

Ecole des Hautes Etudes Commerciales

EHEC

**Mémoire de fin d'études pour l'obtention du diplôme de master en
sciences commerciales**

Option : Management des Ressources Humaines

THEME :

**Le rôle du management des ressources humaines
dans le cadre d'une fusion de deux entreprises**

Étude de cas :

**Le rachat de la fromagerie le Berbère par
Promasidor Djazair**

Elaboré par :

**Melle. Ouiza AMROUCHE
Melle. Toukfa BERKANE**

Encadré:

**Mme. Dalila CHERIF
Maitre de conférences « A » à EHEC**

**4^{ème} Promotion
Juin 2017**

Dédicaces

Je dédie ce mémoire à :

Mes parents qui m'ont apporté tout le soutien dont j'avais besoin afin d'accomplir ce travail.

Mes aimables frères Sofiane, Kamel et Jugurtha et mes chère sœurs Djamilia, Houria, Djedjida et Fazia qui n'ont jamais cessé de me motiver malgré la distance qui nous sépare.

Mes amies Leïla, Wahiba, Imen et Fatiha qui m'ont soutenue tout au long de mon travail.

Toukfa ma binôme avec qui j'ai eu grand plaisir à partager cette expérience.

Ouiza

Je dédie ce mémoire à :

Mes parents qui m'ont apporté tout le soutien dont j'avais besoin afin d'accomplir ce travail.

Mes aimables frères Tahar et Moumouh et ma chère sœur Samira qui n'a jamais cessé de me motiver malgré la distance qui nous sépare.

Mes adorables cousines Amina, Doudouche et Ferroudja.

Mes amies Leïla, Wahiba, Imen et Fatiha qui m'ont soutenue tout au long de mon travail.

Ouiza ma binôme avec qui j'ai eu grand plaisir à partager cette expérience.

Toukfa.

Remerciement

D'abord, nous remercions le Dieu de nous avoir accordées santé et courage pour accomplir ce travail.

Et puis, nous tenons à exprimer nos sincères remerciements à toute personne qui a contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

En particulier :

Madame Dalila CHERIF, notre encadreur pour ses précieux conseils et sa disponibilité.

Monsieur Mohamed Chérif MEDAGH, maitre de conférences à EHEC pour ses remarques et critiques constructives.

Le personnel de la direction Ressources Humaines qui n'a ménagé aucun effort pour répondre à nos interrogations surtout Madame Sarra REDJAME notre encadreur, Rofila, Anis, Hannan, Mounia et Azzedine.

Enfin, nous adressons nos plus sincères remerciements à tous nos proches et amis qui nous ont toujours soutenues et encouragées au cours de la réalisation de ce travail.

Liste des annexes

N°	annexes
1	L'organigramme de l'entreprise
2	L'organigramme de Priplait avant la fusion
3	L'organigramme de PDZ Chérage après la fusion
4	Questionnaire PDZ Guerrouaou
5	Questionnaire PDZ Chérage
6	Guide d'entretien

***Liste des tableaux**

N°	les tableaux	Page
II-1	Les types d'intégration dans le cadre d'une fusion	45
II-2	Stratégies d'entrave d'un concurrent gênant	47
II-3	Les principales raisons du refus de changement post-acquisition	52
III-1	La répartition de l'effectif de Promasidor Djazair	64
III-2	Chiffres relatifs à notre enquête	81

Listes des figures :

N°	Nom des figures
I-1	Les influences de la culture d'entreprise
I-2	L'établissement et le maintien d'une culture organisationnelle
III-1	Fiche technique de Promasidor Djazair
III-2	La répartition de l'effectif de Promasidor Djazair
III-3	L'organigramme de la fonction ressources humaines
IV-1	Répartition par sexe
IV-2	Répartition par sexe
IV-3	Catégorie socioprofessionnelle
IV-4	Catégorie socioprofessionnelle
IV-5	Nature de contrat de travail
IV-6	Nature de contrat de travail
IV-7	Les années d'ancienneté
IV-8	Les années d'ancienneté
IV-9	Identification professionnelle à PDZ
IV-10	Identification professionnelle à PDZ
IV-11	L'identification au site Chéraga
IV-12	L'identification au site Guerrouaou
IV-13	Attachement à PDZ
IV-14	Attachement à PDZ
IV-15	Attachement au site Guerrouaou
IV-16	Attachement au site Chéraga
IV-17	L'identification à l'ancienne culture
IV-18	L'identification à l'ancienne culture
IV-19	Le sentiment d'appartenance
IV-20	Le sentiment d'appartenance
IV-21	Les frictions entre collègues
IV-22	Les frictions entre collègues
IV-23	Le changement de poste après la fusion
IV-24	Le changement de poste après la fusion
IV-25	Les sources d'incertitude pour les employés de PDZ Chéraga
IV-26	Les sources d'incertitude pour les employés de PDZ Guerrouaou
IV-27	Confiance interpersonnelle entre les anciens collègues
IV-28	Confiance interpersonnelle entre les anciens collègues
IV-29	Confiance interpersonnelle entre les nouveaux collègues
IV-30	Confiance interpersonnelle entre les nouveaux collègues
IV-31	Confiance en le responsable hiérarchique
IV-32	Confiance en le responsable hiérarchique
IV-33	Confiance en le responsable hiérarchique après la fusion
IV-34	Confiance en le responsable hiérarchique après la fusion
IV-35	Confiance en les gestionnaires de PDZ
IV-36	Confiance en les gestionnaires de PDZ
IV-37	La confiance en le traitement de PDZ
IV-38	La confiance en le traitement de PDZ
IV-39	La communication de l'information par la fonction RH
IV-40	La communication de l'information par la fonction RH

IV-41	La qualité de la réponse obtenue de la DRH
IV-42	La qualité de la réponse obtenue de la DRH
IV-43	Les causes de difficultés d'intégration
IV-44	La satisfaction des employés de site Chéraga vis-à-vis les politiques RH
IV-45	La satisfaction des employés de site Guerrouaou vis-à-vis les politiques RH

Liste des abréviations

abréviation	signification
Admin	Administration
AQ	Assurance qualité
Comm	Communication
Coord	Coordinateur
DG	Directeur général
DGA	Directeur général adjoint
Dir	Direction
Dpt	Département
EHEC	Ecole des Hautes Etudes Commerciales
Fin	Finance
Fonction RH	Fonction ressources humaines
GRH	Gestion des Ressources Humaines
La DRH	La Direction Ressources Humaines
Le DRH	Le Directeur Ressources Humaines
Maint	maintenance
Mgr	Manager
MRH	Management des Ressources Humaine
OFA	Opération de Fusion-Acquisition
PDZ	Promasidor Djazair
Prod	Production
R&D	Recherche et Développement
RELEX	Relations extérieures
Rém&Dév.Tal	Rémunération et développement des talents
Resp	Responsable
RH	Ressources Humaines
RRH	Responsable Ressources Humaines
Serv	Service
Sup	Superviseur
techn	Technique

Résumé :

Les profondes mutations qu'a connues l'environnement ont contraint les entreprises à trouver de nouvelles alternatives pour rester compétitives, prendre position sur de nouveaux marchés, acquérir une taille critique et de nouvelles ressources.

Dans un tel contexte, les opérations de fusions-acquisitions s'avèrent un choix stratégique et une alternative privilégiée pour l'entreprise qui veut assurer sa pérennité dans un environnement en perpétuel changements.

Bien que les avantages que représentent ces opérations en termes de performance et de création de valeur, dans un grand nombre de cas, ces dernières révèlent des résultats décevants. De nombreuses études ont montré que la cause principale de l'échec est la négligence de l'aspect humain de l'opération.

Tout au long de notre étude, nous avons cherché à mettre en lumière les principaux résultats d'une telle manœuvre sur les employés ainsi que l'intervention et la contribution de la fonction RH dans l'accompagnement du changement et l'amortissement du fossé culturel découlant de cette opération.

Notre enquête au sein de PDZ a révélé que les employés de site Chéraga vivent mal cette fusion. De ce fait, nous pouvons dire que la fonction RH n'a pas encore réussi à intégrer les nouveaux collaborateurs à cause de l'insuffisance de la prise en compte du facteur humain.

Mots clés : fusions-acquisitions, facteur humain, fonction RH, rôle de la fonction RH, intégration.

Abstract:

The profound changes in the environment have forced companies to find new alternatives to remain competitive, take a stand on new markets and acquire critical size and new resources.

In this context, mergers and acquisitions are a strategic choice and a preferred alternative for a company that wants to ensure its continuity in an environment in constant change.

Although the benefits of these operations in terms of performance and value creation, in many cases, they show disappointing results. Many studies have shown that the main cause of failure is the neglect of the human aspect of the operation.

Throughout our study, we sought to highlight the main results of such a maneuver on the employees as well as the intervention and the contribution of the HR function in the accompaniment of change and the damping of the cultural gap Arising from this transaction.

Our investigation within PDZ revealed that Chérage site employees are not experiencing this merger. As a result, we can say that the HR function has not yet succeeded in integrating new employees because of the inadequate consideration of human factor.

Keywords: mergers and acquisitions, human factor, HR function, role of the HR function, integration.

Sommaire

Introduction générale	2
Chapitre I : le management des ressources humaines	6
Section 01 : les aspects théoriques du MRH.....	7
Section 02 : la culture d'entreprise.....	15
Section 03 : la conduite du changement.....	24
Chapitre II : fusion acquisition et rôle de la fonction RH	34
Section 01 : les aspects théoriques des opérations de fusion-acquisition.....	35
Section02 : la mise en œuvre des opérations de fusion-acquisition.....	43
Section03 : les facteurs clés de succès des opérations de fusion-acquisition.....	49
Chapitre III : présentation de PDZ et méthodologie de la recherche	58
Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil.....	59
Section 02 : l'intégration de la fromagerie Le Berbère par PDZ.....	74
Section 03 : méthodologie de la recherche.....	78
Chapitre IV : présentation et analyse des résultats	86
Section01 : présentation des résultats de l'étude quantitative.....	87
Section 02 : présentation des résultats de l'étude qualitative.....	108
Conclusion générale	115

Introduction générale :

L'environnement économique a connu des perturbations considérables tout au long de ces dernières années avec l'avènement de la globalisation de l'industrie et des marchés. Cette nouvelle situation a contraint les entreprises à s'adapter d'une part, aux nouvelles mesures régulant le marché et d'autre part à trouver des nouvelles stratégies pour rester compétitive et acquérir une taille critique.

Afin de faire face à ces contraintes, les entreprises se voient dans l'obligation d'accroître sans cesse leur pouvoir d'influence sur le marché.

La création des filiales dans les pays étrangers ne convient plus aux attentes des entreprises qui cherchent à conquérir sur le court terme de nouvelles parts sur le marché. Par contre, la décision d'entreprendre une opération de fusion-acquisition constitue une réponse idéale à l'ambition de création de valeur plus rapidement.

Le tissu économique en Algérie est formé essentiellement par des petites et moyennes entreprises dont les capacités permettent difficilement de faire face à la concurrence mondiale. Dans un tel contexte, le rapprochement apparaît comme une solution assurant leur pérennité et leur croissance.

Malgré les avantages anticipés, les opérations de fusion-acquisition ne constituent pas toujours une réussite, « *plus de la moitié des fusions – soient environ 58% se soldent par un échec* »¹. Les raisons avancées pour expliquer ces échecs sont liées à des erreurs stratégiques, des insuffisances de préparation et surtout la mauvaise prise en compte de l'aspect humain. En effet, « *seuls 5% des fusions-acquisitions prennent en compte le facteur humain* »².

Le rapprochement d'entreprises s'accompagne généralement par un changement organisationnel, une réduction ou une évolution d'effectifs, une élimination des postes redondants et une redistribution des responsabilités et des rôles. Ces changements peuvent être déstabilisants pour les employés et suscitent de sérieuses résistances. De ces faits, il s'avère que la fonction RH joue un rôle important dans la réussite de ces opérations.

¹ HABECK ;(MM) ; KROGER ;(F) et TRAM ;(MR) : Après la fusion, édition Dunod, Paris, 2001, p.19.

² SENIK,(P) : « fusion d'entreprises : une épreuve psychique pour les salariés », in revu FIGARO, 10/09/2012.

A cet effet, nous avons orienté notre étude sur le rôle de la fonction ressources humaines dans le cadre d'une fusion de deux entreprises. Notre motivation pour ce thème est née de notre volonté de traiter un thème original mais qui est d'actualité et d'après les résultats de quelques recherches sur les nouvelles tendances des entreprises algériennes.

La contribution de la fonction RH dans le cadre de ces opérations n'est mieux illustrée que dans un cas récent de rapprochement et pour cela nous avons choisi le cas de l'acquisition de la Fromagerie Le Berbère par le groupe agroalimentaire Promasidor Djazair depuis le 01/01/2016.

La présente étude vise à répondre à une problématique générale qui est de savoir :

Quel est le rôle de la fonction RH dans les cas de la fusion de deux entreprises du secteur agroalimentaire ?

Tout au long de notre étude, pour répondre à cette problématique, nous souhaiterons répondre à trois questions fondamentales et qui s'énoncent ainsi :

1. Quels sont les principaux changements induits par la fusion sur le plan humain et organisationnel ?
2. Quels sont les principaux obstacles rencontrés durant la phase d'intégration ?
3. Quelle est la valeur ajoutée de la fonction RH dans le processus de fusion-acquisition?

Pour que ces questions aient des réponses, nous émettons les hypothèses suivantes :

- **Hypothèse 01** : la fusion d'entreprises modifie les systèmes existants et génère de nouveaux fonctionnements et de nouvelles règles.
- **Hypothèse 02** : les différences de culture organisationnelle sont souvent citées comme les principaux obstacles des opérations de rapprochement.
- **Hypothèse 03** : l'intégration du facteur humain est perçue comme une préoccupation majeure de la fonction RH de PDZ.

Pour confirmer ou infirmer ces hypothèses, nous avons adopté une méthode descriptive dans les trois premiers chapitres et une méthode analytique le quatrième chapitre.

Concernant la démarche de notre enquête, nous avons eu recours en premier lieu à l'étude quantitative, qui a pour objet de construire une vision et de prendre une idée sur la situation des employés des deux sites, en vue de mesurer leur degré de satisfaction vis-à-vis la fusion.

En deuxième lieu, à l'étude qualitative qui se caractérise par la réalisation des entretiens qui nous ont permis de mieux comprendre la mise en œuvre de cette opération et d'apprécier la contribution de la fonction RH durant cette dernière.

Autre que l'introduction et la conclusion générale, notre mémoire se compose de quatre chapitres:

- Le premier chapitre sera consacré à l'étude de ce qui nous semble important comme concepts de management des ressources humaines par rapport à notre thème de recherche.
- Le deuxième chapitre sera consacré à la présentation des opérations de fusion-acquisition à travers des définitions, des objectifs et les motivations de ses dernières. En suite, nous présenterons le processus de la fusion et on terminera par le rôle prescrit de la fonction RH dans le cadre de ces opérations.
- Le troisième chapitre sera consacré à la présentation du cadre méthodologique de notre enquête, la présentation de l'organisme d'accueil ainsi que la démarche de la fusion entreprise par PDZ.
- Le quatrième chapitre portera sur l'analyse des résultats de l'étude qualitative et quantitative que nous avons réalisée.

Introduction du chapitre:

Le MRH a pour objectif d'optimiser la contribution des ressources humaines à la performance de l'organisation en termes de croissance du chiffre d'affaires et de rentabilité.

Nous avons divisé ce premier chapitre en trois sections. Dans une première section, nous présenterons les concepts et les généralités du MRH, ses missions, le rôle du Responsable ressources humaines sa relation avec les autres fonctions de l'entreprise et ses défis.

La deuxième section portera sur la culture organisationnelle, son importance et sa transmission aux employés.

Quant à l'objet de la troisième section, il reposera sur la conduite du changement, la gestion du changement organisationnel, la résistance au changement et les techniques mises en place en vue de réduire la résistance au changement.

Chapitre I : Le Management des Ressources Humaines

Ce chapitre est consacré à l'étude de ce que nous semble important comme concepts de MRH par rapport à notre thème de recherche.

Section 01 : aspects théoriques du MRH :

1-1- Définition du MRH :

FERRARY définit le MRH comme « *une fonction de l'entreprise qui est sous la responsabilité de la direction des ressources humaines. Cette dernière s'appuie sur un système de pratiques et de processus RH (recrutement, formation, gestion des carrières, rémunération et évaluation) qui doivent lui permettre de mettre à la disposition de l'organisation des personnes compétentes et motivées pour atteindre des objectifs donnés par la direction* »¹.

Il ajoute que le MRH « *est un ensemble d'outils et de pratiques (recrutement, formation, rémunération, évaluation et gestion des carrières) qui constituent un système managérial cohérent dont l'objectif est de mettre en œuvre la dimension humaine de la stratégie de l'organisation* »².

1-2- Les missions de la fonction RH:

Peretti distingue plusieurs missions pour la fonction RH ³:

1-2-1- Les attentes des salariés :

1-2-1-1- L'équité :

Chaque salarié calcule un ratio rétribution/contribution, appelé « **ratio d'équité** », qu'il compare avec sa perception du ratio concernant d'autres salariés, dans l'entreprise ou en dehors.

A cet effet, le Directeur Ressources Humaines doit garantir au salarié un traitement équitable ce qu'implique :

- L'évaluation et l'appréciation de la contribution de chacun de façon fiable ;

¹ FERRARY, (M) : Management des ressources humaines, entre marché du travail et acteurs stratégiques, Dunod, Paris, 2014, p.6.

² Ibid., p.3.

³ PERETTI, (J.M): gestion des ressources humaines, 20^e édition, édition Vuibert, paris, 2015, pp.11-17.

- La clarté du lien entre la contribution et la rétribution ;
- La pertinence de la communication en ce qui concerne la contribution attendue, les règles et décisions.
- L'élaboration des outils afin d'évaluer la contribution, de déterminer la rétribution et de définir les rôles.
- Apporter à chaque salarié les informations utiles.

1-2-1-2- L'employabilité et la sécurisation du parcours professionnel :

Pour garantir l'employabilité des salariés, le DRH intervient à quatre niveaux :

- La connaissance des compétences actuelles de chaque salarié ;
- La connaissance des compétences requises pour les postes actuels ;
- La connaissance des compétences que chaque salarié peut développer et des modalités pour y parvenir ;
- La connaissance de l'évolution des emplois, des emplois nouveaux et des compétences nécessaires pour les tenir.

1-2-1-3- L'éthique :

L'éthique permet de réduire les coûts des comportements sans multiplier les contrôles et les sanctions et les coûts correspondants. La recherche de l'équité favorise les comportements éthiques et inversement, l'existence d'un comportement éthique facilite le développement de l'équité.

La rigueur dans la mise en œuvre des politiques RH et la transparence sont deux piliers d'une action éthique.

1-2-1-4- La reconnaissance :

L'entreprise doit identifier les attentes de reconnaissance des salariés dans leur diversité. Elle doit préciser ce qu'elle souhaite reconnaître (résultats, comportements, potentiel, qualité managériales...) et choisir parmi les modalités de reconnaissance.

1-2-2- Les attentes de l'encadrement :

Les attentes de l'encadrement sont :

1-2-2-1- Le partage :

Pour obtenir l'adhésion des responsables hiérarchiques, il est nécessaire de mettre en place les moyens de l'empowerment. Cela implique un partage à trois niveaux :

➤ Le partage de la vision :

Pour que chaque décision prise par les n+1 s'inscrive dans le cadre des enjeux stratégiques de l'organisation, il est nécessaire qu'ils connaissent et partagent la vision à long terme de l'entreprise en matière de RH.

➤ Le partage des savoirs :

Le DRH doit mettre à la disposition de chaque responsable hiérarchique toutes les informations individuelles et collectives qui lui permettent d'étayer les décisions personnalisées et indispensable.

➤ Le partage des pouvoirs :

Ce partage permet d'améliorer les procédures en vigueur et d'éliminer un certain nombre de dysfonctionnements et d'adapter les procédures aux spécificités de chaque entité. Le partage consiste aussi à reconnaître au n+1 le pouvoir de décider dans le cadre de son équipe.

1-2-2-2- Être partenaire d'affaires :

La fonction RH aide chacun des responsables opérationnels à atteindre ses objectifs de création de valeur, il devient ainsi partenaire d'affaires.

1-2-3- Les attentes des partenaires sociaux :

- **L'écoute :** le DRH doit veiller à ce que les salariés et les représentants puissent s'exprimer et que leurs messages soient écoutés. La veille sociale et d'audite du climat social contribuent à cette écoute.

- **La conformité** : le DRH doit garantir le respect des règles légales, conventionnelles et internes définissant les droits des salariés. Il traite les réclamations et veille à limiter les risques.
- **Le dialogue social** : les partenaires sociaux attendent que la DRH offre des espaces de négociations permettant de faire évoluer l'organisation et d'assurer le développement des hommes.

1-2-4- Les attentes de la direction générale :

- **La sécurité** : le DRH doit identifier et réduire tous risques liés à la participation des hommes à la vie de l'entreprise. Les risques principaux sont de nature juridique, sociale ou économique.
- **Être partenaire stratégique** : les RH sont un levier stratégique pour atteindre les objectifs de la firme. L'alignement stratégique des politiques et pratiques RH est le facteur de réussite durable.
- **La création de valeur** : les directions attendent de la DRH qu'elle démontre en permanence sa valeur ajoutée.

1-3- Le rôle du responsable des ressources humaines :

Jean Marie PERETTI identifie quatre rôles principaux du RRH ⁴:

1-3-1- Le rôle auprès de la hiérarchie :

Le R.R.H a une action auprès de la hiérarchie à de nombreux niveaux et moments :

- Lors d'un recrutement d'un responsable hiérarchique ou de son affectation dans le cadre de promotions et de mutations internes, il veille à ce que soit retenue une personnalité susceptible de jouer pleinement son rôle dans le domaine humain.
- Lors de l'évaluation d'un responsable hiérarchique et de l'appréciation de ses performances, il veille à ce que la qualité du management des hommes soit un critère important et que les éventuelles carences soient identifiées et des actions correctives engagées.

⁴PERETTI, (JM), ressources humaines et gestion des personnes, 9^e édition, Vuibert, paris, 2015, pp.36-37.

- Dans le cadre de la formation professionnelle, il développe les programmes de formation de l'encadrement au management des hommes et un perfectionnement permanent, en veillant à ce que la pédagogie soit impliquant.
- Il mène des actions auprès des N+2 pour qu'ils exercent auprès des N+1 une influence dans le sens de l'amélioration du management.
- Dans le cadre du système d'information, il apporte aux N+1 toutes les informations pertinentes sur chaque collaborateur pour qu'ils puissent assurer leur rôle.

1-3-2- L'élaboration d'une politique RH adaptée :

La satisfaction, la motivation et l'implication des salariés ne dépendent pas seulement du responsable hiérarchique. Les différentes composantes des politiques de la gestion des ressources humaines y contribuent.

Développer les compétences des salariés et les mobiliser dans le cadre des objectifs de l'entreprise est l'objectif commun à la fois de la hiérarchie et de la fonction RH.

1-3-3- Le RRH partenaire d'affaires :

Le RRH comprend les besoins des responsables opérationnels et veille à y répondre en matière de RH partenaire d'affaires, il conseille le responsable opérationnel, l'assiste et l'appuie.

1-3-4- Le RRH de proximité :

Dans un contexte de changement, les salariés ont besoin d'un RRH de proximité qui les accompagne et les appuie. Le RRH de proximité intervient pour identifier et réduire les risques psychosociaux.

1-4- Les politiques de la fonction RH :

D'après **Jean-Marie Peretti** les principales politiques de personnel sont les suivantes⁵ :

➤ Les politiques d'emploi :

Elles reposent sur les choix en matière de niveau et de modalités d'emploi (extériorisation de l'emploi, diversification des statuts, évolution des qualifications, gestion des âges, gestion des diversités, intégration des jeunes, des étrangers, des handicapés). Elles recouvrent les

⁵ PERETTI, (J.M): gestion des ressources humaines, Op.cit, pp.18-19.

politiques de recrutement, de promotion et de départs de l'entreprise, les politiques à l'égard de catégories spécifiques et la recherche de l'adéquation emploi-compétences.

➤ **Les politiques de rémunération :**

Elles reposent sur le choix en matière de niveau et de modalités de rémunération (évaluation et classification des fonctions, hiérarchies des rémunérations, part fixe et part variable, individualisation, intéressement, participation et actionnariat, garanties d'évolution, avantages sociaux et salaire indirect). Elles s'inscrivent dans une perspective de rémunération globale et personnalisée alignée sur la stratégie de l'entreprise.

➤ **Les politiques de sécurité, d'amélioration des conditions de travail, de santé et de bien-être :**

Elles contribuent à la sauvegarde du capital humain, à réduire les coûts cachés et à améliorer le climat social.

➤ **La politique de formation et de développement des compétences :**

Dans le cadre d'une gestion des compétences et de la mise en place du management des savoirs, elle contribue au renforcement du capital humain.

➤ **La politique d'information et de communication :**

Elle favorise la mise en œuvre des politiques RH et le partage des valeurs.

➤ **La politique des relations professionnelles :**

Elle repose sur la définition du champ de la négociation et de la concertation et sur la détermination des moyens à mettre en œuvre.

➤ **La politique de reconnaissance :**

Elle détermine les objets à reconnaître et les modalités de la reconnaissance.

➤ **Les politiques d'aménagement des temps :**

Elles contribuent au développement de l'adaptabilité et à rendre l'entreprise agile.

➤ **Les politiques de diversité :**

Elles répondent aux exigences de responsabilité sociale et visent à faire de la diversité une richesse.

- **La politique d'activités sociales et culturelles.**
- **La politique d'implication et d'innovation participative.**

1-5- La fonction RH et les autres fonctions de l'entreprise :

La notion de fonction dans l'entreprise recouvre les activités de base dont la combinaison constitue l'activité globale de l'entreprise. Nous examinerons quelques liens entre la GRH et les grandes fonctions de l'entreprise⁶ :

1-5-1- La fonction RH et la production :

La fonction RH, pour servir de support à la fonction production, peut donc agir à différents niveaux :

- L'affectation des personnels, en compétence et en effectif, en fonction des exigences de qualité, de volume et de temporalité de la production ;
- La gestion des compétences pour adapter les personnels aux organisations : ces compétences concernent les savoir-faire ou les savoir-être quand le travail collectif, ou la production du service, exige des qualités relationnelles, une capacité d'écoute, une maîtrise des émotions ;
- L'évolution des organisations du travail ;
- L'attention aux questions d'ambiance et de climat dans les équipes de travail ;
- La gestion de la flexibilité ;
- Les problèmes de rémunération posés quand une production peut être associée à la personne.

1-5-2- La fonction RH et la commercialisation :

La fonction commerciale est diverse selon les secteurs et les tailles d'entreprise. Ses emplois sont également très divers quant aux activités requises et aux compétences nécessaires, elle peut couvrir des tâches différentes : Informer, organiser le lieu de vente, négocier les conditions financières, travailler à une meilleure connaissance des clients existants et

⁶ THEVENET, (M) et autres : FONCTION RH, politiques, métiers et outils des ressources humaines, 3^e édition, édition PEARSON, Paris, 2012, pp. 12-22.

potentiels (leurs attentes et leurs besoins), assurer une veille de son secteur, sociétaux et coopérer de manière plus étroite avec les autres fonctions de l'entreprise.

La fonction RH peut donc agir à différents niveaux :

- En termes de compétences. Elles sont relationnelles mais aussi organisationnelles, financières ou logistiques ;
- la motivation des commerciaux ;
- Le mode de rémunération ;
- La gestion des équipes ;
- La détection des enjeux de la rémunération variable ;
- L'organisation des formations.

1-5-3- La fonction RH et la recherche&développement :

La fonction R & D revêt une grande importance dans de nombreux secteurs : pharmacie, automobile, informatique, agroalimentaire, services informatiques, etc. La recherche et le développement d'aujourd'hui sont l'innovation de demain et les profits d'après-demain.

La R & D pose de gros problèmes d'organisation. L'organisation du travail de la connaissance a des effets sur son efficacité.

Plusieurs problématiques de gestion des ressources humaines sont à considérer :

- Attirer et fidéliser les personnels aux compétences ;
- Observer des problèmes de gestion des carrières ;
- Faire évoluer les postes des employés, leur statut hiérarchique, leur rémunération, leur zone de responsabilité ;
- Améliorer les conditions de travail et d'environnement qui s'adapte à ce genre d'emplois, favoriser la performance ;
- Gestion d'équipes sont susceptibles d'apparaître par une collaboration avec les autres fonctions de l'entreprise.

