

- Des communications traitant quasi exclusivement du travail ;
- Une capacité à mobiliser rapidement les énergies pour répondre à une menace ou à une opportunité ;
- Une préférence de la plupart des salariés pour le travail par rapport à leur vie personnelle ;



- Une intolérance pour la faible performance.

### **Culture Fragmentée :**

Une culture fragmentée est caractérisée par :

- Un faible sentiment d'appartenance éprouvé (et affiché) par les salariés ;
- Une absence de consensus ;
- Peu d'amitié entre les salariés.

### **Culture Communautaire :**

Une culture communautaire est caractérisée par :

- Un fort sentiment d'appartenance affiché par les salariés ;
- Une forte identité de l'entreprise ;
- De nombreuses fêtes et évènements sociaux au travail ;
- Repose sur la personnalité des dirigeants.

Il n'existe pas de culture meilleure qu'une autre selon Goffee et Jones. Toutes cultures comportent des forces et des faiblesses qui dépendent de l'environnement dans lequel évolue la firme. Ci-dessous un tableau récapitulatif des conditions pour lesquelles chaque culture est efficace, ainsi que ses faiblesses.

	<b>Conditions pour laquelle la culture est efficace</b>	<b>Faiblesses</b>
<b>Culture réseau</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- l'entreprise suit des stratégies à long terme : une forte sociabilité permet aux équipes de rester soudées en l'absence d'objectifs à court terme</li> <li>- les connaissances locales sont plus importantes que la stratégie globale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- peu de collaboration entre équipes ou départements</li> <li>- beaucoup de politique</li> <li>- productivité peut être faible</li> </ul>
<b>Culture mercenaire</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- l'environnement de l'entreprise évolue rapidement</li> <li>- l'entreprise peut bénéficier d'économies d'échelle</li> <li>- les objectifs sont clairs et mesurables</li> <li>- la concurrence est identifiée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- créativité bridée par manque de collaboration spontanée</li> </ul>
<b>Culture fragmentée</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- le travail nécessite peu d'interaction entre les salariés</li> <li>- l'innovation provient d'avantage des individus que d'équipes</li> <li>- la façon dont est organisée la production importe peu (sous-traitance de tâches bien identifiées à des acteurs indépendants)</li> <li>- il existe peu d'opportunités d'apprentissage entre les salariés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- difficulté à atteindre les objectifs</li> <li>- les salariés se sentent peu impliqués</li> </ul>
<b>Culture communautaire</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- souvent présente dans les startups ou l'innovation repose sur la collaboration.</li> <li>- des opportunités d'apprentissage entre les salariés existent.</li> <li>- des synergies sont possibles entre les départements ou les équipes.</li> <li>- l'environnement de l'entreprise est dynamique et complexe.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- difficile à atteindre</li> <li>- difficile à maintenir (repose sur des personnes clés)</li> </ul>

## **4. Comment se donner les meilleures chances pour réussir culturellement les Fusions-Acquisitions ?**

Le succès d'une Fusion-Acquisition ne se résume pas à une histoire de chiffres. Il faut aussi réconcilier harmonieusement deux cultures et deux organisations. Le secret d'une Fusion-Acquisition se situe, bien plus qu'il n'y paraît, dans le rapprochement des hommes. Voici quelques

pistes pour améliorer l'intégration culturelle des membres des sociétés mariées, surtout avant même l'annonce officielle de la Fusion-Acquisition :