1-5-4- La fonction RH et la finance :

L'entreprise est un agent économique dont l'activité s'exprime en termes financiers, avec l'unité monétaire. Le rôle de la fonction financière est d'assurer à l'entreprise les moyens

financiers de son activité. Les liens entre les finances et la GRH sont importants et plus subtils qu'il y paraît.

La valorisation des coûts moins visibles liés au personnel. C'est la notion de coût caché. Par exemple, de mauvaises conditions de travail peuvent entraîner de l'absentéisme et du turnover, qui ont un coût (direct et indirect). Les politiques ou l'absence de politiques de personnel peuvent avoir un ensemble de coûts cachés, invisibles dans un compte de résultat.

Les coûts de personnel représentent aussi un investissement et les compétences des ressources disponibles pour l'avenir. Les financiers sont alors de véritables responsables de ressources humaines, ils évaluent les compétences des porteurs du projet, la qualité et la solidité des équipes.

Ainsi, les ressources humaines pourraient figurer à l'actif du bilan. Elles pourraient aussi se situer au passif, comme un potentiel de dettes de l'entreprise vis-à-vis de ces personnes.

Donc on peut dire que la fonction RH ne produit rien en elle-même, mais elle est prestataire de services au profit des autres grandes fonctions de l'entreprise car chacune d'elles impose des emplois et des compétences différentes des autres.

Section 02 : Culture d'entreprise :

2-1- Définition de la culture d'entreprise :

La culture organisationnelle, aussi appelée culture d'entreprise a plusieurs définitions mais La première définition de ce concept a été introduite en 1951 par **Elliott Jaques** en écrivant: *la culture de l'entreprise, c'est son mode de pensée et d'action habituel et traditionnel, plus ou moins partagé par tous ses membres, qui doit être appris et accepté, au moins en partie, par les nouveaux membres*⁷. Quant à **Bournois** entend par la culture d'entreprise « l'ensemble des manières de penser, de sentir et d'agir qui sont communes aux membres d'une même organisation. La culture d'entreprise correspond donc à un cadre de pensée, à

⁷ DUGOU,(A) et autres :Le changement de la culture d'entreprise : Quelle(s) contribution(s) des relations sociales ? mémoire d'expertise MBA MRH, université Paris, p.15.

un système de valeurs et de règles, relativement organisé qui sont partagés par l'ensemble des acteurs de l'entreprise »⁸.

M. Thévenet ajoute que « *la culture caractérise l'entreprise et la distingue des autres, dans son apparence et, surtout, dans ses façons de réagir aux situations courantes de la vie de l'entreprise comme traiter avec un marché, définir son standard d'efficacité ou traiter des problèmes de personnel »⁹. **BARABEL ET MEIER** aussi rejoint cet avis en écrivant que « *la culture d'entreprise délimite les frontières d'une organisation. Elle crée la spécificité d'une organisation et permet de lui donner une identité propre qui la distingue des autres firmes de l'environnement »¹⁰.**

Donc, la culture organisationnelle englobe les croyances, les valeurs, les attitudes, les normes, les langages et les connaissances communs à tous ceux qui travaillent au sein de l'entreprise.

2-2- Les caractéristiques de la culture organisationnelle :

Hofstede et ses collègues prétendent que la plus part des auteurs s'accorderaient de dire que la culture organisationnelle est¹¹ :

- Holistique : elle fait référence à un tout qui est supérieur à la somme de ses éléments ;
- Déterminée historiquement : elle reflète l'histoire de l'organisation ;
- Reliée aux concepts anthropologiques : comme les rituels et les symboles ;
- Construite socialement : créée et entretenue par un groupe d'individus qui constituent l'organisation ;
- Difficile à expliquer ;
- Difficile à changer

⁸MEIR, (O): management interculturel, édition Dunod, 2016, p.10.

⁹THEVENET, (Maurice) : La culture d'entreprise, 6^e édition, Puf, paris, 2011, p3.

¹⁰BARABEL et MEIER : manageor : les meilleurs pratiques du management, Dunod, Paris, 2010, p.114.

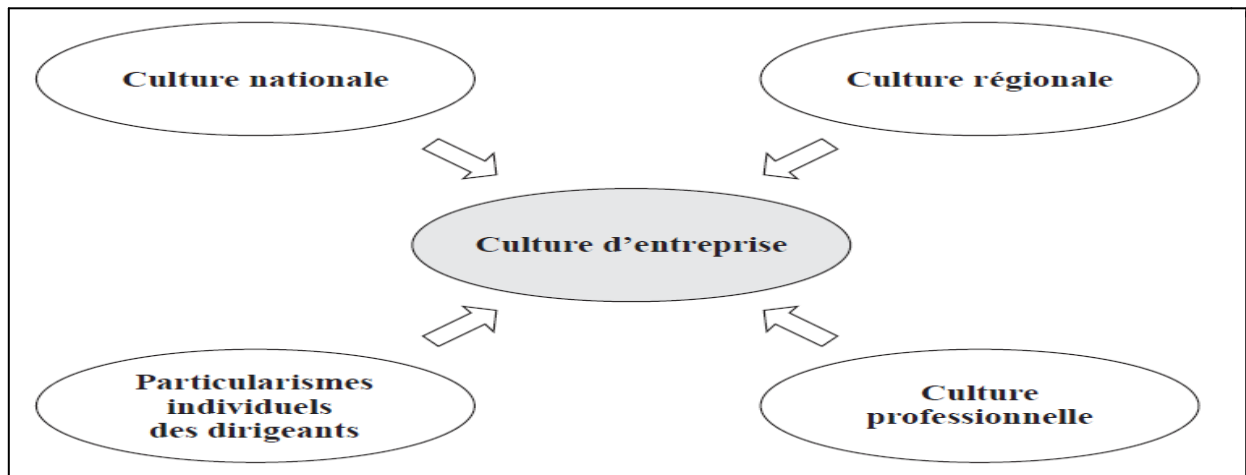
¹¹HOFSTEDDE, (G), HOFSTEDDE, (GJ) et MINKOV, (M): culture et organisation, Pearson ,2010 paris p.406.

2-3- Les origines et le maintien de la culture organisationnelle :

2-3-1- Les origines de la culture organisationnelle¹² :

Chaque culture apporte des influences spécifiques qui peuvent évoluer en fonction du contexte. Il est proposé le recensement des principales cultures qui interfèrent dans la formation et le développement d'une culture d'entreprise.

Figure N°I-1 : Les influences de la culture d'entreprise



Source : Olivier Meir, management interculturel, 6^e édition, édition Dunod, paris, 2016, p.20

2-3-1-1- Culture nationale :

La culture nationale s'inscrit dans une continuité historique qui permet d'accumuler des expériences humaines nouvelles et de les intégrer collectivement à l'identité nationale, tout en continuant à évoluer. La nation tend à développer des institutions (économiques, politiques, éducatives, socioculturelles) qui lui sont propres et qui reflètent sa culture. Elle tend ainsi à créer un État national indépendant, dans lequel vont évoluer les différents acteurs économiques et sociaux présents sur le territoire.

Donc, il existe d'un pays à l'autre des différences significatives dans la gestion et l'organisation des entreprises, le comportement au travail, le respect de l'autorité ou l'acceptation des inégalités. À ce titre, la culture nationale est un constituant essentiel de la culture d'entreprise.

¹² MEIR, (O): op.cit, p.19-28.

2-3-1-2- La culture régionale :

Les cultures régionales désignent la diversité des cultures à l'intérieur d'un même pays et les points de similitudes qui peuvent exister entre des zones géographiques appartenant juridiquement à plusieurs pays.

L'existence de cultures régionales fortes, fondées sur des facteurs historiques, géographiques, politiques, économiques ou culturels (langue, religion, coutumes) n'est pas sans conséquence sur la conduite des entreprises. Elle peut constituer un facteur explicatif non négligeable dans la formation et le développement d'une culture d'entreprise, en créant des différences dans les comportements (nature des relations interpersonnelles, attitudes, codes vestimentaires) et les modes de relations avec l'environnement (partenariats).

2-3-1-3- Les particularismes individuels des dirigeants:

La culture d'entreprise peut également être influencée par la personnalité de ses dirigeants successifs qui peuvent servir de repère, de référence ou de symbole pour les collaborateurs de l'entreprise. En particulier, le rôle du fondateur est souvent d'une importance cruciale, en raison des croyances et des valeurs qu'il véhicule.

Généralement, une entreprise naît d'une vision ou d'une idée originale inspirée de l'histoire et des qualités personnelles d'un homme ou d'une équipe. Donc, le premier défi à relever consiste à transformer l'idée en un projet d'entreprise réaliste d'un point de vue économique.

Cependant très vite, le succès du projet conduit à des changements importants en termes d'organisation et de gestion des activités. Les évolutions de l'environnement, l'émergence de nouveaux concurrents, l'arrivée de nouvelles innovations imposent de revoir le modèle économique existant, en l'adaptant aux nouvelles contraintes du marché. L'arrivée d'un nouveau dirigeant, ayant d'autres qualités, peut fortement contribuer à redynamiser l'entreprise, en lui insufflant de nouveaux principes.

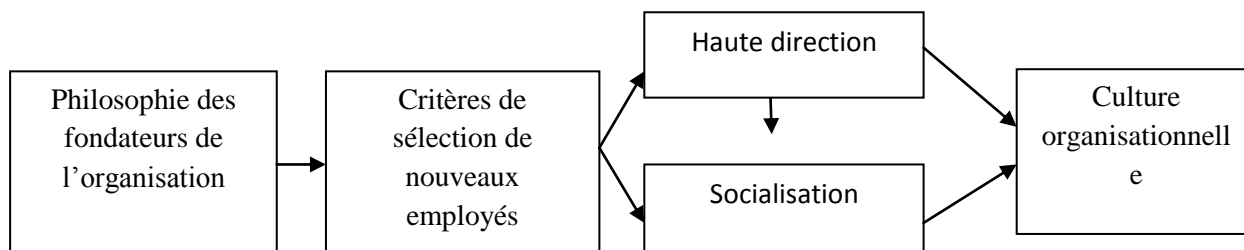
2-3-2- Le maintien de la culture organisationnelle :

Robbins et ses collègues affirment que¹³ : la culture organisationnelle se dérive de la philosophie des fondateurs. L'entreprise doit aider les employés nouveaux à s'adapter à sa culture par une démarche de socialisation.

¹³ ROBBINS, (S.P) et autres : management, éditions PEARSON, Québec, 2015, p.29

La socialisation vise l'adaptation des nouveaux employés, elle permet aussi à l'organisation de limiter les risques que ces petits nouveaux perturbent les croyances et les coutumes en place par leur méconnaissance de la culture organisationnelle de leur nouvel employeur.

Figure N°I-2 : l'établissement et le maintien d'une culture organisationnelle



Source : ROBBINS,(S.P) et autres : management, éditions PEARSON, Québec, 2015, p.29

Cette figure synthétise les mécanismes par lesquels une culture organisationnelle s'établit et se maintient. La culture d'entreprise se dérive de la philosophie des fondateurs et détermine les critères d'embauche. De plus, la haute direction fixe les attentes générales quant aux comportements des employés. La socialisation permet l'établissement d'une concordance entre les valeurs des nouveaux employés et celles de l'organisation pendant le processus de sélection ; elle fournit aussi un cadre aux nouveaux arrivés pour la période critique durant laquelle ils apprennent à s'intégrer.

2-4- La transmission de la culture aux employés :

La culture existe d'abord comme héritage et nous sommes dans l'obligation pour la comprendre d'analyser les modes de transmission de cet héritage qui sont parties intégrantes de la culture (Caune, 2006)¹⁴.

Il existe plusieurs moyens de transmettre une culture aux employés d'une organisation. Les principaux sont les histoires qui se racontent, les rituels, les symboles tangibles et le langage¹⁵ :

2-4-1- Les histoires racontées :

Généralement, les histoires qui circulent dans une entreprise concernent les individus ou les événements marquants comme les fondateurs et la fondation de l'organisation le non-respect

¹⁴ DI FILIPPO, (L) : Du mythe au jeu Approche anthropo-communicationnelle du nord, thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication, université de Lorraine, 2016, p.13.

¹⁵ROBBINS, (S.P) et autres : Op.cit, pp.30-29.

de règles, les réactions à des erreurs passées. Les histoires d'une organisation expliquent les réussites et les échecs, justifient les pratiques courantes et montrent ce qui compte dans l'organisation. Ceci aide les employés à s'imprégner de la culture organisationnelle.

L'intérêt de comprendre l'histoire de l'entreprise est d'en dégager la culture puisque selon la définition de **M. Thévenet** : « la culture se construit selon un processus d'apprentissage, tout au long de l'histoire »¹⁶

2-4-2- Les rituels :

Un rituel organisationnel est une séquence d'activité qu'on répète, qui exprime et renforce les valeurs de l'organisation, rappelle ses principaux objectifs et souligne la valeur de certaines personnes.

Par exemple, Samsung possède un centre d'entraînement pour former ses cadres. Les recrues clameront leur fierté d'appartenir à la famille Samsung lors d'une cérémonie qui les intronisera dans le groupe.

2-4-3- Les symboles tangibles :

Ces derniers indiquent aux employés qui sont les personnes les plus importantes et confirment les types de comportements attendus et appropriés. Parmi les symboles tangibles qu'on peut citer : le code vestimentaire des employés, l'aménagement des lieux, la taille des bureaux, les avantages offerts aux cadres...

2-4-4- Le langage :

Les organisations se créent souvent une terminologie particulière au fil des années, pour décrire leur équipement, leur personnel clé, leurs clients, leurs fournisseurs, leurs processus ou les produits liés à leurs affaires. Au début, les nouveaux employés trouvent des difficultés de compréhension mais ces termes feront partie de leur vocabulaire courant. Ce langage devient un dénominateur commun pour les membres d'une culture donnée.

Par exemple, le terme judo chez le personnel de Microsoft désigne l'art de transmettre une tâche à un collègue sans avoir l'air de ne pas vouloir s'en charger.

¹⁶THEVENET, (M): la culture d'entreprise, op.cit, p.65.

2-5- Les défis des managers concernant la culture organisationnelle :

Selon **Robbins** et ses collègues distinguent quatre défis courants que les gestionnaires doivent relever¹⁷ :

2-5-1- La création d'une culture éthique:

Les gestionnaires d'entreprise sont les mieux placés pour encourager les comportements qui soutiennent l'atteinte des objectifs de l'entreprise. C'est donc à eux que revient la responsabilité de transmettre à leur équipe les valeurs qu'ils associent au succès.

Ils doivent formuler clairement leur pensée. Il s'agit de valoriser toutes les attitudes qu'on veut encourager et perpétuer.

Donc le manager doit agir comme un guide et un modèle de façon à propager le sens de l'éthique au sein de l'entreprise.

2-5-2- La création d'une culture d'innovation:

Une culture d'innovation présente les caractéristiques suivantes:

- **Les défis et la participation** : les employés sont motivés par les objectifs et la réussite à long terme de l'organisation et ils s'investissent.
- **La liberté** : les employés peuvent définir leur travail de façon autonome, user de leur jugement et faire preuve d'initiative dans leurs tâches quotidiennes.
- **La confiance et l'ouverture** : les employés s'entraident et se respectent.
- **Le temps de réflexion** : les employés ont le temps de réfléchir à de nouvelles idées avant de passer à l'action.
- **L'enjouement et l'humour** : la spontanéité et le plaisir ont leur place au travail.
- **Le règlement des différends** : les employés prennent des décisions, règlent les différends et résolvent les problèmes en pensant à l'intérêt de leur organisation avant le leur.
- **Les débats** : les employés peuvent exprimer leur opinion et présenter leurs idées, qui seront étudiées et prises en compte.
- **La prise de risque** : les gestionnaires tolèrent l'incertitude et l'ambiguïté. Ils récompensent la prise de risques.

¹⁷ ROBBINS, (S.P) et autres : Op.cit, p.33-36.

2-5-3- La création d'une culture orientée vers la clientèle:

Les chercheurs ont noté la présence habituelle de six caractéristiques dans les organisations qui réussissent dans ce domaine :

- **Des employés extravertis et amicaux :** les organisations qui sont axées sur le service et qui réussissent embauchent des employés extravertis et amicaux.
- **Peu de règles et de procédures strictes :** les employés affectés au service doivent avoir la liberté de répondre aux besoins variables de la clientèle.
- **Une responsabilisation étendue :** les employés ont la responsabilité de décider ce qu'il faut faire pour satisfaire le client.
- **Une écoute attentive :** se souciant de la clientèle, les employés savent écouter et comprendre les messages transmis par cette dernière.
- **Des rôles bien définis :** les employés affectés au service à la clientèle sont les agents de liaison entre l'organisation et ses clients. Les cultures axées sur la clientèle et connaissant le succès limitent le plus possible l'incertitude quant aux rôles et à la meilleure façon de faire le travail.
- **Des employés attentifs aux besoins des clients :** les employés sont prêts à dépasser les exigences habituellement associées à leur travail pour répondre aux besoins du client.

2-5-4- La création d'une culture favorable à la diversité:

Les organisations contemporaines se caractérisent par la diversité de leur effectif, c'est-à-dire le mélange des employés en ce qui a trait à leur sexe, à leur race, à leur origine ethnique, à leur âge ou à toute autre caractéristique particulière. Un gestionnaire doit étudier la culture organisationnelle avec attention et ouverture d'esprit pour déterminer si les valeurs et les croyances qu'elle comporte et qui convenaient à une main d'œuvre homogène permettront l'expression de point de vue différents et les favoriseront. Par le passé, les organisations ont parfois soutenu la diversité pour se conformer aux exigences d'embauche gouvernementales. Aujourd'hui, elles sont conscientes de la valeur, pour les affaires, d'une culture favorable à la diversité. Celle-ci aide à trouver des solutions plus ingénieuses et améliore le moral.

2-6- Limites de la culture d'entreprise :

La culture d'entreprise connaît des limites et peut dans un certain sens devenir un obstacle non moins important pour l'entreprise.

Thévenet distingue trois limites principales¹⁸ :

2-6-1- Le nombrilisme :

Quand on intègre une réflexion sur la culture dans un processus de changement on se confronte ainsi à la difficulté de dépasser la séance du miroir pour dériver vers l'action. La plus souvent, les explications appellent des compléments justifiant de futures recherches, et l'on se perd en conjectures. C'est d'autant plus facile qu'une étude de culture est toujours possible d'explorer plus.

Le nombrilisme peut conduire au narcissisme et ce dernier à... la noyade.

On peut manquer de penser que la culture intervient dans des périodes troublés comme réconfort face aux menaces de l'extérieur et autre sauts dans l'inconnu. Attention que cette complaisance ne conduise pas à tout approuver, tout confronter et surtout à cacher la réalité d'une situation économique et à repousser des décisions difficiles et indispensables.

2-6-2- Le frein au changement :

La culture peut devenir un frein au changement. On peut craindre qu'à trop mettre en valeur les traits de la culture, on empêche l'organisation de regarder vers l'avenir et de faire les changements nécessaires à son développement.

2-6-3- L'intuition ou la méthode :

La dernière limite de la culture est d'ordre méthodologique. Chacun a une idée de la culture de son entreprise qui résulte d'une perception forte, de l'analyse de quelques événements significatifs pour soi-même.

Les véritables difficultés c'est de savoir comment valider la pertinence de ce que l'on croit être la culture d'une organisation et comment être sûr que l'on a affaire à une véritable référence de l'organisation et pas seulement à quelque bizarrerie sans importance.

¹⁸ THEVENET, (M): Op.cit, pp.6-7.

Section 03 : La conduite du changement :

3-1- Définition et typologie du changement :

BARABEL et **MEIER** présentent La notion de changement comme « *une modification significative d'un état, d'une relation ou d'une situation dans le contexte politique, économique et social de l'entreprise, dont les éléments affectent les personnes qui y travaillent. Il peut aussi bien concerner l'évolution de la structure et des modes de gestion que la transformation des dimensions culturelle et humaine de l'entreprise (valeurs, normes, comportement)* ». ¹⁹

3-1-1. Les différents types de changements :

Le changement est un concept complexe et peut prendre plusieurs formes. Un changement peut être soit initié par l'entreprise, soit imposé à celle-ci²⁰.

➤ Le changement imposé :

On parle de changement imposé lorsque de nouvelles réglementations entrent en vigueur, les organisations concernées doivent procéder à des changements pour s'y conformer, que ce soit dans leurs méthodes de travail, dans leurs horaires ou dans les matériaux utilisés. Ce sont des changements non souhaités par les gestionnaires. Ce changement du à pressions de l'environnement ou à une situation d'urgence.

➤ Le changement initié :

Une organisation peut décider d'améliorer ses méthodes de travail pour augmenter sa productivité ou de procéder à une restructuration pour réduire les couts d'exploitation. L'initiative du changement vient des gestionnaires ou des employés de l'organisation.

3-2- Les facteurs du changement :

On distingue les facteurs Interne et les facteurs externes²¹ :

¹⁹ BARABEL, (M) et MEIER, (O) : Op.cit, p.368.

²⁰ ROBBINS, (S.P) et autres : Op.cit, p.311.

²¹ Ibid., pp.307-309.

3-2-1-1- Les facteurs de l'environnement externe :

Les facteurs externes qui engendrent le besoin de changement sont :

- **L'intensification de la concurrence** : le marché exerce une influence sur les entreprises soit par les désirs changeants des consommateurs ou bien par l'apparition d'un nouveau concurrent sur le marché.
- **Les lois et les règlements gouvernementaux** : les nouvelles lois et règles imposées par le gouvernement.
- **Les améliorations technologiques** : les améliorations technologiques, techniques, numériques, électroniques...etc
- **L'évolution des marchés de main-d'œuvre** : les entreprises qui cherchent certains types d'employés doivent modifier leurs activités de gestion des ressources humaines pour attirer et retenir les personnes qualifiées.
- **Les changements économiques** : la conjoncture de récession mondiale pousse à améliorer la productivité, les incertitudes au sujet des taux d'intérêt, des déficits budgétaires gouvernementaux et des taux de change des diverses créent des conditions qui incitent les entreprises à réagir.
- **Les conditions sociales** : sont à l'origine de plusieurs changements. L'augmentation des coûts du carburant, le développement durable, la responsabilité sociale des entreprises.

3-2-1-2- Les facteurs de l'environnement interne :

Il existe des facteurs internes de l'organisation susceptibles de provoquer un besoin de changement. Ils appartiennent principalement à la sphère des opérations ou sont liés aux conséquences des changements externes.

- **Nouveau gestionnaire** : modification de la mission et des stratégies, restructuration des rôles et des responsabilités.
- **La mise en place d'un nouvel équipement ou d'un nouveau logiciel** : elle peut exiger des employés qu'ils accomplissent de nouvelles tâches, suivent une formation pour faire fonctionner le nouveau matériel.
- **Les attitudes des employés** : telles que l'insatisfaction professionnelle peuvent provoquer une augmentation de l'absentéisme, des démissions volontaires accrues et même des grèves. Ce qui entraîne des modifications des politiques et des pratiques de gestion.

3-3- La gestion du changement organisationnel :

On appelle changement organisationnel toute modification concernant la main-d'œuvre, la structure ou la technologie de l'organisation. L'entreprise engage un agent de changement pour agir comme catalyseur et mener le processus de changement. Ce peut être un gestionnaire ou un autre employé de l'entreprise ou encore un consultant externe²².

3-3-1- Les catégories de changements :

Le gestionnaire peut procéder à trois catégories de changement, selon la structure, la technologie ou les employés sont concernés²³ :

3-3-1-1- Le changement structurel :

L'évolution de la conjoncture et de la stratégie doit s'accompagner de changements structurels. La structure d'une entreprise se définit par la spécialisation de la main-d'œuvre, la structuration en services, la chaîne de commandement, l'éventail de subordination, la centralisation et la décentralisation. Les gestionnaires peuvent modifier un seul ou plusieurs de ces éléments structurels. Ils peuvent également ajouter des règles et des procédures pour augmenter la normalisation, ont aussi la possibilité d'apporter des changements importants à l'aménagement structurel.

3-3-1-2- Le changement technologique :

Les gestionnaires peuvent également modifier la technologie utilisée pour transformer les intrants (ressources) en extrants (biens et services). Les changements technologiques consistent habituellement en l'installation de nouveaux équipements, l'utilisation de nouveaux outils ou de nouvelles méthodes de travail.

3-3-1-3- Le changement chez les employés :

Il n'est pas aisé de faire changer les employés, leurs attitudes et leurs perceptions, leurs comportements, leurs compétences. Le développement organisationnel est un ensemble des changements d'attitudes, de valeurs et de comportements des employés, ainsi que des changements dans la nature et la qualité des relations interpersonnelles au travail que visent certaines techniques et certains programmes. Pour permettre aux individus et aux groupes au sein des organisations de collaborer plus efficacement par :

²² Ibid., p.314.

²³ Ibid., pp.315-318.

- **Consultation sur le processus** : un consultant extérieur aide le gestionnaire à comprendre de quelle façon les processus interpersonnels influencent sur l'exécution des tâches.
- **Amélioration des relations entre les groupes** : modification des attitudes, des perceptions que les groupes de travail ont les uns envers les autres.
- **Promotion du travail d'équipe** : activités qui permettent aux membres d'une équipe d'apprendre à se connaître.
- **Formation psychosociale** : méthode visant à modifier les comportements en favorisant l'expression ouverte des sentiments à l'intérieur d'un groupe.
- **Enquête de rétroaction** : technique servant à évaluer les attitudes et les perceptions, à déterminer les divergences et à les supprimer en utilisant l'information de l'enquête dans des groupes de rétroaction.

3-4- La résistance au changement :

Le changement peut constituer une menace pour les employés d'une entreprise. L'inertie qui s'est installée dans une organisation peut pousser les employés à résister au bouleverser, même si cela peut être bénéfique. On peut expliquer ce phénomène chez les employés par l'incertitude, les habitudes, l'inquiétude concernant une perte personnelle et la croyance que le changement ne sert pas l'intérêt véritable de l'entreprise en seraient les principales causes²⁴.

Les managers rencontrent des difficultés à formuler et à mettre en œuvre le changement. Plusieurs raisons à l'inaction et l'action inadaptée des dirigeants dans des situations où des signes de détérioration sont détectés. Ils évoquent l'attractivité du « laisser faire », l'aspect couteux et perturbateur du changement, la mauvaise interprétation de l'information disponible, la crainte de l'échec, la croyance que longévité et immortalité vont de pair, la tendance des dirigeants à être engagé dans le cours présent de l'action et à justifier des politiques présentes par des succès passés et le manque de savoir-faire pour affronter des conditions nouvelles et changeantes²⁵.

²⁴ Ibid., p.319.

²⁵ BARABEL, (M) et MEIER, (O) : Op.cit, p.385.

3-4-1- Les formes de résistance au changement :

La résistance au changement peut prendre différentes formes en termes d'oppositions²⁶ :

- **Elle peut être explicite et directe** : se traduire par des grèves, une diminution de la productivité, des insuffisances dans le travail par un manque de concentration, la négligence et une perte de temps, destruction de matériels.
- **Sourde et passive** : par un accroissement de l'absentéisme, une augmentation des retards, des demandes de mutation ou de démissions, une perte de motivation.
- **Prendre la forme de regain d'accidents et d'incidents sur le lieu de travail et d'apparition fréquente d'erreurs techniques ou de gestion.**

Les résistances ne sont pas toujours visibles immédiatement et peuvent prendre de temps avant de se réaliser de façon effective.

3-4-2- Les techniques pour diminuer la résistance au changement :

Lorsque les gestionnaires considèrent que la résistance au changement conduit à des dysfonctionnements, ils peuvent recourir à une variété d'actions pour lutter contre la résistance. Parmi les techniques qui peuvent faire pour diminuer la résistance au changement : communiquer et expliquer les raisons du changement, consulter les employés, choisir le bon moment pour instaurer le changement, montrer le soutien de la direction pour gérer le stress du changement. La résistance est moins forte lorsque les gestionnaires font participer les employés au processus du changement, offrent une formation²⁷.

3-4-3- Le manager face à la gestion du changement :

Le manager est la personne qui est la plus concerné par le changement en entreprise en raison de son rôle d'acteur par qui les transformations se réalisent mais également promoteur car il doit les faire appliquer à ses collaborateurs. Changer et faire changer car les managers sont les premiers concernés par les changements. La peur de perdre du pouvoir, la remise en cause d'un savoir et l'exigence d'apprentissage sont autant d'éléments qui peuvent conduire les managers à adopter des stratégies d'opposition ou d'évitement. Les changements entraînent

²⁶ Ibid., p.387.

²⁷ ROBBINS, (S.P) et autres : Op.cit, pp.319-320.

très souvent des transformations des zones de pouvoir obligeant les managers à gérer cette dimension en plus des éléments techniques, organisationnels et relationnels²⁸.

Aujourd'hui, les managers intermédiaires doivent assurer la gestion du quotidien tout en conduisant parallèlement l'analyse et la mise en œuvre du changement global de l'entreprise, de son environnement et son organisation²⁹.

Le manager doit être favorisé les compétences de ses salariés en interne et en externe par les relations entre les salariés et les clients, ils deviennent expérimentés par les informations et ils doivent les partager dans l'entreprise.

3-5- Le processus de la conduite du changement:

La conduite du changement est définie comme un ensemble de techniques qui permet de mesurer la capacité d'un système à changer, à dimensionner les leviers de communication, de formation et d'accompagnement et à mettre en œuvre des outils de mesure de l'adhésion et de la participation. La conduite du changement est un ensemble de méthodes et d'outil pour faire adhérer les bénéficiaires et traiter tous les points de changement susceptibles de bloquer ou retarder un projet. La conduite du changement se matérialise par la réalisation d'une phase de cadrage, de déploiement des leviers de pilotage³⁰.

Les étapes majeures d'un projet de conduite du changement³¹ :

3-5-1- Diagnostic du changement :

Le diagnostic d'un projet de changement correspond à la première étape de l'action de conduite du changement, c'est au travers de son contenu que nous allons être en mesure de déterminer quels sont les besoins d'un projet en conduite du changement. Réaliser le diagnostic d'un projet de changement nécessite en premier lieu de rassembler les principaux éléments constitutifs du projet, comme ses objectifs, ses principaux risques, les acteurs concernés.

²⁸ BARABEL, (M) et MEIER, (O) : Op.cit, p.388.

²⁹ Ibid., p.393.

³⁰ Ibid., p.390.

³¹ AUTISSIER, (D) et MOUTOT, (J.-M), méthode de conduite du changement, Diagnostic-Accompagnement-Pilotage, 3^e édition, Dunod, Paris, 2013, pp.31-33.

3-5-2- Etudes d'impacts et accompagnement :

Cette étape consiste à lister tous les changements engendrés par le projet en précisant les impacts de différentes natures (organisationnel, culturel, opérationnel, outil, etc.) ainsi que les populations qui auront à les porter. Le dossier d'impacts prévoit la formalisation de l'existant en écrivant les processus concernés et la cible en reprenant les objectifs du projet et les contraintes de l'existant pour avancer un plan de transition. Elle fait le lien entre les phases d'analyse et les phases d'action qui vont consister à déployer les leviers du changement.

3-5-3- Réaliser un plan de communication :

La communication revêt un rôle central et structurant dans les projets de changement. Il est probablement celui auquel on pense le plus mais le plus difficile à réaliser. La manière de faire adhérer des personnes à un futur promis consiste à décrire ce futur virtuel et à le communiquer pour qu'il devienne une réalité. Le dossier de communication consiste à trouver un positionnement pour le projet et à le transmettre sur différents médias en fonction des cibles. Les différentes actions envisagées sont décrites dans un plan de communication dont l'efficacité est mesurée par des indicateurs de connaissances, d'image et de notoriété du changement.

3-5-4- Faire un plan de formation :

La formation est un levier majeurs de la conduite du changement car il est nécessaire de donner aux personnes qui vivent les changements des enseignements qui leurs permettront de mieux appréhender et mettre en œuvre. Le dossier de formation n'est pas obligatoire pour tous les projets de changement. Dans de nombreux projets et notamment ceux de système d'information, le volet formation est très important car il est nécessaire de donner de nouvelles compétences aux acteurs de l'entreprise. Cela se matérialise par un plan de formation qui définit les besoins, les contenus, les bénéficiaires et les échéances. Ce plan sert ensuite de base pour la production des supports, la réalisation des formations et l'évaluation des connaissances.

3-5-5- Gestion des hommes et des résistances :

Changer c'est perdre un existant connu pour un avenir incertain. Changer fait peur car cela oblige les individus à faire l'apprentissage d'une nouvelle situation. L'analyse socio-organisationnelle consiste à définir la culture de l'entreprise, son système de valeurs, ses

routines et habitudes et le niveau de résistance des différents groupes d'acteurs. Il s'agit de faire un travail ethnographique pour déterminer les règles implicites par lesquelles se constituent les groupes et les grilles de perception des individus.

3-5-6- Piloter une action de conduite du changement :

Le pilotage permet à l'entreprise de suivre la réalisation des différentes actions de conduite du changement, de mesurer l'état d'adhésion et de participation des utilisateurs mais également d'évaluer les risques du projet aux différentes phases. Cette évaluation des risques permet d'objectiver des appréciations pour alerter certains responsables et/ou faire état de certaines difficultés dans les instances de pilotage de projet.

3-5-7- Le DRH face à la conduite du changement³² :

La fonction R.H, désireuse d'avoir une contribution effective dans un environnement des affaires en rapide, doit promouvoir et accompagner les changements des hommes et des organisations. Elle doit dépasser les approches traditionnelles de la conduite du changement pour adopter l'approche expérientielle, qui repose sur les acteurs concernés, managers et salariés.

- La construction des référentiels de compétences et développer des actions de formation à la conduite du changement ;
- Remettre le facteur humain et chacun des salariés au cœur des projets de changement ;
- Acquérir les compétences dans le management du changement ;
- Participer à l'élaboration des projets de changement et intégrer la dimension humaine à toutes les étapes du projet.

³² Peretti, (JM), ressources humaines et gestion des personnes, 9^e édition, Vuibert, paris, 2015, pp.237-238.

Conclusion du chapitre:

Ce chapitre nous a permis de tirer quelques notions et concepts relatifs au MRH.

La fonction RH a une priorité pour la coordination des ressources de l'entreprise. Elle utilise un ensemble de techniques qui lui permet de mesurer la capacité d'un système à changer, à dimensionner les leviers de communication, de formation et d'accompagnement.

Le manager RH joue un rôle important dans la conduite du changement suivant un processus qui lui permet de réussir et d'accompagner ce changement, la mise en œuvre de la culture d'entreprise et de la diffuser à l'ensemble des collaborateurs et de les aider à s'adapter à sa culture par une démarche de socialisation.

Introduction du chapitre :

La globalisation croissante de l'économie puis l'arrivée de la nouvelle économie a fait des opérations de fusion-acquisition un modèle de développement mais la majorité de ces opérations échouent.

Ces échecs reposent principalement sur le facteur humain. Il apparaît donc que la fonction RH joue un rôle important dans la réussite des fusions-acquisitions.

De ce fait, nous avons consacré ce présent chapitre pour le phénomène de fusions-acquisitions et le rôle prescrit de la fonction RH dans le cadre de ces opérations.

La première partie nous initiera au langage des opérations de fusion-acquisition. Nous en développerons une approche globale, à savoir les définitions, typologie ainsi que l'ampleur actuelle du phénomène. Ensuite, nous essayerons d'illustrer brièvement le processus et les motivations du projet dans la deuxième section. Quant à la troisième section, elle portera sur les rôles et contributions de la fonction RH dans ces opérations et les facteurs clé de succès de ces dernières.

Chapitre II : fusion-acquisition et rôle de la fonction RH :

Dans ce chapitre, nous avons présenté les OFA à travers des définitions, les motivations pour cette manœuvre ainsi que le processus de la fusion. Nous avons également présenté le rôle prescrit de la fonction RH dans le cadre de ces opérations.

Section 01 : les aspects théoriques des opérations de fusion-acquisition :

1-1- Historique :

Le mouvement des concentrations est beaucoup plus ancien aux USA qu'en Europe, à l'exception de la Grande-Bretagne. D'ailleurs, les toutes premières opérations de fusion acquisition peuvent être décelées vers 1650 en Grande Bretagne dans le secteur agricole¹.

Historiquement, on distingue 4 vagues de F&A entre 1895 et 1995 : la première à la fin du XXe siècle, la deuxième fin des années 20, la troisième fin des années 60, et la dernière, la plus importante, à la fin des années 80² mais Olivier MEIER et Guillaume SCHIER préfèrent découper le mouvement des fusion-acquisition en six périodes ci-dessous.

1-1-1- La première vague de fusions acquisitions : fin du XXème siècle³ :

Cette première vague de concentrations entre les concurrents aboutit à la création de monopoles aux USA.

Cette période est caractérisée par l'apparition de nouveaux modes de production, la révolution des transports ainsi qu'au renforcement d'un capitalisme en plein essor.

Ainsi que tend à le démontrer l'exemple⁴ de la Standard Oil Trust créée par John Rockefeller en 1870, et aboutissant en 1880 à une holding qui détenait 90% du marché de raffinage de pétrole des Etats-Unis.

La Première Guerre Mondiale interrompît ce premier mouvement de fusion.

¹ BOLOGNA, (MC) et autres : Facteur humain et réussite des opérations de fusion-acquisition : quels rôles et contribution de la fonction RH, MBA Ressources Humaines, Dauphin université, Paris, 2011, p22.

² MESGNIL D'ENGENTE, (A): gestion des ressources humaines et contexte de fusion, Institut d'administration des entreprises, 2002, p.19.

³ MEIER, (O) et SCHEIR, (G) : fusions- acquisitions : Stratégie, Finance, Management, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2006, p.38.

⁴ <http://www.capital.fr/enquetes/histoire-eco/les-55-plus-grands-patrons-de-l-histoire/john-rockefeller-1839-1937-standard-oil-roi-du-petrole-et-plus-grosse-fortune-de-l-histoire>. (Publié le 19/07/2010 consulté le 14/052017).

1-1-2- La deuxième vague de fusions acquisitions : les années 1920⁵ :

Le mouvement de fusions correspond au boom économique qui suivit la première guerre mondiale pour l'économie américaine et à la structuration des nouvelles industries dans le Secteur d'énergie.

La crise de 1929 a mis un terme à cette vague.

1-1-3- La troisième vague de fusions-acquisitions : de 1950 à 1970⁶ :

Selon Olivier MEIER et Guillaume SCHIER, ce troisième mouvement correspond à la convergence du développement de nouvelles théories managériales prônant la diversification comme un moyen de gestion du risque et l'arrivée à maturité d'entreprise ayant bénéficié d'une forte croissance et possédant généralement une trésorerie disponible abondante.

La période de 1960-1965 voit le décollage de l'activité de fusions-acquisitions en France qui s'effectue dans l'agro-alimentaire, la chimie, la sidérurgie. Sur cette période environ 164 ont été réalisées pour un montant moyen annuel d'environ 4,8 milliards de Francs.

1-1-4- La quatrième vague des fusions acquisitions : les années 1980⁷ :

Cette vague de fusions-acquisitions apparaît dans un contexte économique morose (le choc pétrolier de 1973). La quatrième vague pour les USA correspond à la deuxième vague française qui s'étend sur la période de 1985 à 1990. Durant la même période, la France a connu une modernisation des marchés financiers, une déréglementation et une accélération des politiques de recentrage et à la vague de privatisation réalisée au cours au cours des années 1986- 1988.

Le début des années 1990 est marqué par une compression des opérations de fusion en raison de la guerre du Golfe. À partir de 1995, le mouvement connaît une reprise touchant l'ensemble des secteurs de l'économie tels que l'industrie pharmaceutique, la télécommunication, les banques, sociétés informatiques... etc. Cette croissance des opérations est lié au développement sans précédent des marchés financiers ainsi qu'à l'accès à des taux d'intérêt bas favorisant l'accès au crédit et donc au rachat d'entreprises.

⁵ MEIER, (O) et SCHEIR, (G) :op.cit, p.38.

⁶ Ibid., 38-39.

⁷ Ibid., 38-39.

1-1-5- La cinquième vague : 1993-2000⁸ :

Au nord-américain les montants engagés dans ces opérations sont cinq fois plus importants que ceux de la vague précédente (5842 milliards de \$ ont été engagés dans des opérations de fusions-acquisitions durant la période 1993-2000 contre seulement 1438 milliards de \$ pour la période 1978-1989).

1-1-6- La sixième vague : 2004-2007⁹ :

Cette dernière vague correspond à une période de taux d'intérêt très bas ce qui favorise les opérations de fusions-acquisitions. En France, 356 milliards de \$ ont été engagés pour ces dernières entre 2006 et 2007.

1-2- Définition de la fusion-acquisition:

1-2-1- Définition de la fusion :

Selon Aswath Damodaran, « Dans une fusion, les comités de direction des deux entreprises sont d'accord pour combiner et rechercher les actionnaires approuvant l'opération, l'entreprise cible cesse d'exister et devient une partie de la firme absorbante»¹⁰.

Juridiquement une fusion est décrite comme la transmission universelle du patrimoine d'une société à une autre société (l'ensemble des éléments passifs ou actifs de la société absorbée est transféré à la société absorbante), une dissolution de la société absorbée et un échange de droits sociaux.

1-2-2- Définition de l'acquisition :

Selon Aswath Damodaran, une acquisition ou un achat d'actifs se fait lorsque « une société acquiert les actifs d'une autre, et un vote formel par les actionnaires de la société cible est nécessaire».¹¹

Donc, une acquisition se traduit par une prise de participation majoritaire au capital d'une société par une autre société dite « l'acquéreur », la personnalité morale des deux entreprises pouvant demeurer.

⁸Ibid., p.38-39.

⁹ MEIER, (O) et SCHEIR, (G) : fusions- acquisitions : Stratégie, Finance, Management, 5^{ème} édition, Dunod, Paris, 2016, p.39.

¹⁰DAMODARAN, (A) : finance d'entreprise, 2^e édition, Nouveaux Horizons, Paris, 2007, p 1140.

¹¹ Ibid., p.1140.

1-2-3- Définition de la fusion-acquisition :

MEIER Olivier et SCHEIR Guillaume définissent la fusion-acquisition comme suit :

« Les fusions-acquisitions sont des opérations de regroupement ou de prises de contrôle d'entreprises cibles, réalisées par l'intermédiaire d'un achat ou d'un échange d'actions. Dans le cas des acquisitions, les actifs de l'entreprise cible sont alors détenus indirectement par l'acheteur à travers la détention d'actions qui définissent son droit de propriété sur la cible »¹².

Remarque : malgré les différences entre les termes de fusion et d'acquisitions, toute croissance externe de type fusion ou acquisition est nommée par un terme unique à savoir « fusion- acquisition ».

1-3- Types de fusions-acquisitions :

Les opérations de fusions-acquisitions ont fait l'objet d'innombrables classifications, en fonction de critères juridiques, stratégiques, financières ou économiques pour la plupart. Parmi les principales classifications existantes on trouve :

1-3-1- La classification juridique:

1-3-1-1- Fusion absorption¹³ :

La fusion-absorption est une opération au cours de laquelle la société absorbée disparaît tandis que son patrimoine est transmis dans sa totalité à la société absorbante.

La fusion-absorption implique la réalisation « simultanée » de plusieurs opérations et en particulier :

- L'augmentation de capital de l'absorbant ;
- L'échange de titres entre les actions des sociétés absorbée et absorbante ;
- La transmission universelle du patrimoine de l'absorbée vers l'absorbante ;
- La dissolution de l'absorbée.

Exemple : La fusion absorption de Suez et Gaz a entraîné la disparition de la firme absorbée¹⁴.

¹² MEIER, (O) et SCHIER,(G) : Op.cit, 5^{ème} édition, Dunod, Paris, 2016, p.9.

¹³Ibid., pp.81-82.

¹⁴[http/ www.20minutes.fr](http://www.20minutes.fr) > Economie. (Publié le 03.09.2007 consulté le 08/03/2017 à 09h41).

1-3-1-2- La fusion par création d'une société nouvelle¹⁵ :

La fusion par création de société nouvelle est une opération au cours de laquelle les deux sociétés initiales disparaissent au profit d'une troisième nouvellement créée.

La fusion par création de société nouvelle implique la réalisation « simultanée » de plusieurs opérations :

- La création d'une nouvelle société ;
- Une première augmentation de capital réalisée par la société nouvellement créée ;
- L'échange des actions de la société A contre des actions de la nouvelle société C ;
- Une seconde augmentation de capital réalisée par la société nouvellement créée ;
- L'échange des actions de la société B contre des actions de la nouvelle société C ;
- La dissolution des sociétés A et B.

1-3-2- La classification économique :

La classification la plus courante est issue de la « Federal Trade Commission » aux États-Unis, qui organise les fusions-acquisitions en quatre catégories, selon les métiers des deux entreprises et leurs positions au sein d'une filière économique : horizontales, verticales, concentriques et conglomérales¹⁶ :

1-3-2-1- Les fusions-acquisitions horizontales:

Elles s'opèrent entre les entreprises d'un même secteur d'activité, directement concurrentes. Ces opérations visent généralement à la spécialisation et au contrôle d'une partie importante du marché ; l'acquéreur cherche généralement à réaliser des économies d'échelles, à augmenter rapidement sa taille et ses parts de marchés, à élargir son offre ou à s'internationaliser plus facilement. Ces fusions acquisitions sont les plus répandues.

Parmi les fusions-acquisitions horizontales les plus importantes on peut citer celle de **Mercedes et Chrysler** menée par les deux géants de l'automobile constructrice allemande et américaine. Elle va donner naissance à DaimlerChrysler, qui ambitionne de devenir le troisième constructeur mondial¹⁷.

¹⁵MEIER , (O)et SCHIER,(G) : Op.cit, 5^{ème} édition, Dunod, Paris, 2016, pp.87-88.

¹⁶Ibid., p.14.

¹⁷ <http://www.humanite.fr/node/182632> (Publié le 8 mai, 1998 consulte le 08/03/2017 à 08h36).

1-3-2-2- les fusions-acquisitions verticales :

Elles concernent les entreprises positionnées au sein d'une même filière économique, ce type de rapprochement peut par conséquent prendre la forme d'une politique d'intégration en amont de la filière (achat de fournisseurs). Il peut également se faire en aval par l'acquisition de réseaux de distribution. Les fusions-acquisitions verticales peuvent par conséquent permettre de retirer un avantage concurrentiel grâce à la réduction des coûts et de contrôler l'ensemble de la chaîne économique, des matières premières au produit fini¹⁸.

C'est l'option prise par le groupe **Walt Disney** qui a procédé à une intégration avale en rachetant la chaîne de télévision **ABC**, en vue d'augmenter la diffusion des émissions Disney sur ABC. La société Disney-ABC Télévision Group a été créée en 1996¹⁹.

1-3-2-3- Les fusions-acquisitions concentriques :

Elles concernent les opérations de regroupement entre les firmes de métiers complémentaires, qui cherchent à exploiter des synergies essentiellement technologiques ou commerciales. En vue d'étendre sa gamme d'offre et sa base de clientèle et mettre en commun certains actifs (technologie, matières premières, logistique, force de vente, canal de distribution, achats, administration centrale, ...) ²⁰.

Par exemple l'achat d'**Orangina** par le groupe **Pernod-Ricard**, Pernod Ricard reprend l'initiative avec l'annonce de la prochaine fusion d'Orangina et de Pampryl. Le nouvel ensemble doit constituer l'un des intervenants majeurs des boissons sans alcool en France.²¹

1-3-2-4- les fusions-acquisitions conglomerales :

Elles concernent le rapprochement des entreprises exercent des métiers totalement différents. On parle alors de diversification conglomerales. Il s'agira pour l'acquéreur de diversifier le risque, d'équilibrer son portefeuille d'activités²².

Exemple : General Electric Company naît en 1892 de la fusion d'Edison General Electric Company et de Thomson-Houston Electric Company. GE est une société diversifiée en

¹⁸ MEIER, (O) et SCHIER, (G) : Op.cit, 5^{ème} édition, Dunod, Paris, 2016, p.14.

¹⁹ [http/ : www.chroniquedisney.fr/fil-01-ABC/abc-animation.htm](http://www.chroniquedisney.fr/fil-01-ABC/abc-animation.htm) (publié le 31 juillet 1995 consulté le 08/03/2017 à 10h34).

²⁰ MEIER, (O) et SCHIER, (G) : Op.cit, 5^{ème} édition, Dunod, Paris, 2016, p.14

²¹ [http /: www.lesechos.fr/.../17876-041](http://www.lesechos.fr/.../17876-041) (publié le 12 avril 1999 consulté le 08/03/2017 à 08h56).

²² MEIER, (O) et SCHIER, (G) : Op.cit, 5^{ème} édition, Dunod, Paris, 2016, p.14.

technologies et services : des moteurs d'avion, la production d'énergie, services financier, l'imagerie médicale, les programmes télévisés et les plastiques²³.

1-4- L'ampleur actuelle du phénomène des fusions :

Les fusions acquisitions transnationales sont devenues des opérations fréquentes. Traditionnellement, le marché le plus important en matière de fusions-acquisitions se trouve aux États-Unis mais aujourd'hui ce mode de développement est accru un peu partout dans le monde.

Le nombre d'opérations de fusion impliquant au moins une société américaine est passé de 88 % du nombre d'opérations dans le monde en 1985 à 53 % en 1999. Le nombre d'opérations transnationales, impliquant une société américaine, représente 23 % de l'ensemble des opérations américaines en 1999 contre seulement 6 % en 1985. Dans le même temps, le nombre d'opérations impliquant au moins une société européenne est passé de 11 % du total mondial en 1985 à près de 47 % en 1999. De même, l'Asie est passée de 1 % de l'activité mondiale en 1985 après de 6 % en 1999.²⁴

À notre connaissance, aucune base documentaire ne permet de cerner avec exactitude les données relatives à l'ensemble des opérations de rapprochement. Nous nous sommes donc attachées à extraire de quelques études, des tendances qui nous paraissent factuelles et pertinentes.

➤ Eléments issus de la revue « Fusion & Acquisitions magazine » : éléments 2008, 2009 et 2010²⁵ :

Après la crise de 2007, 2008 a été marquée par la fusion de GDF avec SUEZ. Le premier semestre de l'année 2009 a été marquée par un fort ralentissement de l'activité « Fusions-acquisitions » car l'environnement économique était trop incertain pour se lancer dans des opérations d'envergure mais le second semestre a connu quelques opérations telle que : la fusion entre les Caisses d'Epargne et les Banques Populaires qui a donné naissance à BPCE, à hauteur de 18,74 milliards d'euros et la reprise de British Energy par EDF pour un montant de 15,8 milliards d'euros.

²³ http://www.fr.wikipedia.org/wiki/General_Electric (publié le 19 avril 2017 consulté le 08/05/2017 à 08h56).

²⁴ MEIER, (O) et SCHIER, (G): Op.cit, 5^{ème} édition, Dunod, Paris, 2016, p.44.

²⁵ BOLOGNA, (MC) et autres : op.cit, pp26-27.

En 2011, les opérations de fusions acquisitions ont, selon DEALOGIC, reculé de 23% dans le monde sur un an, selon DEALOGIC. En Europe la baisse est encore plus marquée : les montants ont baissé de 32% sur un an. Dans les pays émergents, ils ont diminué de 31%.

➤ **Élément issus de l'article « 2015, année record pour les fusions-acquisitions dans le monde »²⁶:**

Le marché mondial des fusions-acquisitions s'est amorcé depuis 2013. En 2015, les Etats-Unis ont enregistré 2.300 milliards de dollars de fusions-acquisitions, un montant qui représente la moitié du marché mondial. Viennent ensuite la région Asie-Pacifique, avec 1.000 milliards de dollars de transactions, soit 22% du marché mondial, puis l'Europe. Bien que, l'Europe pèse moins de 20% du marché mondial des fusions-acquisitions, mais, avec 880 milliards de dollars d'opérations annoncées en 2015, il signe son meilleur cru depuis la crise financière de 2008.

Parmi les rapprochements les plus importants on peut citer:

- Le rapprochement entre les géants américains de la pharmacie Pfizer et Allergan, pour créer le numéro un mondial du secteur pour un montant de 191 milliards de dollars.
- La fusion entre les deux principaux brasseurs mondiaux, le Belgo-Brésilien AB Inbev et le Britannique SABMiller pour un montant de 120 milliards de dollars.

➤ **Élément issus de l'article : « les fusions-acquisitions d'entreprises ralenties par l'actualité politique mondiale »²⁷ :**

Les fusions-acquisitions annoncées dans le monde ont reculé de 21 % en 2016, totalisant 3 700 milliards de dollars. Par exemple, les transactions impliquant un groupe français se sont effritées de 9 % en 2016, pour s'élever à 155,7 milliards de dollars selon les données publiées le 30 décembre 2016 par Thomson Reuters. La Chine a toutefois signé un record d'acquisitions à l'étranger en 2016 (220 milliards).

²⁶<http://www.latribune.fr/entreprises-finance/banques-finance/banque/2015-annee-record-pour-les-fusions-acquisitions-dans-le-monde>. (publié le 29/12/2015 consulté le 06/03/2017 19h01).

²⁷<http://www.lemonde.fr/economie-mondiale/les-fusions-acquisitions-d-entreprises-ralenties-par-l-actualite-politique-mondiale>. (Publié le 03/01/2017 consulté le 09/03/2017 à 13h14).

Section 02 : la mise en œuvre des opérations de F&A

2-1- Le processus des opérations de fusion& acquisition :

Meier et Schier distinguent trois grandes phases clés lors de la mise en œuvre d'une opération de croissance externe, à savoir : la phase de préparation ; la phase de négociation et la phase d'intégration²⁸ :

2-1-1- La préparation aux décisions:

Cette étape consiste à définir l'idée qui amène l'entreprise à réfléchir à sa politique de croissance et une justification de la conduite adoptée, au regard de la mise en œuvre de motifs de nature stratégique, de la révélation des enjeux et des résultats attendus. Cette étape du processus contient une recherche de ressources complémentaires ou nouvelles, opportunités de croissance et possibilités de synergies.

La préparation des décisions comprenant la formalisation de la stratégie choix de la voie de développement et du mode de croissance, de définir les critères d'évaluation d'une cible, d'identifier cette cible et à mener un premier niveau d'analyse de son potentiel.

Le choix d'une politique de croissance externe doit être réalisé en cohérence avec la politique générale de l'entreprise, sur la base d'un diagnostic stratégique visant à analyser les forces et les faiblesses de l'entreprise acquéreur et à identifier les opportunités et menaces à saisir ou à contrer.

Cette étape correspondre à une phase de compréhension de l'environnement de l'autre, de découverte un peu générale centrée surtout sur l'analyse des enjeux stratégiques. Cette étape est également marquée par un premier niveau d'audit de la cible : la due diligence.

La due diligence est une mission clé au cœur de la phase de préparation à la décision. Bien souvent centrée sur des éléments financiers et l'analyse de données stratégiques et politiques et présenté comme l'audit de l'entreprise. La réalisation d'un audit d'acquisition comporte souvent une procédure particulière de mise à disposition par le vendeur de documents concernant la cible dans une salle d'information ou de data room qui permet à l'acquéreur de vérifier rapidement un certain nombre d'informations en un minimum de temps.

²⁸MEIER, (O) et SCHIER,(G) : Op.cit, 5^{ème} édition, Dunod, Paris, 2016, pp. 98-248.

2-1-2- la phase de négociation :

A cette étape du processus, l'acquéreur et la cible doivent négocier les conditions dans lesquelles l'opération va se réaliser. Il s'agira donc de décider des montages juridiques et financiers. Cette étape doit aussi veiller à garantir les intérêts de chacune des parties afin qu'aucune ne soit lésée de ses droits.

Dans cette étape il est nécessaire de choisir la tactique de négociation, l'organisation, la prise de contrôle, estimer le potentiel de création de valeur.

Les opérations de fusions-acquisitions présentent des risques spécifiques liés notamment aux asymétries d'information existantes entre le vendeur et l'acheteur. Il est par conséquent nécessaire avant de finaliser la transaction d'évaluer et de gérer ces risques, notamment pour l'acquéreur.

Une fois les audits d'acquisitions réalisés, le prix et les garanties de passifs négociés, il reste à finaliser l'opération et la signature du contrat définitif.

2-1-3- La phase d'intégration :

La phase d'intégration constitue le parachèvement de toute opération de croissance externe, puisqu'il s'agit de transformer les hypothèses qui justifient le prix de la transaction en résultats économiques concrets. La finalité de cette phase est d'arriver à réaliser les combinaisons de ressources qui étaient prévues, afin d'atteindre les objectifs stratégiques de l'opération, tout en gérant les risques spécifiques liés à une politique d'intégration notamment les risques d'incompatibilités culturelles et managériales entre les équipes de l'acquéreur et l'entreprise acquise.