- Adapter simplement, sur certains points, la culture d'une entreprise absorbée/rachetée pour faciliter sa coopération avec l'acquéreur, et obtenir une adhésion suffisante aux valeurs et logiques d'ensemble de celui-ci, ou constituer une toute nouvelle culture en assemblant des apports de chacune des entreprises d'origine.
- Intégrer des personnes et des équipes à l'entreprise absorbante/acheteuse ;
- Etudier à l'avance les personnalités et les différences de culture d'entreprise pour anticiper les difficultés du rapprochement : réaliser une sorte d'audit d'opportunités culturelles qui, identifierait les points forts et faibles, et surtout les points qu'on viserait à développer et exploiter ;
- Penser aux conséquences opérationnelles susceptibles d'être mis en jeu en fonction du degré de collaboration recherché : voir si un travail de fond est nécessaire, ou s'il suffit de soigner les interfaces pour assurer seulement la cohérence opérationnelle ;
- Désamorcer les résistances entre les groupes et veiller à la considération réciproque ; assurer reconnaissance et protection, avoir souci de la confiance ;
- Organiser des rencontres et des échanges réciproques permettant de désamorcer les préjugés et tirer profit des différences de culture et de modes opératoires ;
- Mettre les personnes concernées en position d'acteurs, avec des représentants appelés à analyser les points forts de chaque culture et à rechercher les combinaisons les plus réussies,
- Intensifier les rencontres et de débats, de façon à éviter les non-dits et mal vécus, et à élaborer sur les points délicats, et assurer l'hygiène des relations et des représentations ;
- Donner du sens à ces démarches : exploiter les acquis des autres équipes nouvellement alliées en s'en inspirant pour progresser, mettre en perspective le projet du nouvel ensemble... en attendant l'opportunité de nouveaux gestes ou événements fondateurs.
- Élaborer un plan de communication précis en tenant en compte des spécificités culturelles de la cible :D'où la nécessité pour les dirigeants de bien communiquer durant cette phase de transition. La transparence est le seul moyen de gagner la confiance des salariés, en exposant les chances de réussite et les risques d'échec.
- Planifier la modification en douceur des habitudes sociales de la cible :Lors d'une fusion-acquisition, les dirigeants se concentrent en priorité sur le changement des habitudes professionnelles et négligent trop souvent les habitudes sociales.Ainsi, une simple décision semble catastrophique et provoque des rebellions, par exemple obliger les salariés à arriver au bureau à 8 heures, alors que certains avaient pour habitude d'arriver plus tard, allongement du temps de pause-café ou cigarette, refus de terminer une tâche après l'heure exacte de fin de journée, etc. La solution peut être, alors, de ne pas rapprocher, dès le début, physiquement les équipes.
- Prendre le temps de tout négocier :il est conseillé d'établir l'inventaire des écarts entre les deux modes de fonctionnement : qui fait quoi et quand ? Une étape qui peut durer des mois de préparation, l'idéal est de constituer des groupes de travail réunissant des représentants des deux structures.

Ainsi, les managers ont un rôle spécifique dans les opérations de Fusion-Acquisition : ils peuvent aisément faire monter les tensions et les appréhensions des collaborateurs, ou à l'inverse faciliter dans une certaine mesure la démarche de métissage des cultures des équipes.

Il faut donc traiter, selon Olivier DEVILLARD et Dominique REY le management dès le début de la démarche, de façon à éviter un manque d'adhésion à ce niveau critique, ce qui signifie :

- Régler les aspects objectifs** : positions et responsabilités offertes à chacun, conditions de départ pour ceux que le nouveau groupe ne souhaite pas conserver, avantages et traitement ressources humaines dans le cadre de l'harmonisation éventuelle ;
- Traiter les aspects subjectifs** : assurer la reconnaissance des talents et des identités, désamorcer les tensions et hostilités préexistantes au rapprochement ou générées par les péripéties du processus, organiser des rencontres et échanges spécifiques en amont des démarches concernant les équipes.

## **Conclusion :**

Avant d'acheter une entreprise, il est essentiel de diligenter un certain nombre d'investigations qui vont permettre d'évaluer ses forces et ses faiblesses.

Il ne viendrait à l'idée de personne d'acheter une maison sans la visiter ni avoir obtenu les résultats de diagnostics portant sur l'état de sa charpente, son isolation, etc. Une élémentaire prudence qui prévaut également dans les phases préalables **d'acquisition d'une entreprise** et qui prend la forme d'une série d'analyses destinées à mesurer ses potentiels et les risques que son achat pourra faire couler au repreneur. Présentation de ce processus d'analyse, baptisé **due diligence**.

Dans la tendance actuelle où la mondialisation touche de plus en plus d'entreprises, où les Fusions-Acquisitions de grandes firmes font quotidiennement les gros titres des journaux, la culture d'entreprise sera une mise stratégique pour les entreprises devant supporter jadis ces opérations de concentration inéluctables.

Avec ses « racines » plongées dans son histoire et son terreau culturel, avec les logiques et les dynamiques humaines qui l'animent, la culture d'entreprise constitue un cadre qui structure les fonctionnements, les conventions de comportements et le vécu subjectif des collaborateurs, en même temps que d'innombrables micro-process informels.