L'enjeu pour la nouvelle organisation est de maintenir la mobilisation de ses salariés, après une période de perturbation entraînant le plus souvent une suractivité. C'est la phase post-acquisition qui doit permettre la consolidation de la nouvelle entité.

Types d'intégration²⁹ :

Le tableau ci-dessous représente les types d'intégration.

²⁹ ROUSSEL, (C.S) : « fusion d'entreprise, les défis de l'intégration », in revue française de gestion, management des savoirs, N°149, février, 2004, p.196.

Tableau N°II-01 : les types d'intégration dans le cadre d'une fusion.

	Fonction de coordination	Fonction de contrôle	Fonction de résolution de conflit
Intégration procédurale	Concevoir des systèmes comptables et des procédures.	Concevoir un système de contrôle de gestion.	Supprimer les règles et les procédures contradictoires ; Rationaliser les systèmes.
Intégration physique	Encourager le partage des ressources.	Mesurer et gérer la productivité des ressources.	Allouer des ressources ; Redéployer des actifs.
Intégration socio-culturelle et managériale	Établir des rôles d'intégrateur ; Changer la structure de l'organisation.	Concevoir un système de récompense ; Désigner les responsabilités et l'autorité.	Stabiliser le partage du pouvoir.

Source : ROUSSEL, (C.S) : « fusion d'entreprise, les défis de l'intégration », in revue française de gestion, management des savoirs, N°149, février, 2004, p.196.

L'intégration procédurale : concerne la reconfiguration et la rationalisation des outils lors de la fusion à travers la mise en commun de systèmes d'information. L'intégration physique s'intéresse au redéploiement des locaux et des personnels. Enfin, l'intégration socioculturelle et managériale comme impliquant une combinaison complexe résultant du transfert de managers et du développement d'une culture d'entreprise commune.

2-2- Motivations et objectifs des opérations de fusion-acquisition :

Selon Meier et Schier, les principaux motifs stratégiques de la croissance par fusions acquisitions peuvent être présentés sous trois angles.

2-2-1- Les motivations stratégiques offensives³⁰ :

L'objectif principal est d'améliorer la position concurrentielle de l'entreprise à travers :

2-2-1-1- L'accroissement de sa part de marché:

La fusion peut obéir à la volonté de l'entreprise d'acquérir une taille critique pour rationaliser sa production ou la modification des conditions du marché à son avantage en augmentant son pouvoir de domination et d'influence sur les concurrents, les clients ou les fournisseurs.

2-2-1-2- L'acquisition de nouvelles ressources spécifiques :

Pour rester compétitive dans un environnement caractérisé par le changement permanent, l'entreprise doit parfois recourir à la croissance externe. Dans ce type d'opérations, l'entreprise acquise a principalement pour rôle le transfert des ressources (expertise,

³⁰ MEIER, (O) et SCHIER,(G):Op.cit, 5^{ème} édition, Dunod, Paris, 2016, pp.20-25.

équipements, technologie, savoir-faire...) visant à améliorer ou compléter les capacités de l'entreprise acquéreuse.

2-2-1-3- La pénétration de nouveaux marchés :

Face à la mondialisation de la concurrence, la croissance externe peut constituer un moyen efficace et rapide pour prendre position sur des marchés nouveaux et porteurs. Par exemple, Renault a pris le contrôle d'un réseau de distribution qui offre des possibilités d'ouverture sur le marché asiatique après l'achat de Nissan. L'entreprise peut également étendre ses activités en investissant sur de nouveaux métiers en forte croissance.

2-2-1-4- L'innovation :

Il s'agit de conjuguer différentes compétences détenues respectivement par l'acquéreur et la cible afin d'optimiser leur utilisation et ainsi aboutir à la création d'avantages concurrentiels.

2-2-2- les motivations stratégiques défensives ³¹:

Il s'agit donc pour l'entreprise de :

2-2-1-1- Consolider ses positions dans un marché parvenu à maturité ou en déclin:

La croissance externe peut constituer une solution pour l'entreprise qui est confrontée à ce problème puisqu'elle permet de gagner des parts de marché sur ses concurrents.

2-2-1-2- S'adapter aux évolutions technologiques :

L'entreprise doit s'adapter sans cesse aux évolutions technologiques de son secteur d'activité pour rester compétitive. La croissance externe et la recherche et développement semblent les réponses les plus efficaces en termes de temps et de coût pour maintenir son avancée technologique.

2-2-1-3- Acquérir une taille critique :

Face à la mondialisation des marchés l'entreprise doit acquérir une taille critique afin d'éviter d'être une cible pour des acquéreurs puissants. Les fusions-acquisitions apparaissent dès lors comme une réponse défensive à des mouvements de concentration qui condamnent les entreprises à choisir entre « acquérir » ou « être achetée ».

³¹Ibid., pp. 26-30.

2-2-1-4- Entraver les actions d'un concurrent puissant :

Meier et Schier ont résumé les avantages de cette motivation stratégique en réponse à un concurrent puissant dans le tableau ci-dessous :

Tableau N°II : 02 : Stratégies d'entrave d'un concurrent gênant

Effets de la Croissance externe	Temporaire	Durable
Direct	Neutralisation du concurrent par renforcement du pouvoir de marché de la firme	Élimination pure et simple du concurrent
Indirect	Avortement de l'initiative du concurrent par saturation de l'espace convoité	Riposte par le développement d'un contre-projet de fusion-acquisition

Source :O. Meier et G .Schier : Fusions-acquisitions: Stratégie Finance Management, 5ème édition, Dunod, Paris, 2016. P29.

2-2-1-5- Limiter les entrées au sein du secteur :

L'entrée de nouveaux concurrents ou de l'apparition de produits de substitution constitue une menace pour les entreprises qui opèrent dans le même secteur. Ainsi, le rapprochement entre l'entreprise et l'un des acteurs de marché (concurrent, fournisseur, distributeurs) donne à l'entreprise le pouvoir d'exiger des normes d'entrée trop coûteuses ou peu rentables pour les nouveaux entrants.

2-2-3- La recherche de synergies opérationnelles³² :

2-2-3-1- Synergies de coûts liées aux volumes :

Elles sont dues à la réalisation des économies d'échelle grâce à la diminution du coût unitaire de production, notamment R&D, publicité, réseaux de distribution.

2-2-3-2- Synergies de coûts liées aux partages de ressources

Une telle démarche permet de supprimer certains doublons, de renforcer la cohérence de la nouvelle organisation, en offrant des possibilités d'économies de coûts, à travers :

- Le regroupement des réseaux de distribution et des forces de vente ;
- La rationalisation de certains services ou fonctions ;
- L'optimisation des sites de production avec la suppression des sites les moins rentables sous une meilleure allocation des ressources ;

³²Ibid., p.31-36.

- La centralisation des directions et divisions des entreprises ;
- Une meilleure répartition des effectifs et, dans certains cas, la suppression de postes.

2-2-3-3- Synergies de croissance:

Ce type de synergies visent le transfert à chacune des entreprises les ressources nécessaires pour son développement telles que : le savoir-faire, l'expérience, les technologies....

2-3- L'intégration de la fonction RH dans les opérations de fusion-acquisition:

Lors d'une opération de fusion-acquisition la fonction RH joue un rôle principal pour réussir la bonne conduite de ces opérations ³³:

Les acteurs RH ont peu de temps pour se positionner au sein du nouvel ensemble et sont attendus par tous pour accompagner les premières mises en œuvre du plan d'intégration.

Leur service se recompose et son rôle se redéfinit au regard des objectifs et des caractéristiques de la fusion-acquisition pour obtenir la crédibilité souhaitée et accompagner les équipes dans leurs propres zones de turbulences.

2-3-1- Structurer l'organisation et nommer les équipes :

Au sein d'une approche dominatrice, l'attention se tournera vers l'actuel directeur des ressources humaines du repreneur. Celui de la structure reprise étant alors soit remercié, soit nommé en tant qu'adjoint. Une approche paritaire ou autonome privilégiera la cohabitation entre les DRH.

La présence d'une équipe RH stratégique chez l'acquéreur et d'une équipe administrative au sein de la structure reprise permet de jouer sur les complémentarités et de conserver les deux structures.

Accorder la plus grande attention à la forte mobilisation de cette direction pendant la période de mise en œuvre du processus d'intégration tout comme à l'augmentation du périmètre de collaborateurs à gérer. Se séparer de salariés RH dans la précipitation pour réaliser des économies d'échelle s'avère parfois préjudiciable pour le repreneur.

³³BRIGNANO, (S) et CADORET, (S): guide RH des fusions-acquisitions, édition Liaisons, Paris, 2012, pp.136-140.

2-3-2- Mettre en place une organisation transitoire :

Quelle que soit l'organisation retenue, il reste à savoir si les acteurs RH en place peuvent et veulent s'y intégrer, et comment les aider. L'accompagnement professionnel, la formation, la conduite du changement... représentent autant d'outils à mettre en œuvre pour permettre à chacun de s'y retrouver. Des aménagements sont souvent effectués pour accompagner la mise en place d'une nouvelle organisation RH.

2-3-3- Harmoniser les procédures :

Faire travailler ensemble des équipes RH qui ne se connaissent pas, avec chacune leurs procédures propres, nécessite de définir de nouvelles règles. Selon le rôle occupé par les RH avant la reprise, la transition et la mise à niveau des pratiques seront plus ou moins longues. Que le repreneur souhaite appliquer ses propres méthodes ou qu'il envisage de les faire évoluer pour tirer partie des bonnes pratiques identifiées au sein de l'entreprise reprise, les changements en matière de procédures RH se coordonnent toujours avec l'avancée du processus d'intégration. La mise en place de la nouvelle organisation demande la participation de bon nombre de services, y compris celui des RH. En effet, leur connaissance précieuse des compétences détendues par les salariés leur permet d'accompagner les managers dans le sens de leurs futures équipes.

2-3-4- Mener l'intégration culturelle :

La culture d'entreprise trace les contours de la cohérence du nouvel ensemble. Cohérence de la politique générale, de ses projets, de ses décisions tout comme de ses comportements, les ressources humaines se mobilisent pour intégrer les différences, données de la valeur et du sens à la mixité des équipes. L'intégration culturelle se place sur le terrain de la communication, de la formation, de la participation et de l'implication tant individuelle que collective.

Section 03 : les facteurs clés de succès des opérations de fusion-acquisition :

3-1- La communication et l'implication du personnel :

3-1-1- Instaurer un dialogue continu:

La communication joue un rôle important au cours d'une opération de fusions-acquisitions. Il s'agit en particulier de lier l'opération de fusion-acquisition à la stratégie de la firme, de montrer de quelle façon le rapprochement est au service des acteurs du nouvel ensemble et

d'informer les différents agents concernés par la fusion-acquisition. La communication répond à trois principaux objectifs que l'on peut décliner de la manière suivante³⁴ :

3-1-1-1- Faire prendre conscience des enjeux et de l'intérêt stratégique de l'opération :

La dimension rationnelle du discours doit s'efforcer de démontrer que la fusion-acquisition constitue pour les entreprises regroupées une source potentielle de création de richesse. Le message diffusé doit donc ici porter sur la qualité de synergies et la production des avantages concurrentiels issus du rapprochement.

3-1-1-2- Susciter l'intérêt et l'adhésion au projet :

La dimension affective des messages s'adresse en premier lieu aux salariés des deux entreprises fusionnées. Elle vise avant tout à montrer le rôle bénéfique du rapprochement d'un point de vue social, en tant que création d'une entité forte et durable capable de résister aux incertitudes et aléas. Elle entend également construire son discours autour du sentiment de fierté et de puissance que procure la naissance d'un nouveau groupe.

3-1-1-3- Créer un climat ouvert et coopératif:

La dimension comportementale s'adresse aux acteurs internes et externes de la nouvelle organisation. Elle s'attache à maintenir le lien de confiance et d'estime qui unissait ces acteurs et les entreprises initialement distinctes. Il s'agit ici à la fois d'assurer la continuité, tout en montrant les valeurs positives que représente le nouvel ensemble en termes par exemple de sécurité ou d'exigences professionnelles.

3-1-2- Implication du personnel :

Jean-Marie Peretti est persuadé« *la différence entre l'entreprise qui réussit et celle qui végète repose, avant tout autre avantage compétitif, sur la qualité de son management des ressources humaines* »³⁵.

L'implication, c'est l'identification, l'investissement ou l'engagement personnel. Beaucoup d'emplois requièrent cette identification parce que la performance finale est dépendante de la manière dont l'opérateur aura utilisé sa marge de liberté personnelle pour agir dans le sens

³⁴ Ibid., pp.238-240.

³⁵ PERETTI, (J.M) : tous DRH, éditions d'organisation, paris, 2000, p.27.

d'une performance attendue. Etre impliqué dans une entreprise, c'est de reconnaître dans les buts et valeurs qu'elle poursuit, c'est tendre à agir dans le sens de ces buts et valeurs³⁶.

Il existe des conditions nécessaires à l'implication³⁷ :

3-1-2-1- La cohérence :

Il existe des très grands différentiels d'information et de compréhension entre les différents niveaux de l'entreprise. Il est donc nécessaire au manager de pouvoir s'assurer d'un minimum de compréhension de ce qui se passe.

3-1-2-2- Réciprocité :

Un cercle vertueux entre les apports mutuels de chacun, l'entreprise et la personne. Cette réciprocité se joue évidemment dans les politiques de ressources humaines, de rémunération la qualité des relations vécues au travail ou autre.

3-1-2-3- L'appropriation :

Quand la personne peut réellement s'approprier son travail, de par une appropriation juridique, par une participation au capital, ou affective. Le manager doit connaître suffisamment les personnes dans leur situation de travail pour les accompagner à s'approprier plus fortement leur activité.

L'implication de personnel est donc un facteur clef de succès des opérations de fusions-acquisition.

3-2- La conduite du changement dans une fusion-acquisition :

La conduite du changement est un facteur principal pour réussir une opération de fusion-acquisition. La conduite de changement dans le cadre de fusion remplit trois principaux rôles³⁸ :

3-2-1- Un rôle de coordination et de contrôle :

Une fois l'opération de fusion-acquisition est effectuée, la hiérarchie reste généralement la principale mode de coordination. Ils visent avant tout à réguler et à harmoniser les pratiques

³⁶ Ibid., pp.253-256.

³⁷ Ibid., pp. 239-240

³⁸ MEIER, (O) et SCHIER,(G):Op.cit, pp.246-247.

managériales entre les deux sociétés dans un souci de cohérence et d'efficacité. Il constitue souvent un préalable à la réalisation des objectifs stratégiques. La mise en place de groupes de travail ou de projets chargés de coordonner certaines actions conjointes.

3-2-2- Un rôle de compréhension mutuelle :

Il vise une meilleure compréhension de l'autre par les séminaires d'intégration, les réunions d'information et de rencontres pour créer un sentiment d'appartenance, en jetant les bases d'une identification commune à un même groupe.

3-2-3- Un rôle d'échanges, créateur de sens et d'actions :

Il s'agit à la fois de contribuer à organiser des liens forts et constructifs, tout en veillant à garantir l'esprit d'initiative et la créativité.

Le tableau ci-après liste les principales raisons de refus de changement poste-acquisition que le manager ou bien le conducteur de changement doit les prendre en considération lors de l'opération de fusion-acquisition et les gérer pour la réussite de cette dernière.

Tableau N°II-03 : les principales raisons du refus de changement post-acquisition.

Principales raisons du refus de changement post-acquisition	Commentaires
Motifs psychologiques	Attitude souvent instinctive et irraisonnée, fondée sur la perte de repères et d'identité : crainte de ne plus avoir de prise sur son avenir, sentiment d'abandon, incertitude sur son devenir personnel, crainte des effets indirects et secondaires de l'opération...
Motifs professionnels	Attitude souvent liée aux risques de changement au niveau de la gestion des activités. La fusion acquisition conduit généralement à des évolutions au niveau des métiers et des priorités de l'entreprise. D'où la crainte de ne plus être compétent, inquiétude au niveau des conditions de travail, peur des licenciements ou remise en cause de certains avantages professionnels...
Motifs politiques	Attitude liée aux nouveaux rapports de force entre les deux entités regroupées, marqués par la forte domination de l'acheteur : crainte de perdre une partie de son pouvoir, de son positionnement, de son prestige, de ses marges de manœuvres, de ses degrés d'initiative...

Source :O.Meier et G.Schier; Fusions-acquisitions: Stratégie Finance Management, 5ème édition, Dunod, Paris, 2016, p.234.

3-3- la gestion du choc culturel :

Dans le cas de fusions-acquisitions, la notion de culture apparaît essentielle dans l'analyse des chances de succès de l'opération. Le rapprochement peut en effet créer des différences culturelles entre les parties sont à l'origine du choc culturel. Le choc de cultures dans le cas de fusions-acquisitions s'exerce à trois principaux niveaux³⁹ :

- **Les conflits au niveau de la structure et des systèmes de fonctionnement** (contrôle, rémunération, recrutement, motivation...)
- **Les conflits au niveau du style de management** (valeurs, philosophie, pratiques managériales)
- **Les conflits au niveau du mode de légitimation du pouvoir au sein des entités.**

Il existe beaucoup de stratégie pour régler les problèmes culturels après une fusion-acquisition⁴⁰.

3-3-1- L'imposition de la culture :

La culture de l'acquéreur doit être imposée rapidement, explicitement et complètement et puis les avantages de la réorganisation.

Mais l'imposition de nouvelles visions, d'autres valeurs ou de nouveaux principes pour changer la culture d'entreprise peut conduire l'entreprise à l'échec.

3-3-2- Les deux cultures sont maintenues :

Lorsqu'une fusion ou une acquisition est réalisée entre deux entreprises appartenant à des secteurs très différents, les cultures respectives devront souvent être maintenues séparées. En adaptant cette stratégie, les deux entreprises évitent le choc culturel.

3-3-3- La création d'une culture composite :

La création d'une culture composite doit commencer par une évaluation honnête et approfondie des deux cultures d'origine pour exploiter les points forts des deux entreprises et puis de construire une nouvelle culture plus performante. Cela nécessite la création des passerelles de communication entre les deux cultures.

Le travail en binôme, les co-implantations, les équipes mixtes, les événements informels sont les meilleurs moyens pour apprendre à se comprendre mutuellement.

³⁹ Ibid., pp.224-232.

⁴⁰HABECK ;(MM) ; KROGER ;(F) et TRAM ;(MR) :op.cit, pp.99-106.

Imposer une culture d'entreprise n'est pas toujours le bon choix. Il est souvent plus approprié d'opter pour une culture d'entreprise « composite », voire de laisser les deux cultures fonctionner séparément.

Les dirigeants doivent faire preuve de patience car la culture organisationnelle ne change pas facilement.

« La culture ne se passe pas au mixeur, elle ne change pas à coup de grands discours, de lettre aux employés, de battage publicitaire, de slogans ou de vœux pieux. L'intégration culturelle se passe par le changement des comportements, pas par la rhétorique »⁴¹.

3-4- L'harmonisation des politiques de GRH :

Lors de la mise en œuvre d'une opération de fusion-acquisition l'harmonisation des politiques RH présente des difficultés sur plusieurs niveaux sur, la rémunération, la formation, le recrutement, la gestion de carrière, la performance. Le manager RH doit mettre en place une politique RH qui englobe les politiques des deux entreprises. Leur rôle consiste à la fois à limiter et compenser l'étendue des rationalisations d'effectifs qui accompagnent généralement les opérations de fusion-acquisition, et de veiller à maintenir un niveau de motivation et de formation suffisant pour le personnel de la nouvelle entité.

3-5- Le gestion des conflits :

L'intégration de deux organisations peut créer des conflits entre les partenaires des deux entreprises, dont les sources sont multiples : différences dans les styles de management, choc des cultures organisationnelles, systèmes de fonctionnement opposés.

Pour gérer les conflits au sein d'une opération de fusion-acquisition on peut :

3-5-1- Protéger la structure de l'entité acquise et le périmètre de ses activités :

Empêcher les dirigeants d'imposer à la société acquise leur style de management. Le défi consiste ici à assurer une forte autonomie de gestion à l'entité achetée, en évitant de toucher à sa mission et aux facteurs susceptibles de consolider son développement, comme sa culture, son mode d'organisation ou ses compétences.

⁴¹ FELDMAN, (M) et SPRATT, (M) : Fusionner agir vite pour réussir les transitions, édition Village Mondial, paris,2000, p.162

3-5-2- Isoler et gérer efficacement les conflits potentiels :

La direction de l'entreprise acheteuse peut être amenée à gérer des conflits sociaux nés des conséquences humaines de l'opération avec le départ forcé de nombreux cadres et la mise en place de plans de licenciements. Face à cette réalité, il convient pour la direction de bien cerner les problèmes humains posés par la fusion-acquisition, en s'attachant à rassurer le plus grand nombre et à gérer au cas par cas les situations les plus délicates.

3-5-3- Développer des relations de coopération dans le cadre d'un système d'autorité unique aux mains de l'acquéreur :

L'acquéreur doit garantir une cohérence générale et assurer un cadre à la collaboration. De même, les membres de l'entité acquise doivent être considérés comme une minorité influente disposant sur certains sujets d'une réelle légitimité sur le plan opérationnel.

3-5-4- Respecter les différences culturelles et organisationnelles :

Pour préserver les différences culturelles et organisationnelles des deux entités, et plus particulièrement celle de l'entité acquise, la nouvelle direction doit en particulier veiller au respect du fonctionnement de chacune des activités.

3-5-5- Faire preuve de compréhension, en étant ouvert aux qualités de l'autre firmes :

Il est essentiel de développer une compréhension mutuelle entre les membres des deux organisations, en investissant dans l'éducation des responsables concernés. Une manière de favoriser cette compréhension peut consister, au-delà des réunions de groupe, à renforcer la connaissance des activités des entreprises, en transférant quelques personnes clés entre les deux sociétés. La nouvelle direction doit pour cela veiller à améliorer l'apprentissage organisationnel, en facilitant le transfert de compétences et la diffusion des meilleures pratiques.

Pour assurer la bonne gestion des conflits lors d'une opération de fusion-acquisition il faut que l'acquéreur assume ses responsabilités et donne sa vision de la situation et les insuffisances relevées pour mener à bien le projet et une véritable collaboration entre les parties peut être possible et déboucher sur des initiatives fortes de la part de l'entité acquise.

Conclusion du chapitre :

Les fusions acquisitions constituent un mode de croissance auquel les entreprises ont recours depuis de nombreuses années.

Ces opérations peuvent être classées selon deux critères : économiques et juridiques. Ces dernières naissent de différents objectifs et différentes motivations.

Le processus des opérations de fusions- acquisitions est long et complexe, mais la phase d'intégration est la plus longue et la plus importante car c'est elle qui détermine le plus souvent la réussite ou l'échec de l'OFA.

Les risques qui sont généralement les plus présents sont d'ordre social tels que la démission des hommes-clés de l'entreprise acquise, le choc culturel, la résistance au changement en rejetant par exemple le nouveau chef d'entreprise ou le recours à la grève. Il s'avère donc important de prendre en compte la dimension humaine dans la gestion de telles opérations.

A ce titre, la fonction RH a un rôle essentiel à jouer dans la gestion des différences culturelles, la conduite de changement et la création d'un sentiment d'appartenance chez les hommes provenant d'un environnement différent pour garantir leur implication et maintenir leur motivation.

Introduction du chapitre:

Après avoir présenté les concepts clé du management Rh, de la fusion-acquisition ainsi que le rôle de la fonction RH dans le cadre de ces opérations dans les deux chapitres précédents et en vue d'atteindre le but de notre recherche et de déterminer le rôle et la contribution de la fonction RH lors d'une opération fusion-acquisition, nous avons choisi le cas du rachat de la fromagerie le Berbère par PDZ.

Dans le cadre du présent chapitre trois sections seront présentées. La première sera consacrée à la présentation générale du groupe agroalimentaire PDZ et sa direction des ressources humaines où nous avons effectué notre stage pratique.

Dans la deuxième, nous essayerons d'illustrer telles qu'elles sont détectées par le Directeur Général de PDZ les différentes motivations du rachat de Priplait ainsi que les principaux motifs de la croissance par fusions-acquisitions. Nous poursuivrons par la description générale du processus qui sous-tend la mise en œuvre de cette opération.

Quant à la dernière, elle sera réservée à la présentation du cadre méthodologique qui nous a permis de mener notre enquête.

Chapitre III : présentation de PDZ et méthodologie de la recherche:

Ce chapitre est scindé en 3 sections, la première à portée essentiellement sur la présentation de PDZ quant à la deuxième section est consacrée pour la description du processus de la fusion. La dernière section est réservée pour la présentation de la méthodologie de la recherche.

Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil

1-1- présentation du secteur d'activité de l'entreprise¹:

Le secteur agroalimentaire est un secteur d'activité qui correspond à l'ensemble des entreprises des secteurs primaires et secondaires qui participent à la production de produits alimentaires finis.

1-1-1- Les différentes activités agroalimentaires en Algérie :

On peut distinguer plusieurs grandes familles d'activités dans l'industrie agroalimentaires :

1-1-1-1- L'industrie des produits laitiers :

L'Algérie est le premier consommateur laitier du Maghreb, avec une consommation de l'ordre de 140l/habitant/an.

✓ Le lait instantané en poudre et les laits infantiles :

Il existe un marché du lait en poudre : Gloria, Loya, Celia, Novilait, Nespray, Candia,...

Le marché des laits infantiles : Régilait, Gallia, Celia, Guigoz, Nestlé/Gerber-Nidal-Nespray, Blédina/Danone.

✓ Les fromages :

La consommation de fromages en Algérie est estimée à 100 000 t/an.

BEL/La vache qui rit est leader du marché des fondus devant **Algérie Crème/La Jeune Vache, Priplait/Ikil, Falait/Tartino, Goumidi-O'Kids, Lactalis/Alvita**,...

✓ Les yaourts & desserts :

Le marché des yaourts et desserts est estimés à 500 000 tonnes par an.

¹ L'ESSENTIEL DE L'AGROALIMENTAIRE ET L'AGRICULTURE - N°97, Le Marché des en Algérie, 2015, pp. 13-18.

Les plus grands producteurs de yaourts sont : Soummam, Danone, Hodna et Trèfle. Les leaders sont Soummam avec 45 % du marché et Danone avec 25 %.

1-1-1-2- L'industrie des boissons :

Les boissons représentent 14% de la production totale du secteur agroalimentaire, 15% des consommations intermédiaires et 13% de la valeur ajoutée.

Les boissons gazeuses représentent 81% du marché des boissons aux fruits contre 15% pour les boissons lactées aux fruits, 4% pour les nectars et seulement 1% pour les jus pur fruit.

Le marché des eaux est dominé par les grandes marques comme Nestlé, Lalla Khedidja (Cevital), Saïda (groupe Yaïci), Batna (groupe Attia), Benharoun et Mouzaïa (groupe SIM).

1-1-1-3- L'industrie sucrière :

La consommation moyenne de sucre en Algérie est de l'ordre de 30 kg par habitant et par an.

L'industrie sucrière est dominée par Cevital qui détient près de 80% du marché du sucre.

1-1-1-4- L'industrie des fruits et légumes :

Les principaux producteurs de conserves de fruits et légumes sont BENAMOR, IZDIHAR, les 3 Princes, Soumaa (conserves de tomates et harissa), SOCA (Olives), Sabri (cornichons, câpres,...). Pour les confitures, SABRI est leader du marché devant Benamor, SICAM, N'GAOUS.

1-1-1-5- Le secteur des huiles et matières grasses

Cevital l'acteur principale dans le domaine du raffinage des huiles et dans la production d'huile et de margarine. Dans le secteur **des huiles de graines**, les principaux producteurs sont Cevital, Safia, Afia Algerie et La Belle.

1-1-1-6- Le secteur des viandes transformées :

La production de charcuterie est faible et se concentre dans deux secteurs principaux : la production de cachir (et la production de merguez. Le Leader du cachir est Bellat qui représente à lui seul 50% du marché.

1-1-2- L'importance du secteur agroalimentaire en Algérie :

Le secteur agroalimentaire représente la deuxième industrie du pays. Il a une importance grandissante, tant du point de vue de création de la richesse que de leur participation active à l'alimentation de population.

- Les ménages algériens consacrent en moyenne 45% de leurs dépenses à l'alimentation.
- L'industrie agroalimentaire emploie plus de 1,6 million de personnes ce qui représente 23% de la population active.
- Elle représente presque 50% du Produit Intérieur Brut (PIB) hors hydrocarbures.
- A la fin de premier semestre 2012, les entreprises de la branche agroalimentaire
- représentent 30%, dans l'ensemble de l'industrie manufacturière en Algérie
- Les produits agroalimentaires représentent 40 à 45% de valeur ajoutée soit 197,35 Mds DA en 2010.

1-2- Présentation de l'organisme d'accueil² :

1-2-1- Promasidor Coorporate:

Promasidor est une société multi-locale qui fabrique, commercialise et vend des produits alimentaires et des boissons qui ravitaille plus de 850 millions de personnes. Le nom de Promasidor est la combinaison des initiaux des prénoms des enfants du fondateur Robert Rose (**P** : Paul, **RO** : Robert, **MA** : Mark, **SI** : Simon, **DOR** : Doris).

Promasidor fut fondé en 1979 par Robert Rose, qui avait quitté le Royaume-Uni pour le Zimbabwe en 1957. Directeur d'Allied Lyons Africa pendant plus de 20 ans. Il a voyagé à travers toute l'Afrique et a acquis une connaissance unique et profonde de l'industrie alimentaire du continent. Il remarqua en particulier le manque de disponibilité d'un produit très nutritif que les pays développés prennent pour acquis — le lait.

Promasidor commença à vendre le lait Cowbell dans la République Démocratique du Congo en 1979. Actuellement, elle est présente dans plus de 20 pays africains tels que : **Nigeria, Ghana, Angola** et en **Algérie** depuis 2001.

➤ Les marques de Promasidor Coorporate :

LOYA PREMIUM, LOYA MILK, MIKSI et **COWBELL** (lait écrémé en poudre).
CEREALE YUMVITA : (nourriture pour bébé). **DRINK-O-POP, AMILA, TOP TEA** : (boissons en poudre).

² <http://www.promasidor-dz.com> (publié le 2016 consulté le 14/02/2017 à 08 :00).

1-2-2- Promasidor Djazair :

Conscient du mouvement de libéralisation qui s’amplifie en Algérie et qui génère des besoins nouveaux pour les entreprises nationales, Promasidor a décidé de s’implanter en Algérie depuis 2001.

Promasidor Djazair est une entreprise dont le métier est la production, la distribution et la commercialisation de produits alimentaires de qualité.

Les dates clé de Promasidor Djazair :

- **1979** : création de l’entreprise par Robert Rose.
- **2001** : arrivée en Algérie.
- **2002** : installation à Rouïba.
- **2004** : création de deux centres de distribution Oran et Sétif.
- **2010** : déménagement à Guerrouaou.
- **2015** : le rachat de la fromagerie Le Berbère.
- **2017** : arrivée à un nombre de 1077 employés.

Figure N°III-1 : Fiche technique de Promasidor Djazair

FICHE SIGNALETIQUE :

- **Raison sociale** : Promasidor Djazair SARL.
- **Forme juridique** : Société A Responsabilité Limité.
- **Capital social actuel** : 251 000 000 Dinars Algériens.
- **Activités** : la production, la distribution et la commercialisation de produits alimentaires.
- **Les marques** : Loya, Twisco, Amila et Le Berbère.
- **Directeur général** : Bart WLLIEMS.
- **Directeur général adjoint** : Lionel MOULIN.
- **Localisation** : Route de Boufarik, CW 148 Zone d'Activité de Guerrouaou, Blida.
- **Superficie** : 2ha.
- **Effectif** : 1077 collaborateurs.
- **Unité de production** : une unité à Chéraga et une unité à Guerrouaou
- **Points de ventes** : au moins 30 000 points de vente.
- **Magasins de distribution** : L'Aid, Oran et Setif.

1-2-2-1- Les marques de Promasidor Djazair :

Promasidor Djazair est présente aujourd’hui sur le marché algérien avec 4 marques leader :

TWISCO : la gamme de produits Twisco est une boisson au chocolat en poudre disponible en cinq saveurs à base de chocolat (pur chocolat, Choco-caramel, Choco-moka, Choco-banane et Choco-fraise). Cette gamme comprend également des pâtes à tartiner et des madeleines au chocolat. TWISCO a été lancée en 2013.

AMILA : les boissons aromatisées en poudre de Amila est créée en 2004, elle est disponibles en neuf arômes (orange, mangue-abricot, fraise-banane, pomme-poire, cocktail de fruits, fruits des bois, citron, pêche et pomme clair).

LOYA : c’est le premier lait entier en poudre à être lancé et distribué par Promasidor. Loya est le premier produit lancé par Promasidor Djazair en 2001.

LE BERBERE : est la marque numéro deux depuis 2008 en Algérie dans le secteur de la production des fromages fondus et de préparations fromagères.

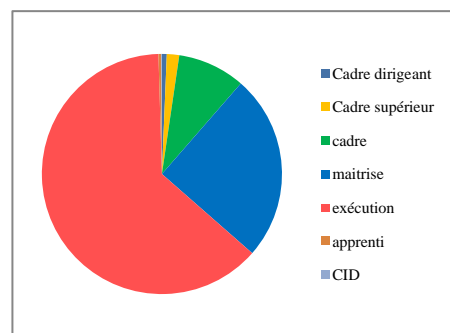
1-2-2-2- L’effectif de Promasidor Djazair :

Tableau N°III-1 : la répartition de l’effectif de Promasidor Djazair

N°	Grade	Personnel
1	Cadre dirigeant	7
2	Cadre supérieur	18
3	cadre	98
4	maitrise	270
5	exécution	680
6	apprenti	4
7	CID	1
	total	1077

Source : document de l’entreprise

Figure N°III-2 : la répartition de l’effectif de Promasidor Djazair



Source : établies par nous même sur la base des données de tableau N°III-1

PDZ compte aujourd’hui plus de 1077 employés en 2017. Parmi les 1077 travailleurs, 680 relèvent des personnels liés à l’exécution ceci peut être expliqué par la nature d’activité de l’entreprise, suivis par 270 qui font partie de la maitrise.

1-2-2-3- Culture d'entreprise : vision, mission, valeurs :

➤ **Vision :**

Les consommateurs algériens deviennent de plus en plus exigeants dans leurs choix. Pour cela, Promasidor Djazair s'engage avec constance, éthique et détermination à produire des produits de qualité dans le but de nouer un contrat de confiance durable avec les consommateurs Algériens.

➤ **Missions :**

- Garantir des processus de production aux standards des normes internationales.
- Tourner ses investissements vers l'excellence en termes industriels, processus et ressources humaines.
- Proposer des produits qui vont satisfaire le plus grand nombre de consommateurs algériens, selon leurs profils, attentes et besoins.
- Garantir des produits constants en termes de qualité.
- Proposer des prix accessibles.
- Être présents avec ses produits sur l'ensemble du territoire algérien.

➤ **Valeurs :**

Elles sont contenues dans le mot **ESPRIT** qui veut dire Excellence, Service, Passion, Recherche, Intégrité, Talent, dont chaque initiale représente un pilier essentiel dans le programme de développement de Promasidor Djazair.

1-2-3- Organigramme organisationnel :

1-2-3-1- Promasidor Guerrouaou :

L'organigramme organisationnel (**voir Annexe N°1**) représente les différentes directions centrales de Promasidor Djazair et l'ensemble de liens hiérarchiques entre ses différents départements. Il est composé de 4 départements qui se représentent comme suit :

➤ **Direction générale :**

- Directeur général
- Directeur adjoint
- Assistante DG
- Département analyse affaire
- Département relation extérieur

- Département communication
- Direction commerciale
- Direction finance & administration
- Département marketing
- Département ressources humaines
- Département informatique technique

➤ **Département production :**

- Production
- Qualité
- Maintenance et maintenance bâtiment
- Parc/sécurité

➤ **Département commerciale et marketing :**

- Centre distribution Sétif
- Centre distribution Oran
- Centre distribution centre.

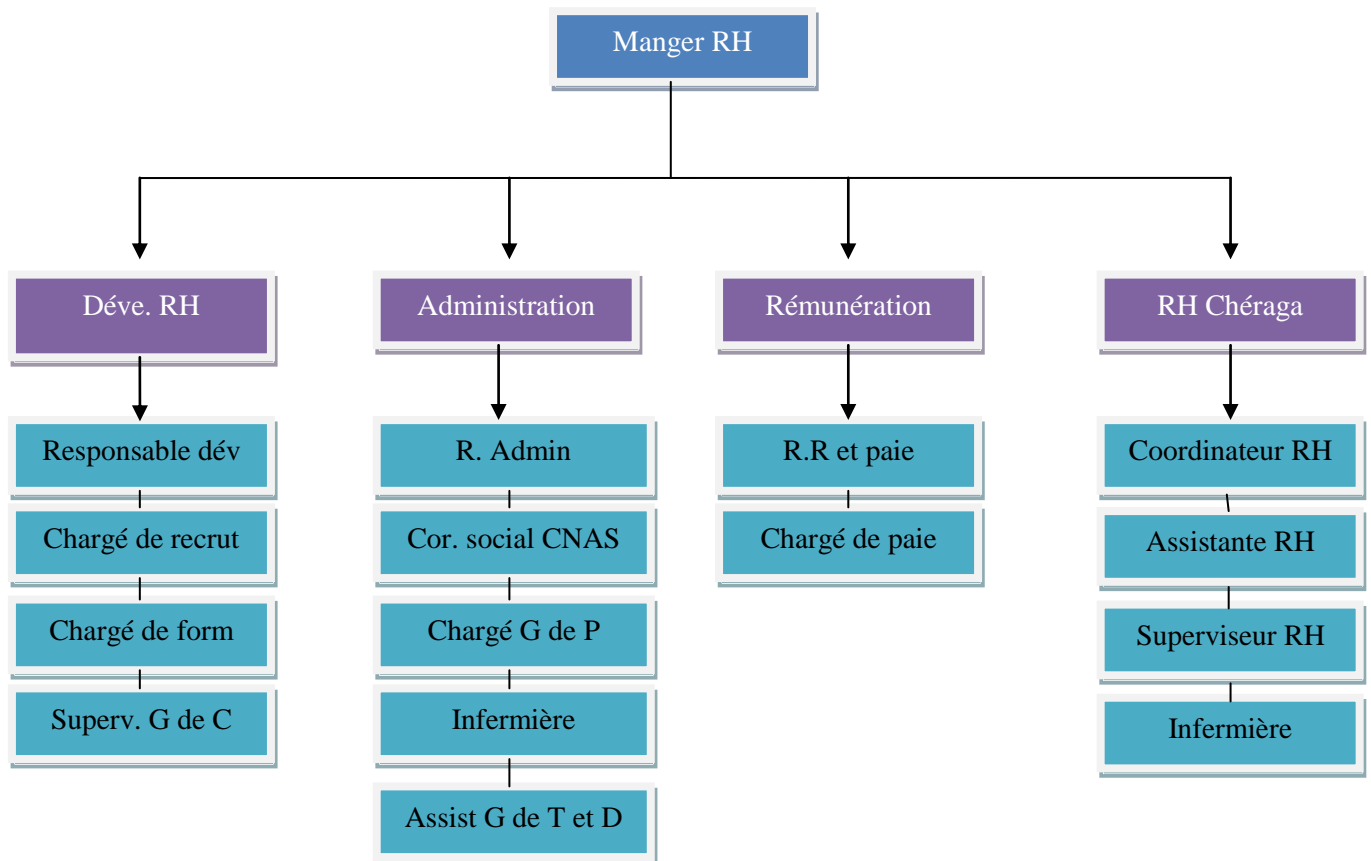
➤ **Département des opérations :**

- Achat & supplychen.
- Logistique (dépôt générale, dépôt l'Aid)

1-2-3-1-1- L'organigramme de département RH :

La direction des ressources humaines a pour objectif de gérer le capital humain, et faire en sorte que l'entreprise puisse disposer au moment voulu d'un personnel de qualité et au nombre désiré.

L'organigramme de service ressources humaines est composé de 4 principales services. Chaque service dépend de l'autre.

Figure N°III-3 : l'organigramme de département RH.

Source : document interne de l'entreprise 2017.

Manager RH :

Le manager RH est chargé de coordonner et suivre les services de sa direction. Ses missions principales sont :

- L'élaboration des politiques de l'entreprise (rémunération, formation, d'activités sociales et culturels, etc.) et veiller à son application une fois adoptée.
- Effectuer des analyses qualitatives et quantitatives nécessaires.
- Elaboration et mise en œuvre de tous les systèmes de management des ressources humaines.
- Gestion de l'évolution des ressources humaines au sein de l'entreprise.
- Chercher les motivations des employés.
- Assurer l'accueil et le bien suivi des besoins des employés.
- Assurer la bonne gestion des employés.

- Veiller au respect de la législation sociale, de la convention de l'entreprise, du règlement intérieur et des procédures interne.
- Etude constante du milieu de travail et la recherche de solutions correspondantes aux conditions et relations de travail.

➤ **Développement RH :**

- **Responsable développement des talents :**

Le responsable développement des talents est chargé de suivre le bien déroulement des services qui sont au dessous de sa direction il est chargé de :

- Analyser les besoins de développement de compétence et les prioriser en identifiant ce qui relève de la formation et ce qui relève du développement de compétences ;
- Développer et assurer les outils d'identification des cadres à haut potentiel, des cadres supérieurs, des cadres supérieurs seniors et des cadres dirigeants;
- Elaborer les plans de développement par groupe d'emplois ;
- Définir les méthodes d'évaluation du personnel et assurer leur évolution.

- **Chargée de formation :**

Elle est chargée de :

- L'analyse des besoins des employés de formation ;
- L'analyse et la consolidation des plans de formation ;
- La coordination et le suivi des actions de formation du personnel ;
- L'élaboration des bilans périodiques de la formation et l'évaluation des résultats ;
- L'orientation et le suivi des stagiaires provenant des secteurs de formation et le maintien de relations d'échanges avec ces derniers ;
- L'élaboration, dans le cadre de la politique en vigueur, des règles et procédures en matière de formation ;
- Le pilotage et l'évaluation des actions de formation à chaud et à froid;
- L'organisation de journées d'études et/ou ateliers d'application pour le personnel.

- **Chargée de recrutement :**

Ses tâches principales sont :

- La définition du besoin en effectif ;
- La recherche des candidats ;
- L'organiser des entretiens d'embauche ;
- La consultation des candidats ;
- la sélection des éléments les plus compétents ;
- La réintégration du travailleur dans les effectifs de la Société.

- **Superviseur gestion de carrière :**

Elle est chargée de :

- La conception des programmes de développement de carrière de personnel (élaborer les profils d'emploi et de compétences, les outils d'évaluation du personnel et superviser l'opération d'évaluation ;
- La prise en charge de la préparation et du traitement des opérations périodiques d'appréciation ;
- La conception et le contrôle des bilans annuels, trimestriels et semestriels des mouvements de personnel.

➤ **Administration :**

- **Responsable administration :**

Il a comme tâche principale le suivi des services d'administration et le bon déroulement de ces derniers pour la bonne consultation et la satisfaction des employés.

- **Chargé de la gestion du personnel :**

Ses tâches principales sont :

- La récupération des dossiers administratifs des nouveaux recrutés ;
- La vérification de l'intégration des salariés dans le système RH ;
- L'intégration et le suivi de personnel sur le système RH SCRABBLE (nouveaux salariés, sortie du personnel, prolongation des contrats, ordre de mission, certificat de

travail, attestation, extraction des états et rapports de gestion de paiement et les besoins des services) ;

- L'assurance de suivi, de classement et d'archivage des dossiers du personnel ;
- L'établissement des contrats de travail.

- **Correspondante sociale :**

Elle est chargée de la sécurité sociale des employés en d'autres termes leur relation avec la CNAS :

- Les accidents de travail : tout accident causé à l'employé pendant l'exercice de son travail, dans son trajet au lieu de travail, ou pendant son retour de travail est signalé par l'entreprise ;
- Les allocations familiales ;
- Le traitement des congés de maladie ;
- La mise à jour des registres avant la vérification de l'inspection de travail ;
- Traitement des congés de maternité ;
- Traitement des retraiter ;
- Les arrêts de travail.

- **Assistante gestion de temps et discipline :**

Elle est chargé de :

- L'établissement des différentes décisions de sanction, les demandes d'explication et les PV de commission de la discipline ;
- L'établissement des titres de congés après la réception des demandes de congé et la vérification si l'intéressé a droit ;
- Le suivi de l'assiduité (les retards, le pointage, les absences) ;
- L'établissement des fiches de pointage quotidiennement à l'aide d'un système de pointage nommé KILIO ;
- Le traitement des heures supplémentaires à l'aide d'un système nommé SCABBLE.

- **Infirmière :**

Elle est chargée de :

- La participation à la surveillance de la santé des salariés selon les protocoles établis par le médecin du travail : organise les visites médicales ; réalise les examens et explorations fonctionnelles ;
- La prise en charge des soins d'urgences: accidents du travail, soins d'urgence, accueil des salariés en difficulté pour des problèmes de santé, professionnels ou autres ;
- L'organisation et la mise en place des actions de prévention ;
- La participation à des formations relatives aux risques de l'entreprise (bruit, produits chimiques, exposition au sang, ...) ;
- L'assurance de la gestion et de l'organisation du service de santé au travail : planning des visites, formation, gestion de la pharmacie, gestion des registres Accident du travail, rédactions des rapports.

➤ **Service rémunération :**

- **Responsable rémunération & paie :**

Elle est chargée de :

- La mise en œuvre du système de rémunération ;
- L'élaboration et le maintien de la grille de classification des emplois;
- Etablir la politique de rémunération avec le manager RH.
- Vérifier le déroulement de la réalisation des fiche de paie et de convention de prêt.
- Assurer le bon déroulement de service rémunération.

- **chargé de paie :**

La chargée de paie est chargée de :

- L'établissement des coûts horaires et les ratios de mesure de la performance du personnel;
- L'élaboration des fiches de paie des employés ;
- L'élaboration des conventions de prêt et d'avance sur la paie.
- La préparation, déboucement et comptabilisation de la paie des employés.

- Le suivi et la mise à jour des éléments de la paie.

1-2-3-2- Promasidor Chéraga :

L'organigramme organisationnel (voir **Annexe N°3**) représente les différentes directions centrales de PDZ Chéraga et l'ensemble de liens hiérarchiques entre ses différents départements. Il est composé de 3 départements qui se représentent comme suit :

➤ **Direction générale**

- Directeur général adjoint
- Directeur de centre
- Directeur des opérations

➤ **Directeur Chéraga**

- Responsable production
- Manager maintenance
- Coordinateur RH
- Coordinateur Assurance Qualité

➤ **Direction des opérations**

- Manager planification
- Manager supplychain
- Manager logistique

1-2-3-2-1- RH Chéraga :

➤ **Coordinateur RH :**

Il est chargé de :

- Administration ressources humaines
- Recrutement
- Coordinations des éléments de la paie
- L'analyse des besoins des employés de formation
- La définition du besoin en effectif

➤ **Superviseur RH :**

Il est chargé de :

- Recruter les agents de maîtrise
- La discipline générale, l'établissement des différentes décisions de sanction, les demandes d'explication;
- La gestion du temps, l'établissement des fiches de pointage quotidiennement à l'aide d'un système de pointage nommé KILIO ;
- Le suivi de l'assiduité (les retards, le pointage, les absences) ;
- La récupération des dossiers administratifs des nouveaux recrues ;
- L'établissement des contrats de travail ;
- L'assurance de suivi, de classement et d'archivage des dossiers du personnel.

➤ **Assistante RH :**

Elle est chargée de suivre :

- Relation avec la CNAS (correspondante sociale).
- Les accidents de travail
- Les allocations familiales
- Traitement des retraiter ;
- Les arrêts de travail, l'établissement des titres de congés après la réception des demandes de congé et la vérification si l'intéressé a droit ;

➤ **Infirmière :**

- La participation à la surveillance de la santé des salariés selon les protocoles établis par le médecin du travail ;
- La prise en charge des soins d'urgences: accidents du travail, soins d'urgence, accueil des salariés en difficulté pour des problèmes de santé, professionnels ou autres ;
- La participation à des formations relatives aux risques de l'entreprise ;
- L'assurance de la gestion et de l'organisation du service de santé au travail.

Section 02 : l'intégration de la fromagerie Le Berbère par PDZ :

Priplait, une entreprise familiale qui a été créée en 1996. Sarl Priplait était un organisme de transformation et de commercialisation de fromage fondu et de préparations fromagères. Basée à AMARAII- Chéraga, la société a connu les grandes étapes de la transformation des produits laitiers de ces vingt dernières années.

La fromagerie Le Berbère a connu l'année dernière une période d'importants changements en fusionnant avec Promasidor Djazair.

2-1- Les motivations et les objectifs de PDZ :

D'après le Directeur Générale de PDZ Bart WILLEMS les motivations et les objectifs de rachat sont les suivantes :

- Pénétrer de nouveaux marchés *« mon ambition est de permettre croissance et pérennité en terme de part de marché face à la concurrence ».*
- Développer le potentiel de la marque Le Berbère, en capitalisant sur l'expérience acquise des collaborateurs de la marque Le Berbère *« nous avons eu 6 choix, mais nous avons choisi de racheté Priplait car Le Berbère est la deuxième marque en Algérie et elle a toutes les capacités nécessaires pour devenir numéro un ».*
- Diversifier pour minimiser les risques *« j'ai souhaité une nouvelle dynamique de croissance rapide en diversifiant notre portefeuille de produits qui sont commercialisés par trois marques Loya qui est un leader sur le marché de lait en poudre et deux jeunes marques Amila et Twisco ».*
- Acquérir des nouvelles compétences *« L'intégration de l'unité du production de Chéraga. En plus de l'extension de notre gamme de produit par Le Berbère, cette intégration a aussi enrichi notre potentiel humain par des compétences dotées d'expertise et de qualifications que nous sommes fiers de compter aujourd'hui parmi nous ».*

2-2- Le processus de la fusion :

Le processus de la fusion est long et complexe, nous allons présenter les étapes de la mise en œuvre de ce rachat sans rentrer dans les détails des deux premières phases car notre thème est orienté vers la dimension humaine de l'opération.

2-2-1- La phase de préparation :

Le choix de la croissance externe n'est pas fait au hasard par PDZ. Ce choix est le fruit d'une stratégie de développement bien étudiée par l'entreprise.

Grace à la veille stratégique, PDZ a identifié six cibles sur le marché mais le choix de rachat est porté sur Priplait après une évaluation des forces et des faiblesses de la cible ainsi que les opportunités et menaces de la cible.

Une fois la décision est prise, PDZ a réalisé un audit d'acquisition pour valoriser Priplait à travers l'analyse des éléments financiers tels que le chiffre d'affaire, capitaux propres et l'analyse des éléments stratégiques (la convergence en termes d'objectifs et d'intérêts et la concurrence).

2-2-2- La phase de négociation :

D'après les paroles de DG les négociations ont duré plus de 10 mois. La première rencontre entre les deux parties avait lieu en février 2015. L'objectif de cette rencontre était de négocier les conditions dans lesquelles le rachat va se réaliser, « *nous avons abordé principalement le prix, les garanties concernant les employés et le volet juridique* ».

Vu que Priplait est une entreprise familiale qui regroupe plusieurs actionnaires, les négociations ont été durées, « *il était difficile d'aligner et d'arranger tout le monde, il fallait mener cette négociation avec un seul représentant* ».

Les difficultés qui se représentaient ont été surmontées et la signature du contrat avait lieu le 01/01/2016.

2-2-3- La phase de transition (pré-intégration):

Cette phase s'étalait entre le moment où le contrat était signé et l'intégration des employés. La fonction RH était l'acteur principal tout au long de cette période en menant les actions suivantes :

2-2-3-1- La préparation des visites :

Dans le but de rapprocher les employés des deux sites et de faciliter leur intégration, des visites et des tours d'entreprises.

2-2-3-2- La prise en charge des opérations de transfert des contrats :

Le Manager et le coordinateur RH ont déplacé au site Chéraga pour rencontrer les collaborateurs dans le but de les rassurer sur leurs avenir dans la nouvelle organisation. La DRH a organisé des rencontres en face à face dans le but de leurs expliquer les nouveaux acquis mais aussi comment les acquis perdus ont été réintégrés. Ce point a été très difficile car certains ne comprenaient pas pourquoi instaurer une nouvelle politique salariale. Malgré ces difficultés et un travail qui a duré plus de 20 jours, l'équipe RH a réussi de convaincre les rachetés à signer leurs contrats et seulement 10 départs volontaires ont été marqués.

2-2-3-3- La restructuration de l'organigramme de l'entreprise :

Le rachat de Priplait a engendré une redondance de postes surtout au niveau des fonctions supports ce qui est évident car les deux entreprises ont été indépendantes. Face à cette situation, la DRH se trouvait de nouveau confrontée à d'autres défis, celui de la constitution d'un nouvel organigramme qui rassemble les deux entreprises qui opèrent dans deux régions différentes (Alger et Blida) et celui de la redistribution des rôles.

La mobilité interne était la meilleure solution, certains employés ont été promus, d'autres ont fait une mutation géographique et d'autres ont été orientés vers un autre poste.

2-2-4- La phase d'intégration :

L'intégration est la phase la plus délicate du processus. À ce stade, les deux structures ont commencé à travailler ensemble depuis la signature des contrats des employés de la fromagerie Le Berbère.

2-2-4-2- La célébration de l'intégration :

PDZ a organisé une fête pour célébrer l'intégration de l'unité de production de Chéraga. Cette fête avait lieu en avril 2016 au Sheraton, tous les employés ont été invités. Cette dernière a été animée par le directeur général, le manager RH, responsable communication et le directeur du site Chéraga.

Les objectifs de cet événement sont :

- Présenter PDZ, ses valeurs, ses objectifs et ses missions ;
- Rappeler les événements et les réalisations qui ont marqué l'histoire de PDZ ;

- Expliquer les raisons de rachat et insister sur le fait que PDZ envisage de garder les mêmes collaborateurs ;
- Rassembler les employés des 5 sites de PDZ pour se faire connaissance ;
- Rassurer et souhaiter la bienvenue aux nouveaux collaborateurs.

2-2-4-3- Le plan de rattrapage pour Chéraga :

La direction générale avec la collaboration de la DRH a adopté un plan de rattrapage pour Chéraga, étalé dans le temps, à voir une priorité premièrement :

➤ L'amélioration des conditions de travail :

Les conditions de travail au sein de site de Chéraga ont été considérablement améliorées. En effet PDZ a investi plus de 100, 000,000 de dinar pour remettre ce site à nouveau.

➤ La présentation des travailleurs et l'échange favorable :

Les employés de Chéraga sont actuellement représentés par le syndicat de PDZ qui est le porte parole et le représentent des travailleurs.

➤ L'harmonisation des procédures :

Ce point est réalisé à presque 100% :

- L'instauration d'une seule et même politique salariale est appliquée depuis avril 2017.
- Les avantages en nature : l'octroi des quotas produits sera appliqué pour les employés de Chéraga à partir de janvier 2018.
- La considération des années d'ancienneté chez Priplait dans le plan de carrière : concernant les années d'ancienneté auprès de Priplait sont reconnues comme « expérience interne » par PDZ.

Il va de soi, que les modalités de calcul qui seront retenues au titre de cette indemnité par le nouveau système salarial, seront applicables à tous les collaborateurs des 5 sites (Chéraga, Guerrouaou, Oran, Sétif, l'aide), sans discrimination, conformément à la situation de chacun et qu'il sera tenu compte de leurs anciennetés pour la gestion de leurs carrières.

Section 03 : méthodologie de la recherche :

La collecte des données est faite à l'aide de deux questionnaires, un pour les employés de **PDZ site Guerrouaou** et l'autre pour les employés de **PDZ site Chéraga** : la fromagerie **Le Berbère**. Cette étude quantitative a été soutenue par des entretiens semi-directifs avec le directeur général, le manager RH, le manager communication et un employés qui appartenait avant la fusion à Priplait. Cette combinaison de sources multiples de données (qualitatives et quantitatives) permet d'accroître la validité et la fiabilité des informations.

3-1- L'étude quantitative :

L'objectif de cette étude est de construire une vision et d'avoir une idée sur la façon dont les employés des deux sites vivent la fusion.

3-1-1- Définition du questionnaire³:

Le questionnaire est une technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès d'individus qui permet de les interroger de façon directive et de faire un prélèvement quantitatif en vue de trouver des relations mathématiques et de faire des comparaisons chiffrée.

3-1-2- L'échantillonnage :

Etant donné le nombre élevé des travailleurs au sein de PDZ (1077 employés) et leurs dispersions géographiques (Alger, Blida, Oran et Setif) la construction d'un échantillon s'est avérée indispensable.

Nous avons choisi la méthode d'échantillon aléatoire simple où tous les employés ont la même possibilité de faire partie de l'échantillon.