C'est pourquoi la culture d'entreprise se trouve toujours engagée de façon très centrale dans la suite des opérations de fusions-acquisitions : elle se situe en effet au carrefour de données subjectives – identités, valeurs, mythes et héros fondateurs, hauts faits et sujets de fierté – et de facteurs directement opératoires : modes de relations et de management, style de coopération, manières de faire et normes de comportement dont on a vu l'importance souterraine.

Elle va donc intervenir de façon déterminante dans le déroulement et la bonne fin des opérations de rapprochement d'entreprises, à travers différents angles qu'il faut clarifier. Du bon alignement, de la bonne compatibilité des opérations engagées avec les cultures en présence dépendront aussi bien les résistances à prévoir que la qualité finale du résultat.

Les Fusions-Acquisitions sont donc le moment de vérité par excellence des cultures d'entreprise. Celui où chaque culture est à la fois révélée et soulignée, comme elle ne l'avait jamais été, par le rapprochement avec l'autre entreprise. Ce peut être d'ailleurs le moment clé d'une prise de conscience par les intéressés de certains de ses points forts ou défauts, préalable à des évolutions salutaires. Une démarche avisée peut profiter de ce moment clé pour corriger des croyances ou des attitudes et faire évoluer la culture à condition d'assurer aux intéressés les protections et la reconnaissance nécessaires : dans un passage aussi délicat et déstabilisant, l'amateurisme n'est pas de mise ! Cependant, menée avec soin, une telle démarche peut à la fois concourir à faciliter et contrôler la traversée de la période de fusion et engager les adaptations de la culture cohérentes avec la nouvelle donne.

## **Bibliographie :**

**ANGOT J., MEIER O.** "Fusions-Acquisitions : les leçons d'un échec ". Revue Française de Gestion 131, 2000 : p.129-135.

**AUBERT N., GRUÈRE J.-P. JABES J., LAROCHE H., MICHEL S.** "Management. Aspects humains et organisationnels ". PUF, 1999.

**AUTISSIER D., MOUTOT J.-M.** "Pratiques de la conduite du changement». Dunod, 2003.

**BLAKE R., MOUTON J.-S.** "La Troisième Dimension du management ". Editions d'Organisation, 1987.

**BOLLINGERD., HOFSTEDEG.** " Les différences culturelles dans le management".1987, p. 13.

**BRILMAN J.** "Modèles culturels et performances économiques : Les hommes, les entreprises, les États". Montréal, Hommes et techniques, 1981.

**CHEVRIERS.** "Gérer des équipes internationales : tirer parti de la rencontre des cultures dans les organisations". 2012, presses de l'université Laval, p. 16.

**CUCHE D.** "La notion de culture dans les sciences sociales".4ème édition., Paris, La Découverte Repères, 2010.

**DELAVALLEE.** "La culture d'entreprise pour manager autrement". Editions d'Organisation, 2002.

**DEVILLARD O., REY D.** "Piloter la stratégie par la culture d'entreprise". Les Échos, 2007.

**D'IRBARNE Ph.** "The Usefulness of an Ethnography Approach to the International Comparison of Organizations". International Studies of Management & Organization vol.26 no. 4 Winter .1996-1997: p.3.

**EVRAUDK.** "Intégration culturelle et croissance externe". Thèse de doctorat ès Sciences de Gestion, Université Grenoble de II, École Supérieure des Affaires, 1996.

**FELDMAN M., SPRATTM.** "Fusionner".Village Mondial, 2000.

**HALL E.T.** "Au-delà de la culture".Le Seuil, 1987.

**KROEBER A., KLUCKHOHN C.** "Culture: a critical Review of concepts and definitions". Papers of the Peabody Museum of Archeology and Ethnology, Vol. 47, No.1: 181.1952.

**MEIERO., SCHIERG.** "Fusions-acquisitions : stratégie, finance, management". Dunod : Paris, 2009 : p.207-245.

**MEIERO.** "Management des fusions acquisitions : concepts, outils et méthodes". Cahier DeverResearch, 2003.

**REITTER.** "Cultures d'entreprises, étude sur les conditions de réussite du changement". Vuibert Gestion, 1991.

**SEGRESTIN D.** "Sociologie de l'entreprise". Paris, Armand, 1992 : p.190.

**TROMPENAARS F., HAMPDEN-TURNER C.** "L'Entreprise multiculturelle". Maxima, 1993.

**VERY Ph..** "Des fusions et des hommes ". Editions d'Organisation, 2001.