La population enquêtée compte 1077 employés. De cette liste, nous avons pris un échantillon de 107 employés (1/10 de la population des deux entreprises avant la fusion).

- 1/10 de 300 employés la fromagerie Le Berbère ce qui fait un échantillon de 30 employés.
- 1/10 de 777 employés de PDZ avant la fusion ce qui fait un échantillon de 77 employés.

³ CHABANI, (S), OUACHERINE, (H), guide de méthodologie de la recherche en science sociales, Taleb Impression, 2017, p.77.

3-1-3- La conception et la validation du questionnaire :

- 1-** Nous avons élaboré un questionnaire qui comprend 18 questions pour les employés de PDZ Guerrouaou (voir annexe n°04) et un questionnaire de 19 questions pour les employés de PDZ Chéraga (voir annexe n°05). Il est structuré en 5 blocs et une fiche signalétique :

Cette fiche contient le sexe, la catégorie socioprofessionnelle et le nombre d'années dans l'entreprise, nous permettant de connaître notre échantillon. (Questions de a à d).

Bloc 01 : la force d'identification (questions 1-4).

Bloc 02: la culture (affirmations 5-7).

Bloc 03: le changement (questions 8-9)

Bloc 04 : la relation de confiance (la confiance interpersonnelle en ses anciens collègues, la confiance interpersonnelle en ses nouveaux collègues et la confiance en les gestionnaires de PDZ). (Question 10-15).

Bloc 05 : avis des salariés sur la fonction RH qui vont nous permettre de porter un avis sur les relations existantes entre les salariés et la DRH. (Questions 16 et 19).

- 2-** Dans le souci de permettre une bonne compréhension, nous avons opté pour la traduction du questionnaire en arabe.
- 3-** Une fois la première version du questionnaire est élaborée, nous l'avons soumis à notre encadreur de mémoire, une étudiante en 2^e année doctorat et notre encadreur de stage. Ces dernières ont vérifié la conformité des questions avec les objectifs de recherche, et nous ont suggéré l'élimination et la reformulation de certaines questions.

Après la formulation du questionnaire et les corrections apportées, dans le but de vérifier si le questionnaire est facilement accessible à tous les enquêtés, il a été testé auprès de deux agents de maîtrise et un cadre. Les remarques et les conseils suggérés sont pris en considération pour l'élaboration de la version finale du questionnaire.

3-1-4- Type de questions :

Pour économiser le temps des interviewés et afin d'éviter les réponses hors sujet nous avons privilégié pour une grande partie de notre questionnaire l'utilisation des questions fermées.

a. Les questions fermées⁴ : ce sont les questions pour lesquelles on impose aux répondants une forme précise de réponses et un nombre limité de choix.

➤ **Questions dichotomiques** : offrent deux choix de réponses.

Exemple : avez-vous changé de poste après la fusion ?

Oui Non

➤ **A une seule réponse permise** : le répondant dispose ici d'une liste de choix, mais sa réponse doit être unique

Exemple : je sens que je fais partie de :

De PDZ Guerrouaou De PDZ Chéraga De PDZ Djazair

➤ **A plusieurs réponses permises** :

Exemple : la fusion à améliorer ma satisfaction vis-à-vis :

Les conditions de travail La communication interne

La rémunération La formation aucune proposition

➤ **Sous forme d'échelle** :

Nous avons opté pour deux types d'échelle :

- **L'échelle de likert** :

Exemple: Je prévois demeurer à **Promasidor Djazair** au cours des prochaines années.

Tout à fait d'accord D'accord Ni en accord ni en désaccord

Pas d'accord Pas du tout d'accord

3-1-5- Procédure d'administration du questionnaire :

⁴ Ibid., p.78.

Il existe plusieurs modes d'administration d'un questionnaire : le face à face, par téléphone, par courrier et par internet.

Nous avons opté pour le mode face à face ce qui nous a permis de répondre directement aux interrogations posées par les interviewés et d'éviter la perte de questionnaires. Toutefois, il faut signaler que parfois, il nous a été difficile, voir impossible, de récupérer les réponses des cadres. Autrement dit, nous avons laissé les exemplaires des questionnaires, ensuite, nous sommes repassées de nouveau pour leur collecte.

Le questionnaire définitivement élaboré a été administré auprès des deux sites (Guerrouaou et Chéraga). Nous avons procédé à la distribution des questionnaires à PDZ Guerrouaou le 27 avril 2017 et c'est au 30 avril que nous avons distribué celui qui est destiné aux employés de PDZ Chéraga.

La collecte des réponses était la difficulté la plus importante que nous avons rencontrée. En raison de la dispersion géographique des deux sites et la surcharge de travail de certains interviewés, nous étions obligé de se présenter plusieurs fois dans l'espérance de retrouver le questionnaire rempli qui nous a fait perdre énormément du temps (une semaine).

L'enquête a été globalement bien acceptée. Nous présenterons dans le tableau qui suit, les principales statistiques concernant notre enquête.

Tableau N°III-2 : chiffres relatifs à notre enquête

	Questionnaires distribués	Questionnaires récupérés	Taux de réponse
PDZ site Chéraga	30	28	93.33%
PDZ site Guerrouaou	77	77	100%

Source : établi par nous-mêmes.

3-1-6- Les méthodes statistiques utilisées :

Le dépouillement de notre enquête quantitative a été informatisé par le biais du logiciel «SPSS » et « Excel ». D'abord, nous avons procédé à la saisie des données contenues dans les questionnaires remplis, puis à leur traitement afin d'aboutir aux différents résultats sous forme de figures et de tableaux.

3-2- L'étude qualitative :

Parce qu'elle permet d'aller plus en profondeur que le questionnaire fermé, l'entretien semi-directif est l'outil tout désigné qui permet de capter tant l'historique de la fusion et les interventions de la fonction RH.

3-2-1- Définition d'un entretien ⁵:

On appelle une interview ou entretien ou encore entrevue, un rapport oral, en tête à tête, entre deux personnes dont l'une transmet à l'autre des informations sur un sujet prédéterminé.

3-2-2- Méthode d'enquête et choix des interviewés :

Les entretiens ont été conduits de façon semi-directive en face à face, du 09 au 22 mai 2017. Chaque entretien a duré en moyenne 30 minutes.

Nous avons interrogé 4 personnes dans l'entreprise qui ont participé au projet de la fusion-acquisition, ces personnes là sont les suivantes :

- ✓ Un employé ayant vécu en situation de cible et qui s'est déplacé vers l'acquéreur, le 15 mai 2017 à 09h00;

Nous avons choisi cet employé qui a fait une mutation géographique pour savoir comment il a vécu les changements, les difficultés rencontrées et les procédures mises en place pour faciliter son intégration.

- ✓ Le manager RH, le 09 mai 2017 à 12 h 30.

L'objectif de cet entretien est de savoir en premier lieu les difficultés engendrées par cette fusion-acquisition et le rôle joué par la fonction RH tout au long de cette opération.

- ✓ Le manager communication interne, le 15/05/2017, à 10h30 ;

Pour apprécier la valeur ajoutée de la communication interne dans la conduite de changement.

- ✓ Le directeur général, le 22 mai 2017 à 14h30.

L'objectif de cet entretien est de s'enquérir sur les objectifs, les motivations et le processus de la fusion.

En plus de ces entretiens formels, notre présence permanente à l'entreprise nous a procurée la chance de mener de nombreuses conversations informelles avec les employés des deux sites.

⁵ Ibid., p.72.

Conclusion du chapitre :

Nous avons réalisé ce présent chapitre à travers tous les informations et les témoignages que nous avons recueillis auprès de Directeur Générale ainsi que le département RH.

PDZ est grande entreprise qui opère dans le secteur agroalimentaire, elle regroupait trois marques de qualité Loya, Amila, Twisco et elle a ajouté à son portefeuille de marques Le Berbère suite au rachat de Priplait à partir de 01/01/2016.

Le processus de la fusion-acquisition était lourd et complexe mais la phase de transition et la phase d'intégration les plus difficiles à manœuvrer.

Dans le but d'avoir une réponse à notre problématique, nous avons opté à deux méthodes de recherche quantitative pour recueillir l'avis des employés sur la fusion et une recherche qualitative sous forme d'entretien avec les responsables pour savoir les objectifs et les motivations de l'opération ainsi que la contribution et les rôles de la fonction RH tout au long de la mise en œuvre de cette opération.

Introduction de chapitre :

Afin d'atteindre notre objectif de recherche et de déterminer le rôle de la fonction RH dans le cadre d'une fusion d'entreprise, nous avons jugé utile d'établir une étude quantitative et qualitative au sein des deux sites (Guerrouaou et Chéraga) pour obtenir des réponses aux questions soulevées au départ.

Premièrement, nous présenterons les résultats du questionnaire, qui a pour but l'examinations de l'identification à l'entreprise, le choc culturel, le changement, la relation de confiance et la satisfaction des employés des deux sites vis-à-vis la fonction RH.

Deuxièmement, nous analyserons les discours que nous avons entrepris auprès de quelques acteurs qui ont vécu cette fusion (Le Directeur Générale, le manager RH, manager communication et un employé ayant vécu la fusion en position de cible).

Chapitre IV : présentation et analyse des résultats

Ce chapitre est consacré à la présentation et l'analyse des résultats des questionnaires et des entretiens.

Section01 : présentation des résultats de l'étude quantitative :

1-1- L'interprétation des résultats du questionnaire :

1-1-1- L'identification des répondants :

Cette fiche explicite les caractéristiques de notre échantillon à savoir : le sexe, la catégorie socioprofessionnelle, nature du contrat de travail et l'ancienneté.

- **PDZ Guerrouaou**

- **PDZ Chéraga**

Figure N°IV-1 : répartition par sexe.

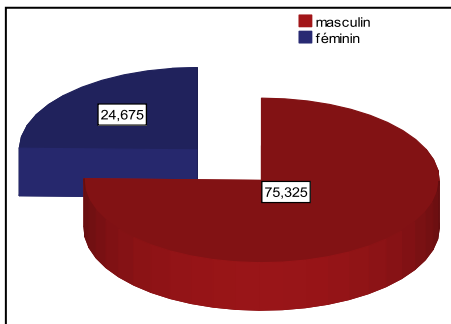
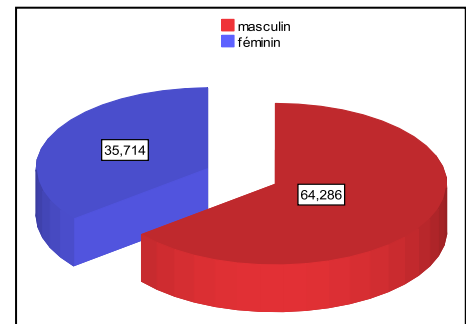


Figure N°IV-2 : répartition par sexe.



Notre échantillon au sein de PDZ Guerrouaou est composé de 75.3% de sexe masculin et 24.7% de sexe féminin, par contre 64.3% des personnes interrogées au sein de PDZ Chéraga représentent les individus de sexe masculin et 35.7% de sexe féminin.

Figure N°IV-3 : catégorie socioprofessionnelle

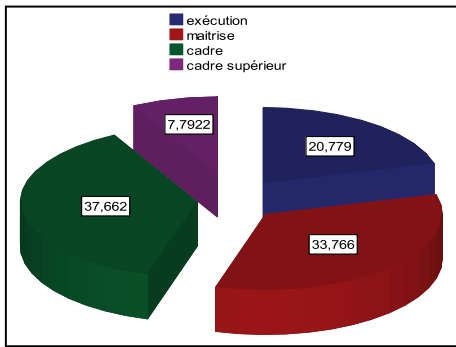
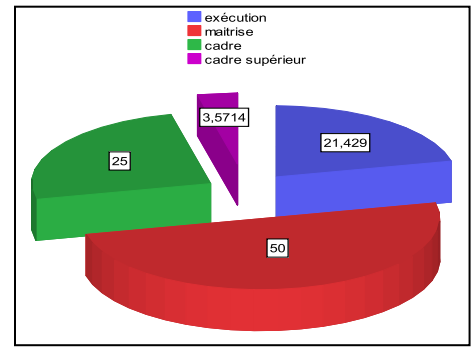


Figure N° IV-4: catégorie socioprofessionnelle



Les personnes interrogées à PDZ Guerrouaou appartiennent majoritairement (37,7%) à la catégorie des cadres. Ils sont suivis respectivement par la maitrise (33,8%), les exécutants avec 20,8% et enfin 7,8% des cadres supérieurs.

50% de l'échantillon de PDZ Chérage relèvent de la catégorie maitrise, suivis des cadres 25%, l'exécution 21.4% et enfin 3.6% représentent la catégorie liée au cadre supérieur.

Les résultats obtenus des deux sites sont proches les uns aux autres. On déduit donc que la répartition des effectifs selon la catégorie socioprofessionnelle est presque équilibrée.

Figure N°IV-5 : nature de contrat de travail

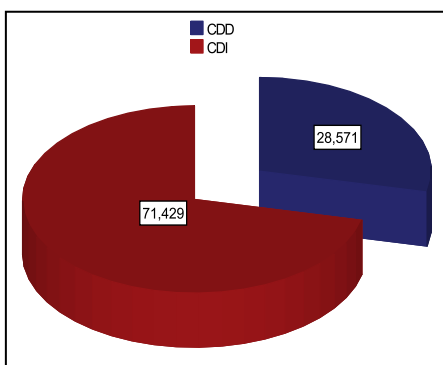
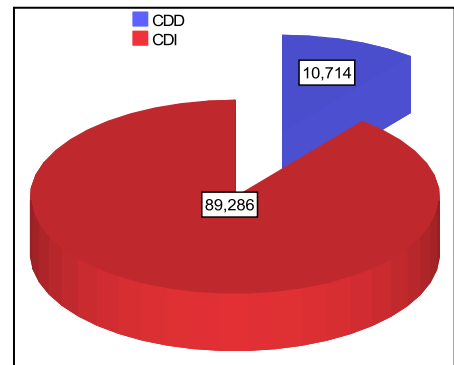


Figure N°IV-6: nature de contrat de travail



La majeure partie de notre échantillon a un contrat de travail à durée indéterminée (71,42% des employés du site Guerrouaou et 89,28% des employés du site Chérage).

Figure N°IV-7 : les années d’ancienneté

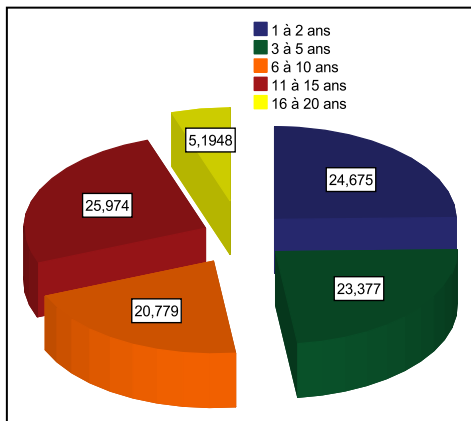
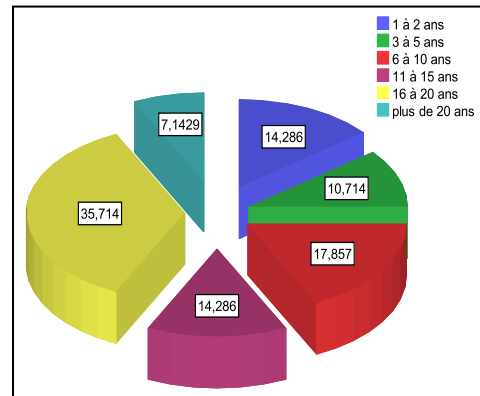


Figure N°IV-8 : les années d’ancienneté



Ces tableaux et graphes illustrent la variable de l’ancienneté de chaque personne interrogée. Ce que l’on peut tirer est que la plupart des employés de PDZ Guerrouaou ont une ancienneté de 11 à 15 ans (26%), suivis par 24,7 % des employés qui ont été recrutés ces deux dernières années. 23,4%, 20,8% correspondent aux employés aient successivement : de 3 à 5ans et de 6 à 10 ans d’ancienneté. Enfin, viennent les employés qui ont plus de 15 ans d’ancienneté (5,2%).

Quant aux employés de PDZ Chérage, nous remarquons que 35,7% ont une ancienneté de 16 à 20 ans. Suivis respectivement par ceux qui ont une ancienneté de : 6 à 10 ans (17,9%), moins de deux ans et 11 à 15 ans (14,3%), 3 à 5 ans (10,7%) et plus de 20 ans (7,1%).

La majorité des employés de PDZ Guerrouaou se trouve dans les deux intervalles, entre 11 à 15 ans et deux ans. En outre, 60,7% des employés de PDZ Chérage ont une ancienneté qui dépasse 5 ans. Ce constat nous laisse penser que les employés de PDZ Chérage s’identifient fortement à la culture de leur entreprise.

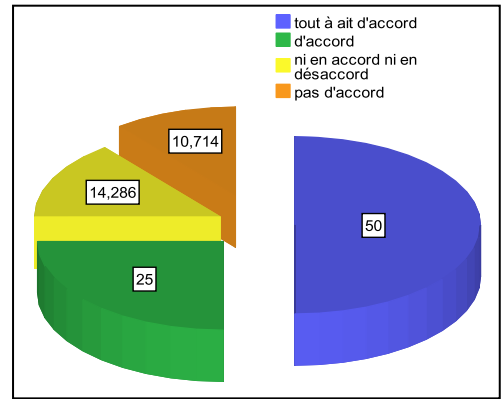
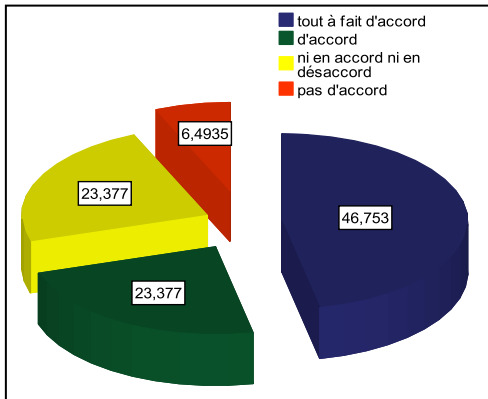
1-1-2- La force d’identification :

Ces questions ont été posées dans le but de voir le degré d’identification des employés de PDZ professionnelle

Q 01 : je suis très intéressé à ce que pensent les gens qui ne font pas partie de PDZ au sujet de notre organisation.

Figure N°IV-9 : identification professionnelle à PDZ

Figure N°IV-10 : identification professionnelle à PDZ

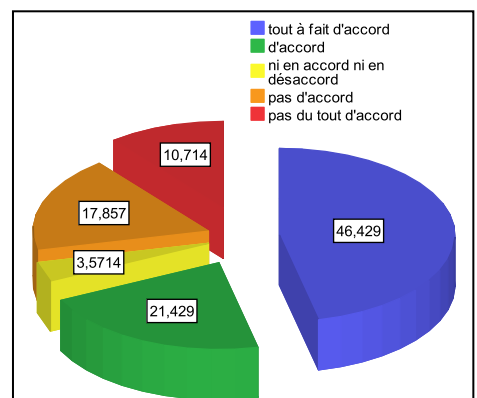
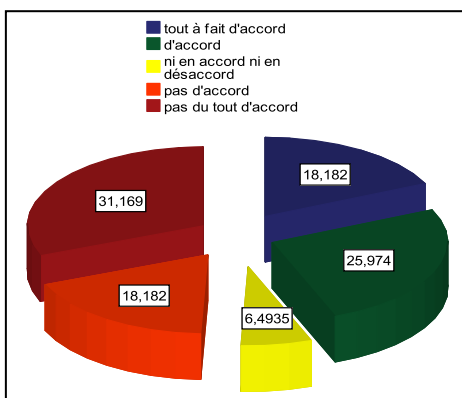


D'après les résultats obtenus, il ressort qu'une large part des enquêtés sont intéressés à ce que pensent les gens de leur entreprise (70,12% des employés de PDZ Guerrouaou et 75% des employés de PDZ Chérage). Par ailleurs, 6,49% des employés de PDZ Guerrouaou et 10,71% des employés de PDZ Chérage ne sont pas d'accord avec cette affirmation. Et le reste est plutôt réticent et perplexe.

Q 02 : Après la fusion, lorsque je parle de PDZ (Guerrouaou ou Chérage), j'utilise le « ils » plutôt que le « nous ».

Figure N°IV-11 : l'identification au site Chérage

Figure N°IV-12 : l'identification au site Guerrouaou



Les tableaux et les figures ci-dessus indiquent que 44,15% des employés de PDZ Guerrouaou et 66,84 % des employés de PDZ Chérage utilisent le « ils » plutôt que le « nous » quand ils parlent du site dont ils ne font pas partie. L'enquête fait également ressortir que 49,34% des

employés de PDZ Guerrouaou et 28,56% des employés de PDZ Chéréga utilisent le « nous » plutôt que le « ils ». Le reste est plutôt réticent et perplexe.

Q03 : je prévois demeurer à PDZ au cours des prochaines années.

Figure N° IV-13 : Attachement à PDZ

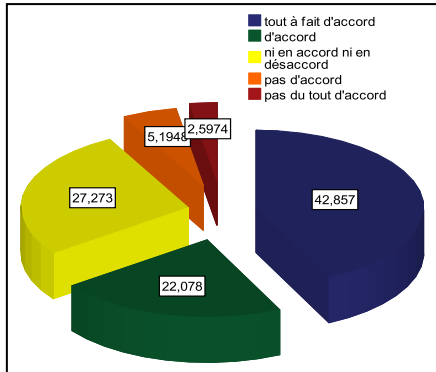
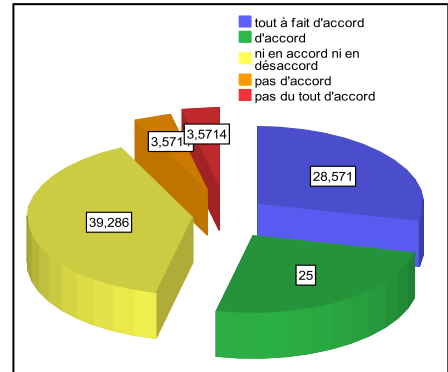


Figure N°IV-14 : Attachement à PDZ.



A travers les chiffres présentés ci-dessus, nous pouvons dire que la majorité des employés interrogés (64,92% des employés de PDZ Guerrouaou et 53,57% des employés de PDZ Chéréga) envisagent positivement leurs avenir à PDZ. Alors que 7,78% des employés de PDZ Guerrouaou et 7,14% des employés de PDZ Chéréga ne sont pas de cet avis. Quant aux restes, ils ont préféré être neutres.

Q 04 : je suis très intéressé à ce que pensent les employés de PDZ (Guerrouaou ou Chéréga) au sujet de notre organisation.

Figure N°IV-15 : Attachement au site Guerrouaou

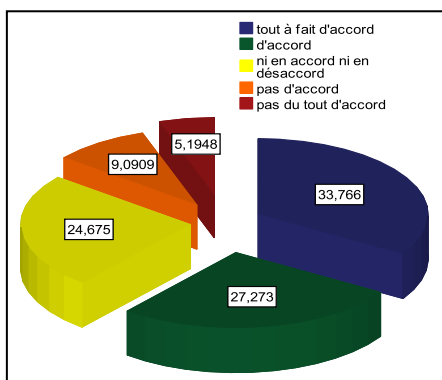
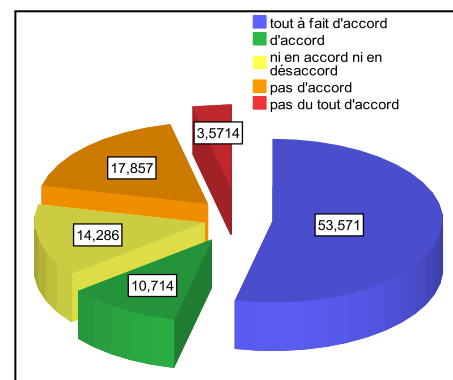


Figure N°IV-16: Attachement au site Chéréga



Parmi les employés enquêtés, 61,03% des employés de PDZ Guerrouaou et 64,28% des employés de PDZ Chérage ont confirmé qu'ils sont intéressés à ce que pensent leurs collègues appartenant à des sites différents de leur site. En revanche, 14,28% des employés de PDZ Guerrouaou et 21,42% des employés de PDZ Chérage sont indifférents. Quant au 24,67% des employés de PDZ Guerrouaou et 14,28% des employés de PDZ Chérage ont préféré de rester réticents et perplexes.

1-1-3- Culture

Q 05 : après la fusion, plusieurs de mes nouveaux collègues s'identifient fortement à leur ancienne culture.

Figure N°IV-17 : l'identification à l'ancienne culture

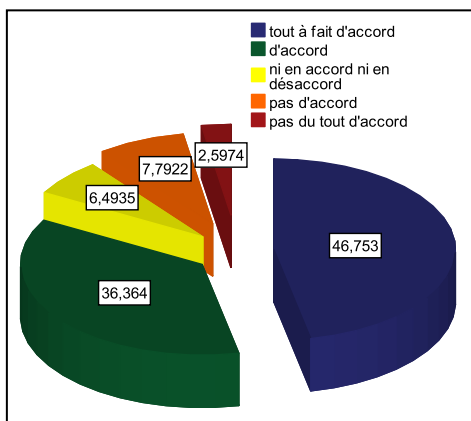
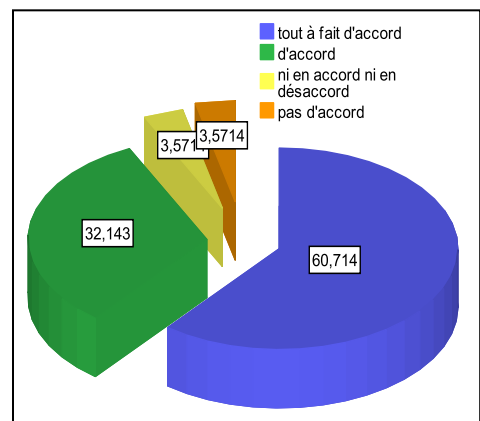


Figure N°IV-18 : l'identification à l'ancienne culture



En observant ces schémas, nous pouvons déduire que chaque site a une culture spécifique qui marque les employés qui appartiennent à ce dernier. En effet, 83,11% des interrogés de Guerrouaou et 92,85% des interrogés de Chérage sont tout à fait d'accord ou d'accord sur le fait que leurs nouveaux collègues s'identifient fortement à leur ancienne culture.

Et seulement 10,38% des employés de PDZ Guerrouaou et 3,57% des employés de PDZ Chérage ne sont pas avec cette affirmation.

Q 06 : je sens que je fais partie : de PDZ Guerrouaou, Priplait, PDZ.

Figure N°IV-19: Le sentiment d'appartenance

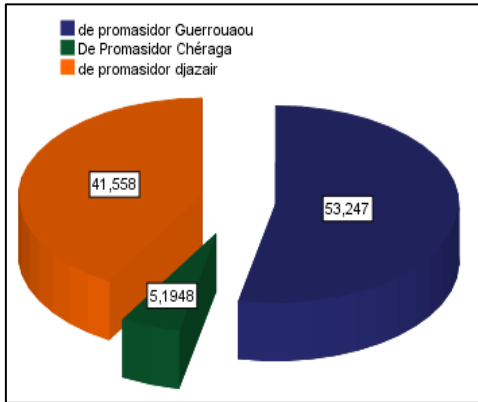
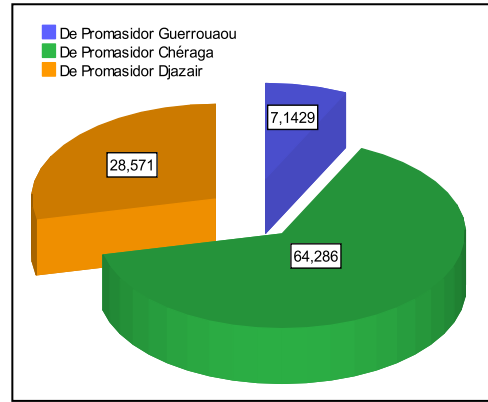


Figure N°IV-20 : Le sentiment d'appartenance



En se référant aux résultats obtenus par le biais de ce questionnaire, on constate que :

- 53,2% des interrogés de Guerrouaou et 64,3% des interrogés de Chéraga sentent appartenir à leur site.
- 41,6% des interrogés de Guerrouaou et 28,6% des interrogés de Chéraga se sentent promasidoriens.
- 5,19% des enquêtés de Guerrouaou et 7,14% des enquêtés de Chéraga sentent encore leur appartenance à leur ancien site malgré leurs mutations.

Q 07 : après la fusion, il y a beaucoup de friction entre les employés qui appartenaient auparavant à des entreprises différentes.

Figure N°IV-21 : les frictions entre collègues

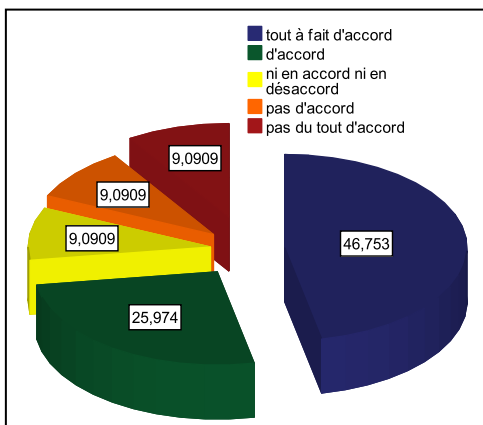
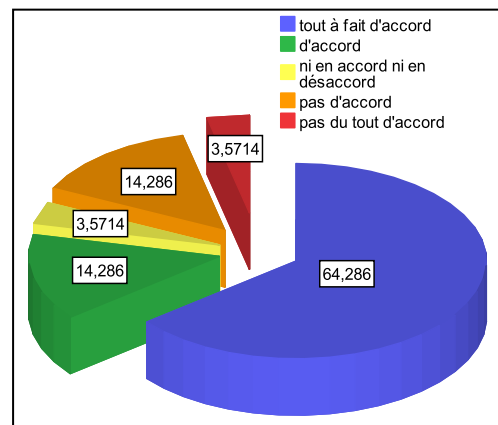


Figure N°IV-22 : les frictions entre collègues



Quasiment toutes les personnes interrogées des deux sites soutiennent fortement cette affirmation (46,75% des employés de PDZ Guerrouaou et 64,28% des employés de PDZ Chérage). Et 25,97% des enquêtés de Guerrouaou et 14,28% des enquêtés de Chérage rejoignent cet avis avec leur accord.

Ces tensions peuvent être expliquées par les écarts identitaires entre les deux sites.

1-1-4- Le changement

Q08 : avez-vous changé de poste après la fusion ?

Figure N°IV-23 : le changement de poste après la fusion

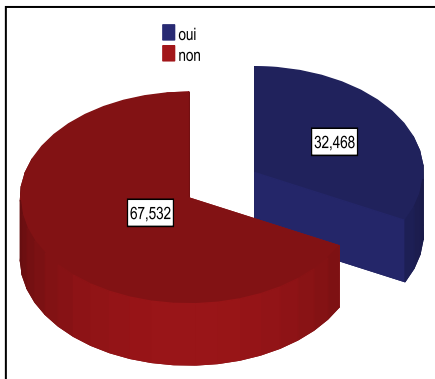
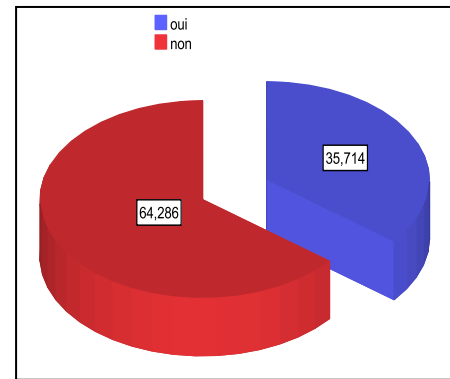


Figure N°IV- 24: le changement de poste après la fusion

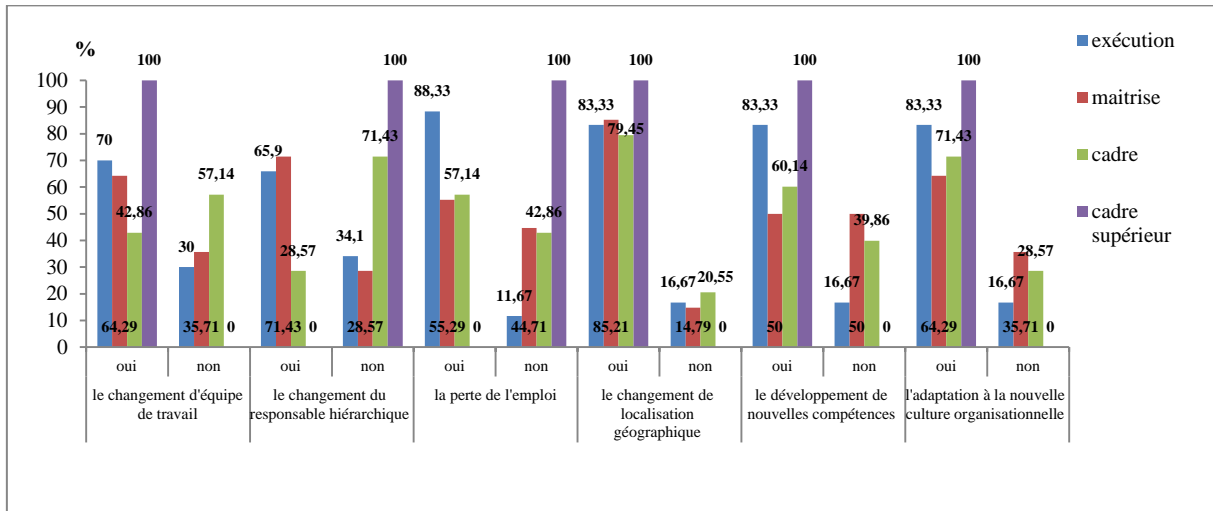


Plus que la moitié des interrogés des deux sites n'ont pas changé du poste (67,53% des employés de PDZ Guerrouaou et 64,28% des employés de PDZ Chérage). En revanche, près d'un tiers des interrogés ont changé leurs postes.

Cette permutation nous permet de dire que le rachat de Priplait a engendré une redistribution des rôles et des responsabilités et une élimination des postes redondants.

Q09 : les éléments suivants constituent-ils des source d’incertitude pour vous quant à votre avenir à PDZ?

Figure N°IV-25: les sources d’incertitude pour les employés de PDZ Chéraga.



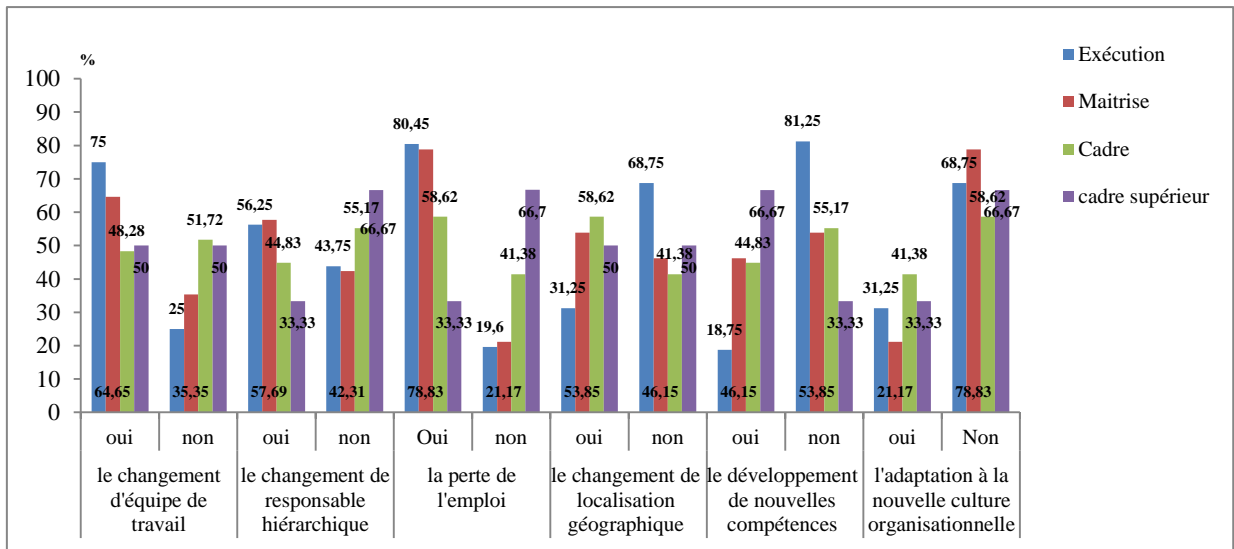
Pour le personnel exécutant de PDZ Chéraga, la perte d’emploi constitue la première inquiétude avec un taux de 88,33%. En second rang vient l’adaptation à la nouvelle culture organisationnelle, le changement de localisation géographique et le développement de nouvelles compétences (83,33%). Il s’avère aussi que le changement d’équipe de travail (70%) et le changement de responsable hiérarchique les préoccupent (65,9%).

La première préoccupation du personnel de la maîtrise est le changement de localisation géographique (85,21%), suivie par le changement du responsable hiérarchique (71,43%), l’adaptation à la nouvelle culture organisationnelle et le changement d’équipe de travail (64,29%). Par contre, le développement de nouvelles compétences et la perte d’emploi viennent au dernier rang.

Les sources d’incertitude pour les cadres sont respectivement : le changement de localisation géographique (79,45%), l’adaptation à la nouvelle culture organisationnelle (71,43%), le développement de nouvelles compétences et la perte d’emploi (57,14%). Quant au changement du responsable hiérarchique et d’équipe de travail ne sont pas des sources d’incertitude.

Quant au cadre supérieur interrogé, tous les éléments sont des sources d’incertitude sauf le changement de responsable hiérarchique et perte d’emploi.

Figure N°IV-26: les sources d'incertitude pour les employés de PDZ Guerrouaou.



La perte d'emploi et le changement d'équipe de travail et le changement du responsable hiérarchique rendent les exécutants de PDZ Guerrouaou inquiets. Alors que le développement de nouvelles compétences, la mutation géographique et l'adaptation à la nouvelle culture organisationnelle n'inquiètent pas cette catégorie.

La maitrise a avoué que la perte d'emploi (78,83%), le changement d'équipe de travail (64,65%), le changement de responsable hiérarchique (57,59%) et le changement de localisation géographique (53,85%) sont leur préoccupations majeures au sein de PDZ. La tendance est inversée à l'adaptation à la nouvelle culture d'entreprise et la perte d'emploi.

Quant aux cadres, ils sont soucieux uniquement pour la perte de leurs postes et de la mobilité géographique.

66,67% des cadres supérieurs interrogés ont signalé que le développement de nouvelles compétences constitue leur première préoccupation. Ceci atteste l'ambition de cette catégorie d'être plus performant.

La majorité des enquêtés ne voient pas de l'adaptation à la nouvelle culture organisationnelle une source d'inquiétude.

1-1-5- La relation de confiance :

Q10 : avant la fusion, si j'éprouvais des difficultés au travail, je savais que mes collègues essaieraient de m'aider.

Figure N°IV-27 : confiance interpersonnelle entre les anciens collègues.

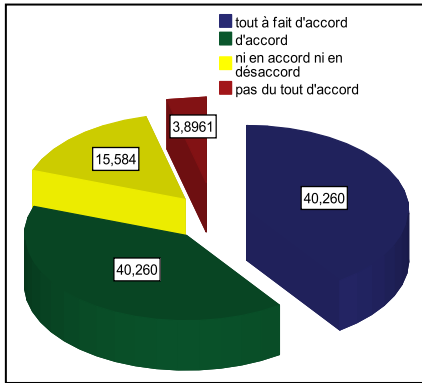
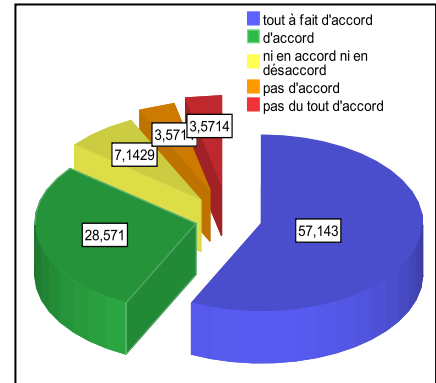


Figure N°IV-28 : confiance interpersonnelle entre les anciens collègues.



Selon les résultats obtenus dans les tableaux et les figures précédentes, nous constatons que la majorité des personnes interrogées ont confiance en leurs anciens collègues (un taux de 80,52% pour les employés de PDZ Guerrouaou et un taux de 85,71% pour les employés de PDZ Chérage). Seulement 3,89% des employés de PDZ Guerrouaou et 7,14% des employés de PDZ Chérage ne rejoignent pas cet avis. Les autres interrogés ont préféré rester indifférents.

Q11 : depuis la fusion, si j'éprouve des difficultés, je sais que mes collègues de PDZ (Guerrouaou ou Chérage) essaieront de m'aider.

Figure N°IV-29 : confiance interpersonnelle entre les nouveaux collègues.

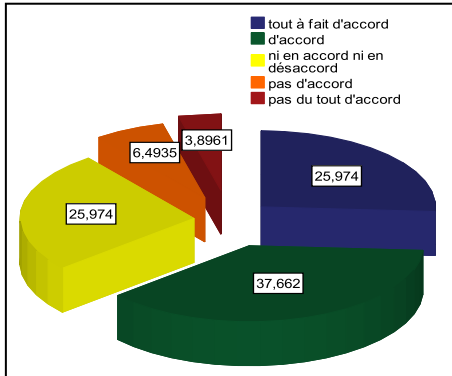
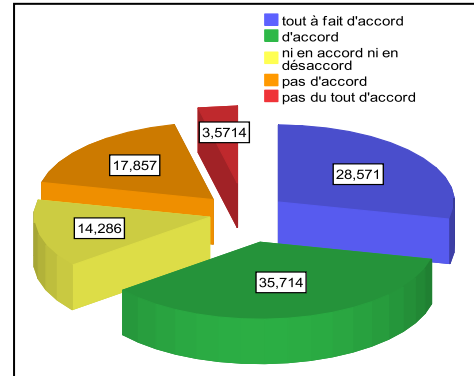


Figure N°IV-30: confiance interpersonnelle entre les nouveaux collègues.



Les tableaux et les figures ci-dessus indiquent que près de 65% des interrogés des deux sites ont confiance en leurs nouveaux collègues.

Malgré ce résultat positif, la confiance interpersonnelle entre les collègues a diminué par rapport à la situation qui régnait avant la fusion-acquisition. On peut également ressortir une augmentation de la méfiance entre les collègues (10,38% des employés de PDZ Guerrouaou et 21,42% des employés de PDZ Chérage).

Les autres interrogés 25,97% des employés de PDZ Guerrouaou et 17,85% des employés de PDZ Chérage ont préféré ne pas donner leurs avis.

Q12 : avant la fusion, j'avais entièrement confiance en les compétences de mon responsable hiérarchique.

Figure N°IV-31 : confiance en le responsable hiérarchique

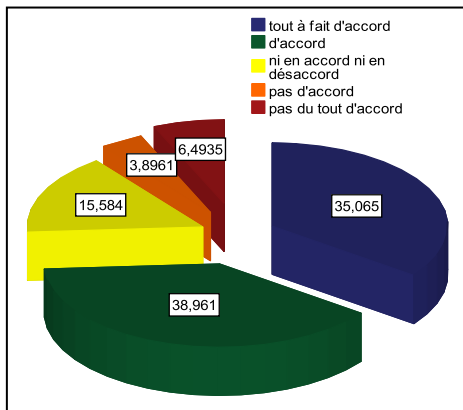
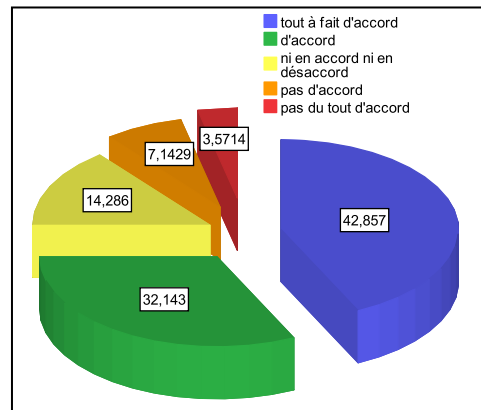


Figure N°IV-32 : confiance en le responsable hiérarchique



Nous constatons que la majorité des personnes interrogées ont confiance en leurs responsables hiérarchiques (près de 75% des employés interrogés des deux sites).

7,38% des employés de PDZ Guerrouaou et 10,71% des employés de PDZ Chéraga ont avoué qu'ils ont des doutes en les compétences de leurs responsables. Les autres interrogés ont préféré rester indifférents.

Q13 : depuis la fusion, j'avais entièrement confiance en les compétences de mon responsable hiérarchique.

Figure N°IV-33 : confiance en le responsable hiérarchique après la fusion.

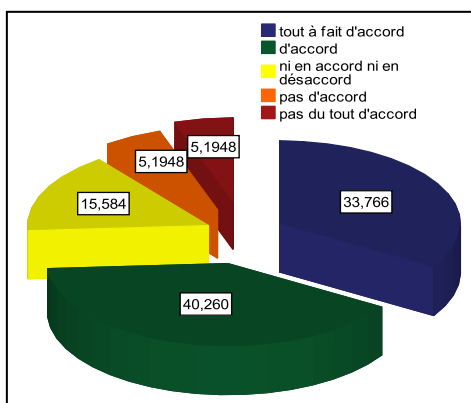
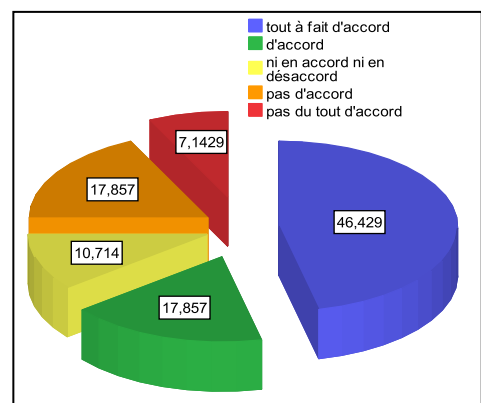


Figure N°IV-34 : confiance en le responsable hiérarchique après la fusion.



Les tableaux et les figures ci-dessus indiquent que la confiance en les compétences du responsable hiérarchique est presque identique à celle d'avant la fusion en ce qui concerne les employés de PDZ Guerrouaou. En revanche, la confiance accordée aux responsables hiérarchiques par les employés de PDZ Chéraga a diminué de 10,73% (en plus d'une augmentation de la remise en question des compétences du responsable de 14,28%).

Ces constats nous laissent penser que cette perte de confiance chez les promasidoriens Chéraga est le résultat d'un changement du responsable hiérarchique après le rachat contrairement aux promasidoriens Guerrouaou qui n'ont pas vécu ce changement.

Q14 : j'ai confiance en les dirigeants de PDZ pour prendre les bonnes décisions concernant l'avenir de l'entreprise.

Figure N°IV-35 : confiance en les gestionnaires de PDZ

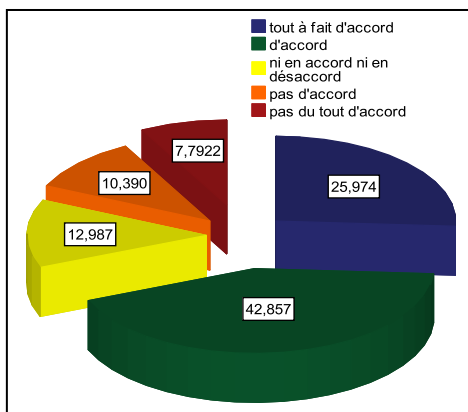
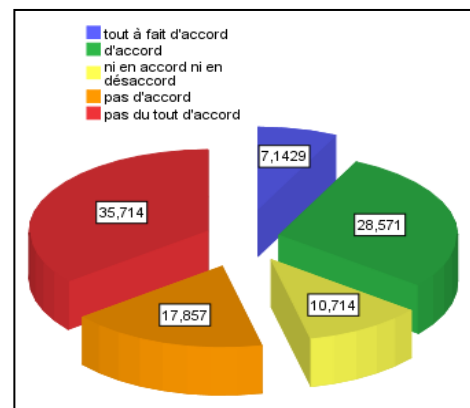


Figure N°IV-36 : confiance en les gestionnaires de PDZ



La majorité des employés de PDZ Guerrouaou (68,82 %) exprime ça confiance en les dirigeants de PDZ, alors que seulement 35,71% des employés de PDZ Chéraga sont d'accord avec cette affirmation et 53,56% d'entre eux ont infirmé cette dernière.

Les perplexes et les réticents sont au voisinage de 12%.

Q15: j'ai confiance en PDZ pour qu'elle me traite de façon équitable.

Figure N°IV-37 : la confiance en le traitement de PDZ.

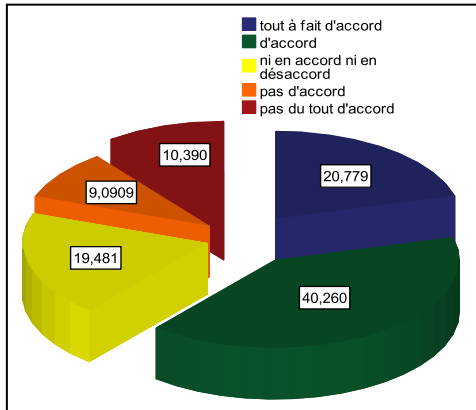
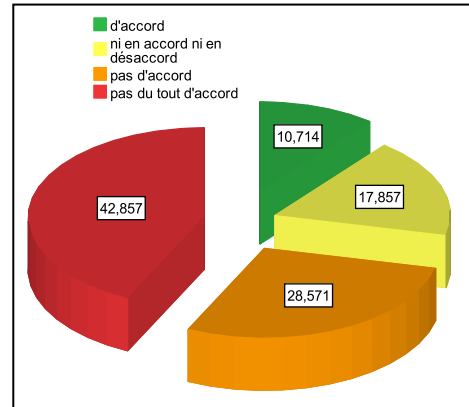


Figure N°IV-38 : la confiance en le traitement de PDZ.



La majorité des enquêtés de PDZ Guerrouaou (61,03%) sont tout à fait d'accord ou d'accord sur le fait que PDZ les traite équitablement. Par contre la tendance est inversée pour les interrogés de PDZ Chérage, en effet 42,85% sont pas du tout d'accord et 28,57% pas d'accord sur cette affirmation.

La méfiance de la réponse à cette question se manifeste chez les employés des deux sites avec un pourcentage de 19,48% pour les employés de PDZ Guerrouaou et 17,85% pour les employés de PDZ Chérage.

1-1-6- Avis sur la fonction RH :

Q16 : la fonction RH nous communique l'information (régulièrement ou rarement).

Figure N°IV-39 : la communication de l'information par la fonction RH.

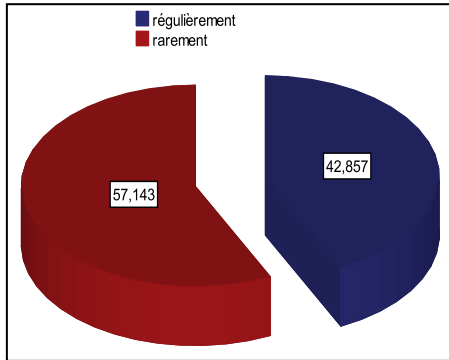
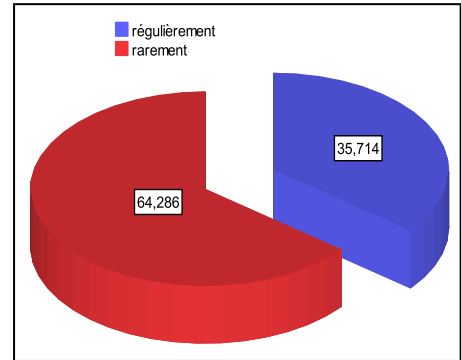


Figure N°IV-40 : la communication de l'information par la fonction RH.



42,86% des enquêtés de PDZ Guerrouaou et 35,71% des enquêtés de PDZ Chéraga pensent que l'information est régulièrement communiquée alors que pour plus de la moitié (57,14% du site Guerrouaou et 54,28% du site Chéraga) l'information est rarement communiquée par la DRH.

Q17 : quand je sollicite la DRH, j'obtiens le plus souvent une réponse : de qualité, stéréotypée et une réponse qui m'invite à chercher moi-même l'information.

Figure N°IV-41 : la qualité de la réponse obtenue de la DRH .

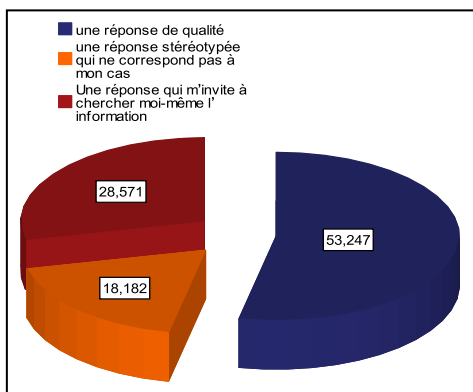
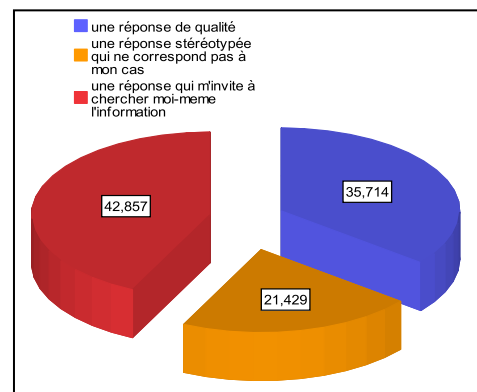


Figure N°IV-42 : la qualité de la réponse obtenue de la DRH



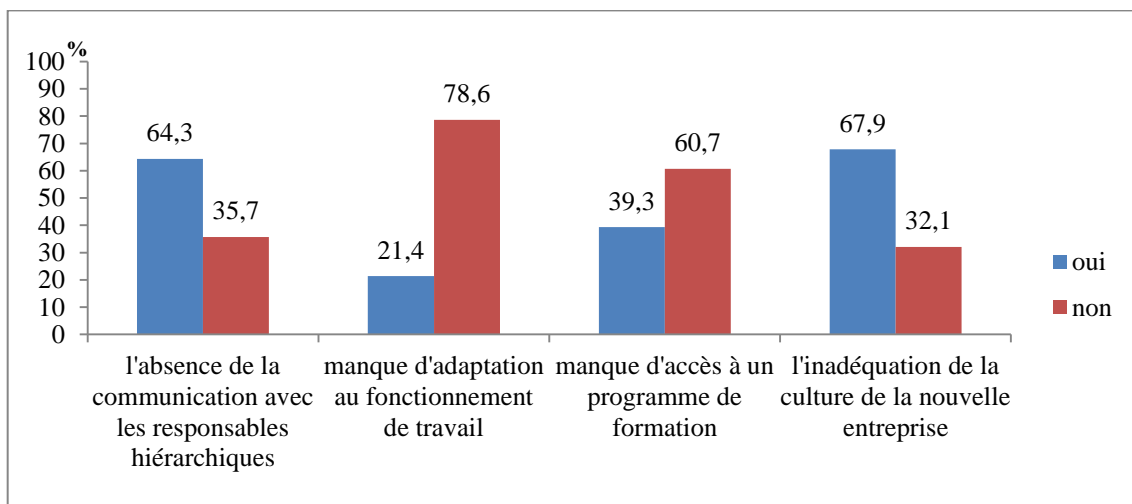
53,24% des enquêtés de PDZ Guerrouaou jugent que la DRH leur fournit une réponse de qualité, le reste par contre s'oppose à cet avis (18,18% trouve que la réponse n'est pas complète et 28,57% trouvent que la réponse les invite à chercher eux même l'information).

42,85% et 21,42% des enquêtés de Chérage ont exprimé leur mécontentement quant aux réponses obtenues de la DRH lors de la sollicitation et 35,71% sont satisfaits de la réponse obtenue.

L'insatisfaction des employés de PDZ Chérage peut être justifiée par la centralisation de plusieurs services RH tels que la formation et la rémunération.

Q18 : durant la phase d'intégration, j'ai rencontré des difficultés à cause de :

Figure N°IV-43 : les causes de difficultés d'intégration.

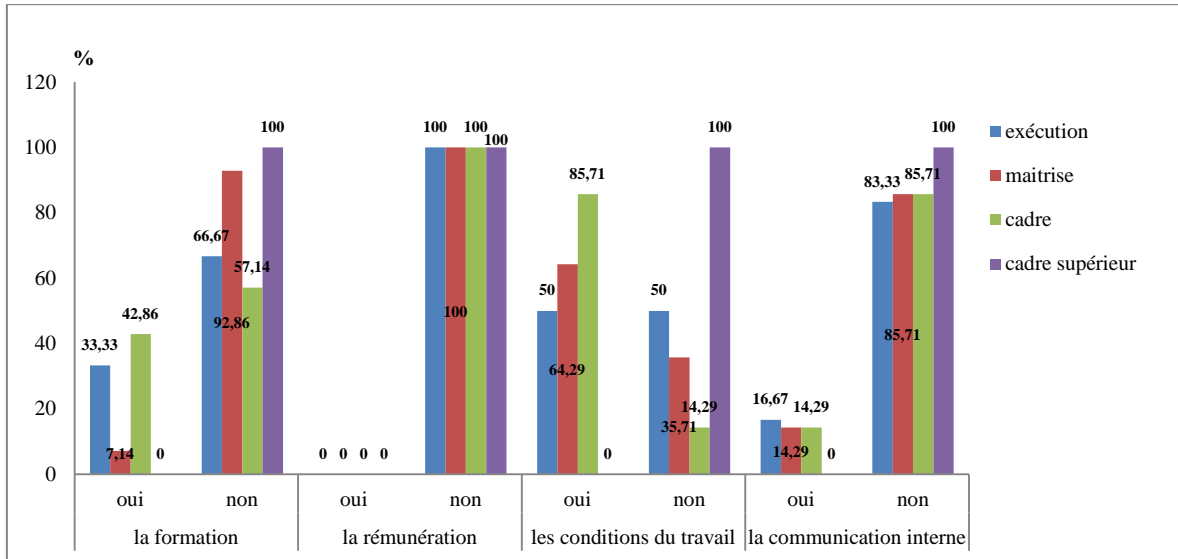


Près de deux tiers des employés de PDZ Chérage ont avoué que l'inadéquation de la culture de leur ancienne entreprise avec celle de PDZ et l'absence de la communication avec les responsables hiérarchiques sont les principaux obstacles rencontrés durant la phase d'intégration.

78,6% d'entre eux trouvent que le fonctionnement de travail n'est pas une contrainte à leur adaptation. Quant à la formation 39,3% des interrogés estiment que les difficultés rencontrées durant la phase d'intégration peuvent être des causes de manques d'accès aux programmes de formation.

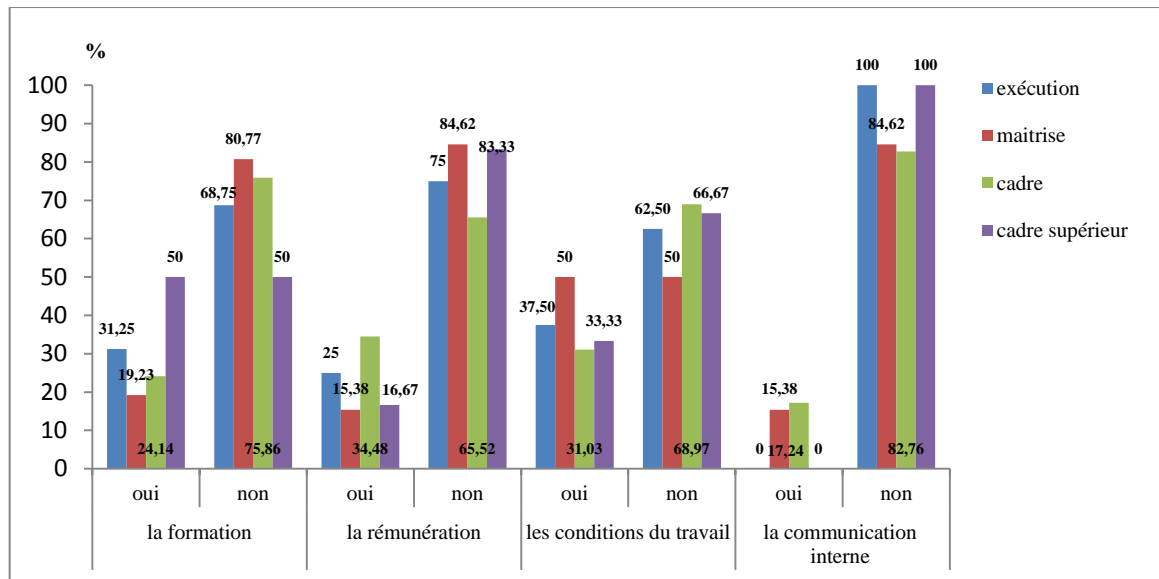
Q19 : la fusion a amélioré ma satisfaction vis-à-vis la formation, la rémunération, les conditions de travail et la communication interne.

Figure N°IV-44 : la satisfaction des employés de site Chéraga vis-à-vis les politiques RH :



Une grande partie des enquêtés sont insatisfaits en ce qui concerne la formation et la communication interne. Cette tendance est prédominante dans toutes les catégories. Concernant la rémunération, la totalité de notre échantillon déclare son insatisfaction. Par contre la tendance est inversée pour les conditions de travail. En effet 85,71% des cadres, 64,29% de la maîtrise et 50% des exécutants affirment qu'ils ont bénéficié d'une amélioration des conditions de travail.

Figure N°IV-45 : la satisfaction des employés de site Guerrouaou vis-à-vis les politiques RH :



Toutes les catégories sont d'accordés pour dire que la fusion n'a pas amélioré leur satisfaction vis-à-vis la rémunération et la communication interne. Quant à la formation et aux conditions du travail les avis divergent d'une catégorie à une autre. En effet, 50% des cadres supérieurs attestent que leur satisfaction vis-à-vis la formation s'est améliorée. Cet avis n'est pas partagé avec les autres catégories. En ce qui concerne les conditions de travail, la moitié des agents de maîtrise ont exprimé l'amélioration de leur satisfaction.

1-2- La synthèse du questionnaire :

La synthèse du questionnaire est faite par bloc à savoir :

1-2-1- Force d'identification :

Le niveau d'identification des employés de PDZ à leur site (Chéraga ou Guerrouaou) est élevé. En effet, plus que la moitié des interrogés des deux sites ont exprimé leur attachement à leur site même s'ils ont été objet d'une mobilité géographique. En revanche, l'identification à PDZ (PDZ pour désigner le groupe) est moins importante surtout pour les employés de PDZ Chéraga. Rappelons que 44,15% des employés de PDZ Guerrouaou et 66,84 % des employés

de PDZ Chérage utilise le « ils » plutôt que le « nous » quand ils parlent des employés du site dont ils ne font pas partie.

Ces résultats peuvent être expliqués par l'implantation des deux sites dans deux lieux différents (Blida et Alger). L'ancienneté peut être aussi considérée comme une variable explicative (35,7% des employés de PDZ Chérage ont une ancienneté de 16 à 20 ans et 17,9% ont une ancienneté de 6 à 10 ans et la majorité des employés de PDZ Guerrouaou se trouvent dans les deux intervalles, entre 11 à 15 ans et deux ans).

1-2-2- La culture :

La plus grande partie des employés des deux sites ont soutenu fortement l'affirmation qui suppose qu'il y a beaucoup de frictions entre les nouveaux collègues.

Nous pouvons expliquer ces tensions par le choc de la rencontre entre deux identités fortes et différentes. D'ailleurs, 83,11% des interrogés de Guerrouaou et 92,85% des interrogés de Chérage ont témoigné que leurs nouveaux collègues s'identifient fortement à leur ancienne culture.

Donc, nous pouvons dire que le fossé culturel qui sépare les deux sites est à l'origine des problèmes de communication entre les salariés, en raison du code de langage et des valeurs qui sont sous tendus.

1-2-3- Le changement :

L'intégration de Priplait avec PDZ est vécue plutôt péniblement par les employés. Le climat d'incertitude et de stress à l'égard de la nouvelle organisation et du devenir professionnel au sens large se trouve être particulièrement accentué dans cette opération de rapprochement, plus particulièrement chez les employés de Priplait.

Ce stress post-fusion est majoritairement dû aux pertes d'emplois (surtout pour les agents de maîtrise et les exécutants), à l'arrivée de nouveaux responsables, à l'intégration dans un nouvel environnement auquel les salariés doivent s'adapter.

1-2-4- La confiance :

La confiance interpersonnelle entre les collègues provenant des deux sites est moins importante qu'elle l'était entre les collègues qui travaillent dans le même site. Ce résultat est

attendu puisque les salariés des deux sites prennent un certain temps à se faire confiance et certains d'entre eux adoptent des comportements de méfiance et de repli.

Il semble que les employés en position d'acquéreur ont une confiance en les dirigeants de PDZ et ils croient que PDZ les traite équitablement. Cette tendance est inversée pour les employés de PDZ Chéraga.

Nous avons été étonnées par ce résultat et pour pouvoir l'expliquer nous avons décidé d'interroger d'une façon informelle quelques employés de la fromagerie. D'après les réponses obtenues, le sentiment de non-équité est dû principalement à la différence des salaires entre les employés des deux sites ainsi que l'avantage quota qui est procuré seulement pour les employés du site Guerrouaou. Quant aux responsables hiérarchiques et les dirigeants de PDZ, nous pouvons expliquer la détérioration de la relation de confiance par l'arrivée de nouveaux responsables spécialistes dans le fromage. Cela a créé un sentiment d'infériorité et de non qualification.

1-2-5- Avis sur la fonction RH :

La majorité des employés des deux sites ont témoigné que l'information est communiquée rarement par le département RH. Ceci peut être expliqué par le fait que la communication interne n'est pas reliée au département RH.

Le développement des talents (gestion des carrières et formation) et la rémunération sont centralisés à Guerrouaou. Cela a engendré l'insatisfaction des employés de site Chéraga quant aux réponses obtenues de la DRH lors de la sollicitation.

Malgré tous les efforts fournis par la DRH durant la phase d'intégration, les employés de PDZ Chéraga ont avoué qu'ils vivent mal cette fusion à cause de l'inadéquation de leur ancienne culture avec celle de PDZ, l'absence de la communication avec les responsables hiérarchiques et le manque d'accès aux programmes de formation.

Jusqu'à présent, le seul bénéfice de cette fusion selon les enquêtés de PDZ Chéraga est l'amélioration des conditions de travail.

Section 02 : présentation des résultats de l'étude quantitative

2-1- L'analyse des entretiens :

Après la collecte des données par le guide d'entretien, nous avons appuie sur la méthode de résumé afin de parvenir une meilleure transcription.

Les déclarations apportées lors des entretiens touchent divers aspects résumés comme suit :

2-1-1- Les changements induits par la fusion :

Selon le manager RH, le rachat de la fromagerie Le Berbère a engendré un bouleversement des systèmes des deux entreprises. Dans le but d'harmonisation des procédures et politiques des deux entreprises, PDZ a mis en place de nouvelles règles et procédures de travail. Elle a informatisé la gestion du personnel, instaurer une nouvelle politique de recrutement, des mesures disciplinaires, politique d'hygiène et de sécurité, de rémunération, ainsi que quelques procédures de production et de mise en place d'un programme de maintenance des installations en vue d'optimiser l'efficacité du système HACCP.

Les changements engendrés par la fusion ont été ressentis par les employés des deux sites mais davantage pour les employés de la fromagerie Le Berbère, d'ailleurs, un employé transféré de site Chéraga vers le site Guerrouaou a témoigné que l'organisation de travail dans son ancienne organisation se diffère totalement de celle de PDZ.

2-1-2- Les difficultés liées à la fusion :

➤ Les différences organisationnelles et méthodes de travail :

L'employé interviewé trouve que la structure hiérarchique de PDZ est longue et complexe. C'est normal car il était adapté à travailler à Priplait, une petite entreprise familiale de 300 employés où la structure hiérarchique était simple les lignes hiérarchiques étaient réduites (voir annexe n°02). Il trouve également que les procédures et les méthodes de travail sont complètement différentes. Le manager RH confirme totalement ces déclarations, elle a avoué d'ailleurs que l'harmonisation des politiques et des procédures de travail était la plus lourde difficulté.

➤ **Les différences culturelles :**

L'employé interviewé trouve que la culture de Priplait est différente de celle de PDZ. Il était adapté à travailler selon des principes formels, par exemple il ne pouvait pas tutoyer ses responsables. Cette habitude demeure toujours malgré que la situation soit différente à PDZ où tout le monde appelle le DG par son prénom « Bart » mais c'est ces quinze ans d'ancienneté à Priplait qui lui dicte ce principe.

Le manager RH a témoigné que les échanges entre les nouveaux collègues étaient difficiles et quelques tensions et conflits ont été enregistrés. Selon elle, la principale cause qui a généré ces problèmes est les différences culturelles.

➤ **Augmentation de la charge de travail :**

Le manager RH a affirmé que tous les employés de PDZ ont vécu l'impact de l'acquisition de la fromagerie Le Berbère, la charge de travail a connu une augmentation considérable:

Le département RH s'occupait de l'intégration des employés, l'assurance qualité du transfert des connaissances, achat & logistique s'occupait de la création d'un nouveau dépôt pour les produits de la fromagerie à Guerrouaou, le département commercial avait pour mission la création d'un nouveau réseau de distribution et pour le département marketing, il avait comme rôle le développement de la marque Le Berbère.

Par exemple, la charge de travail de chargé de paie est devenue beaucoup plus lourde, cela revient au fait de devoir préparer les fiches de paie de 1077 employés, alors qu'avant il s'occupait seulement de 300 employés.

➤ **La résistance au changement :**

Le manager RH a témoigné que l'absentéisme et les retards ont augmenté, mais l'installation d'un logiciel de pointage (KILIO) a mis fin à cette situation. Ils ont également enregistré un arrêt collectif de travail de 10 minutes au niveau de la production, mais la situation n'avait pas dégénéré, du moment que l'intervention des responsables était rapide et efficace.

Un autre problème a été signalé à cause de l'arrivée des nouveaux responsables spécialistes dans le domaine de fromage. Cela a créé des frictions entre les anciens et les nouveaux responsables. Nous pouvons expliquer ces tensions par le sentiment de dévalorisation des compétences des anciens employés de la fromagerie Le Berbère.

De ces faits, on peut dire que la résistance aux changements est sourde et passive plutôt qu'à active.

2-1-3- L'intervention de la fonction RH :

La fonction RH s'occupait de :

- L'organisation des visites pour les deux sites afin de satisfaire la curiosité des anciens et nouveaux collaborateurs et puis d'avoir un aperçu des activités de l'entreprise, l'ambiance de travail...
- Le transfert des contrats des employés de la fromagerie Le Berbère. Selon le manager RH cette période elle était vécue péniblement par l'équipe RH de fait que les procédures administratives ont été lourdes et il fallait faire comprendre aux employés les objectifs de rapprochement ainsi que les avantages découlent de ce rapprochement.
- La constitution d'un nouvel organigramme qui rassemble les deux entités et la réaffectation et la redistribution des rôles et des responsabilités.
- L'instauration d'une seule et même politique salariale et la considération des années d'ancienneté chez Priplait dans le plan de carrière : concernant les années d'ancienneté auprès de Priplait sont reconnues comme « expérience interne » par PDZ.
- L'organisation des formations sur l'utilisation des logiciels informatiques comme KILIO pour le pointage.

Nous constatons d'après ces interventions que la fonction RH a marqué sa présence à partir de la période pré-intégration mais elle s'est focalisée sur les aspects administratifs et techniques.

2-1-4- Effets positifs produits par la fusion :

PDZ a tenu à sa promesse de départ. En effet, le manager RH nous a confirmé que tous les emplois ont été gardés, en plus ce rachat à créer plus de 100 postes mais 10 départs volontaires ont été marqués, ils appartenaient principalement à la catégorie des cadres et de la maîtrise.

Avec le départ des cadres, PDZ a perdu des compétences dotées d'expertise et de qualifications.

Le manager RH a ajouté aussi que les conditions de travail ont connu une amélioration considérable.

En plus de l'amélioration des conditions de travail, l'employé interrogé a avoué sa satisfaction vis-à-vis la rémunération et la formation.

2-1-5- La communication :

Remarque : nous avons prévu certaines questions pour le manager de la communication mais elle n'a pas pu y répondre du fait qu'elle soit recrutée récemment.

➤ **Le rôle qu'a joué la communication interne au cours du rachat :**

Le manager de communication est arrivée après la phase d'intégration, mais elle a témoigné qu'aucun plan de communication n'a été préparé, la communication était donc basique ce n'était pas une communication de conduite du changement et ce n'était pas une communication pour l'intégration non plus.

➤ **Les actions de communication menées :**

Dans le but de rapprocher les collaborateurs et de tisser des relations d'amitiés entre eux, PDZ a organisé une fête à Guerrouaou à l'occasion de 08 mars, les femmes du site Chéraga ont été invitées. Dans le même objectif, le 20/05, tout les promasidoriens ont été rassemblés au cirque (10000 tickets ont été offerts).

Ils ont lancé également le projet « ESPRIT en action » qui a pour objectif la remontée de l'information (communication ascendante) et la collecte des idées innovatrices à tous les niveaux. L'idée jugée la meilleure sera réalisée et récompensée.

➤ **Les défis qu'a relevés le nouveau manager de communication :**

- Corriger les appellations des deux sites, car d'après elle plusieurs de ses collègues ont tendance à appeler PDZ Chéraga par la marque Le Berbère et le site Guerrouaou par Loya. Elle voit que l'utilisation de l'appellation de PDZ est la base de l'intégration.

- Faire un plan d'intégration qui sera basé sur un diagnostic qu'elle est entrain de préparer, elle voit que sa présence à Chéraga au moins deux fois par semaine est essentielle.

- Créer des promasidoriens qui partagent les mêmes valeurs, la même culture et les mêmes objectifs quelque soit leurs sites.

2-2- Synthèse des entretiens :

- L'objectif de rachat de la fromagerie le berbère par PDZ est d'accéder à des nouveaux marchés et diversifier le portefeuille de produits pour minimiser les risques.
- Le processus de la fusion était complexe et long, mais on constate que PDZ a accordé lors de la réalisation de l'audit d'acquisition plus d'importance aux facteurs stratégiques et financiers et elle négliger la dimension sociale et culturelle de l'entreprise acquise.
- La fonction RH était l'acteur principal de la phase de transition et d'intégration mais elle accordait plus d'importance aux tâches administratives telle que le transfert des contrats.
- Ce rachat a constitué un bouleversement organisationnel pour PDZ et Priplait.
- L'acquisition de Priplait par PDZ a modifié les systèmes existants et a généré de nouveaux fonctionnements et de nouvelles règles.
- Les différences culturelles, l'harmonisation des politiques, l'augmentation de la charge de travail et la résistance aux changements constituent les plus grands obstacles de la fusion pour la fonction RH.
- Malgré les problèmes engendrés, la fusion représente une amélioration remarquable des conditions de travail pour l'ensemble des employés de PDZ Chéraga.
- La communication aurait pu amortir quelques difficultés rencontrées.
- Alors que la communication doit intervenir en amont, le manager de la communication essaie de se rattraper en menant des actions de communication en aval de l'intégration.
- La formation était le seul vecteur de la conduite de changement.

Conclusion du chapitre :

L'analyse et l'interprétation des résultats de notre enquête qualitative et quantitative, ainsi que nos constatations faites sur le terrain nous ont permis d'arriver à un ensemble de résultats qui nous ont permis d'avoir une réponse à notre problématique et de confirmer ou infirmer les hypothèses de départ. Sur la base de ces derniers, nous proposerons quelques recommandations qui seront élaborés sous forme de conclusion.

Conclusion générale :

Comme nous l'avons déjà signalé dans l'introduction générale, les opérations de fusions-acquisitions procurent plusieurs avantages économiques mais de nombreux cas d'échec ont été enregistrés à cause de la mauvaise prise en compte du facteur humain.

Vu que la fonction RH est la première concernée par la dimension humaine de l'entreprise, nous avons orienté notre thème de recherche vers le rôle de cette dernière dans le cadre de ces opérations dans le but d'identifier les contributions qu'elle peut apporter pour contribuer au succès du projet.

Ceci nous a conduits à puiser dans la littérature afin de connaître le phénomène de fusion-acquisition, ses impacts sur les employés et de comprendre en quoi la fonction RH peut agir sur le facteur humain et d'apprécier par une enquête menée auprès de PDZ les pistes d'intervention de sa fonction RH lors du rachat de la fromagerie Le Berbère.

Par le biais de la recherche documentaire, au niveau théorique nous avons réalisé que les opérations de fusions-acquisitions engendrent souvent la déstabilisation, le stress, le choc culturel, la résistance au changement...etc.

Dans ce contexte, la fonction RH a un rôle capital à jouer dans l'intégration culturelle, organisationnelle et humaine pour augmenter la chance de réussite de l'opération. Elle s'attache à assurer l'engagement et à maintenir la motivation des collaborateurs dans un climat déstabilisateur. Elle doit être à l'écoute des employés et répondre à leurs préoccupations.

Les résultats ressortis lors de notre enquête (qualitative et quantitative) nous indiquent que le rachat de la fromagerie Le Berbère par PDZ s'est accompagné par un changement organisationnel, c'est en restructurant les organigrammes des deux entités et en créant de nouveaux postes (par exemple coordinateur RH) qu'on a assuré la coordination entre les deux sites. Avant le rachat, les deux entreprises étaient indépendantes, chacune a son mode de fonctionnement et des procédures spécifiques. Mais avec la fusion-acquisition les deux entités doivent appliquer les mêmes procédures, pour cela PDZ a procédé à l'harmonisation des politiques, des systèmes et des équipes RH. Ceci confirme notre première hypothèse qui stipule que la fusion d'entreprises modifie les systèmes existants et génère de nouveaux fonctionnements et de nouvelles règles.

L'intégration de la fromagerie Le Berbère avec PDZ est vécue plutôt péniblement par les employés de Chéraga. En effet, la grande majorité des employés ressentent le fossé culturel entre les deux sites. Les employés qui ont mené une mutation géographique se sentent isolés. Ils font face à plusieurs nouveaux collègues qui ont des valeurs et une culture différentes et travaillent avec des procédures différentes auxquels ils doivent s'adapter.

Ceci confirme totalement notre deuxième hypothèse qui présume que, les différences de culture organisationnelle sont souvent les principaux obstacles des opérations de rapprochement.

Alors que la DRH devait intervenir en amont de l'opération pour vérifier sa faisabilité, ses conditions de réussite et la préparation d'un plan de conduite du changement, la DRH de PDZ a marqué sa présence à partir de la phase pré-intégration mais elle s'est basée essentiellement sur des points administratifs et juridiques tel que le transfert des contrats.

Les efforts fournis dans l'accompagnement des nouveaux collaborateurs et la prise en compte de la dimension psychologique et humaine restent timides. Le seul mode d'accompagnement du changement adapté est l'organisation des formations sur l'utilisation des logiciels pour les employés de PDZ Chéraga. La communication interne était également absente alors qu'elle devait intervenir le plus en amont possible pour rassurer les nouveaux collaborateurs sur leur devenir professionnel et d'adhérer ces derniers au projet de l'entreprise.

Ceci infirme totalement notre hypothèse qui présume que, l'intégration du facteur humain est perçue comme une préoccupation majeure de la fonction RH de PDZ.

Ces hypothèses sont confirmées et infirmées à travers les recherches présentées dans ce mémoire, pour arriver finalement à dire que PDZ a négligé la dimension humaine au profit de la dimension financière et production.

Par ailleurs, plusieurs limites peuvent être accordées à notre recherche, les plus importantes sont :

- La complexité de sujet étudié qui a engendré une grande difficulté à cerner tous les aspects autour de notre problématique.
- La contrainte de temps qui nous a limitées dans l'analyse de certains aspects souvent important, notamment la cause de départs des cadres de Priplait.

En s'appuyant sur les résultats de notre recherche et nos constatations faites sur le terrain, nous avons formulé quelques recommandations qui nous ont semblé pouvoir améliorer la prise en compte du facteur humain :

- Désigner un tuteur pour les nouveaux collaborateurs pour favoriser le transfert des compétences et la culture d'entreprise.
- Envisager des plans de promotion et d'évolution du personnel pour obtenir en contre partie leur engagement ;
- Investir dans l'écoute active pour mieux cerner les préoccupations des nouveaux collaborateurs ;
- Favoriser la rencontre et le partage de bonnes pratiques entre le personnel issu des deux entreprises, en organisant par exemple des séminaires de formation en groupes mixtes ou encore en leurs confiant de petits projets pour renforcer l'esprit d'équipe.

Cette étude pourrait faire l'objet d'une recherche plus approfondis et plus détailler qui permettrait de mieux éclaircir l'importance de la prise en compte du facteur humain dans les opérations de fusion-acquisition. D'autres chercheurs pourraient étudier l'impact de la fusion-acquisition sur le facteur humain en travaillant par exemple sur un seul niveau hiérarchique tel que les cadres.

Bibliographie :

➤ Les livres :

AUTISSIER,(D) et MOUTOT,(J.-M), méthode de conduite du changement, Diagnostic-Accompagnement-Pilotage , 3^e édition, Dunod, Paris, 2013.

BARABEL et MEIER : manager : les meilleures pratiques du management, Dunod, Paris, 2010.

BRIGNANO, (S) et CADORET, (S): guide RH des fusions-acquisitions, édition Liaisons, Paris, 2012.

CHABANI, (Smail), OUACHERINE (Hassane), guide de méthodologie de la recherche en science sociales, 2^e édition, Taleb Impression ,2017.

DAMODARAN, (A) : finance d'entreprise, 2^e édition, Nouveaux Horizons, Paris, 2007.

FELDMAN, (M) et SPRATT, (M) : Fusionner agir vite pour réussir les transitions, édition Village Mondial, paris, 2000.

FERRARY, (M) : Management des ressources humaines, entre marché du travail et acteurs stratégiques, Dunod, Paris, 2014.

HABECK, (MM) ; KROGER, (F) et TRAM ;(MR) : Après la fusion, édition Dunod, Paris, 2001.

HOFSTEDE, (G), HOFSTEDE, (GJ) et MINKOV, (M): culture et organisation, Pearson, Paris, 2010.

MEIER, (O) et SCHEIR, (G) : fusions- acquisitions : Stratégie, Finance, Management, 5^{ème} édition, Dunod, Paris, 2016.

MEIER, (O) et SCHEIR, (G) : fusions- acquisitions : Stratégie, Finance, Management,

MEIR, (O): management interculturel, édition Dunod, 2016.

PERETTI, (J.M) : tous DRH, éditions d'organisation, paris, 2000.

PERETTI, (J.M): gestion des ressources humaines, 20^e édition, édition Vuibert, paris, 2015.

PERETTI, (JM), ressources humaines et gestion des personnes, 9^e édition, Vuibert, paris, 2015.

ROBBINS, (S.P) et autres : management, éditions PEARSON, Québec, 2015.

THEVENET, (M) et autres : FONCTION RH, politiques, métiers et outils des ressources humaines, 3^e édition, édition PEARSON, Paris, 2012.

THEVENET, (Maurice) : La culture d'entreprise, 6^e édition, Puf, Paris, 2011.

➤ **Les travaux universitaires :**

BOLOGNA, (MC) et autres : Facteur humain et réussite des opérations de fusion-acquisition : quels rôles et contribution de la fonction RH, MBA Ressources Humaines, Dauphin université, Paris, 2011.

DI FILIPPO, (L) : Du mythe au jeu Approche atropo-communicationnelle du nord, thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication, université de Lorraine, 2016.

HEBERT, (Y): le rôle de l'identité lors de la fusion d'unités opérationnelles d'un centre hospitalier universitaire, thèse de doctorat en psychologie, université du Québec, Montréal, 2010.

MESGNIL D'ENGENTE, (A): gestion des ressources humaines et contexte de fusion, Institut d'administration des entreprises, 2002.

➤ **Les sites internet :**

<http://www.capital.fr/enquetes/histoire-eco/les-55-plus-grands-patrons-de-l-histoire/john-rockefeller-1839-1937-standard-oil-roi-du-petrole-et-plus-grosse-fortune-de-l-histoire>. (Consulté le 14/05/2017).

[http:// www.20minutes.fr > Economie](http://www.20minutes.fr > Economie). (Consulté le 08/03/2017).

<http://www.humanite.fr/node/182632>. (Consulte le 08/03/2017).

<http://www.chroniquedisney.fr/fil-01-ABC/abc-animation.htm> (Consulté le 08/03/2017).

<http://www.lesechos.fr/.../17876-041>. (Consulté le 08/03/2017).

http://www.fr.wikipedia.org/wiki/General_Electric (consulté le 08/05/2017).

<http://www.latribune.fr/entreprises-finance/banques-finance/banque/2015-annee-record-pour-les-fusions-acquisitions-dans-le-monde>. (Consulté le 06/03/2017).

<http://www.lemonde.fr/economie-mondiale/les-fusions-acquisitions-d-entreprises-ralenties-par-l-actualite-politique-mondiale>. (Consulté le 09/03/2017).

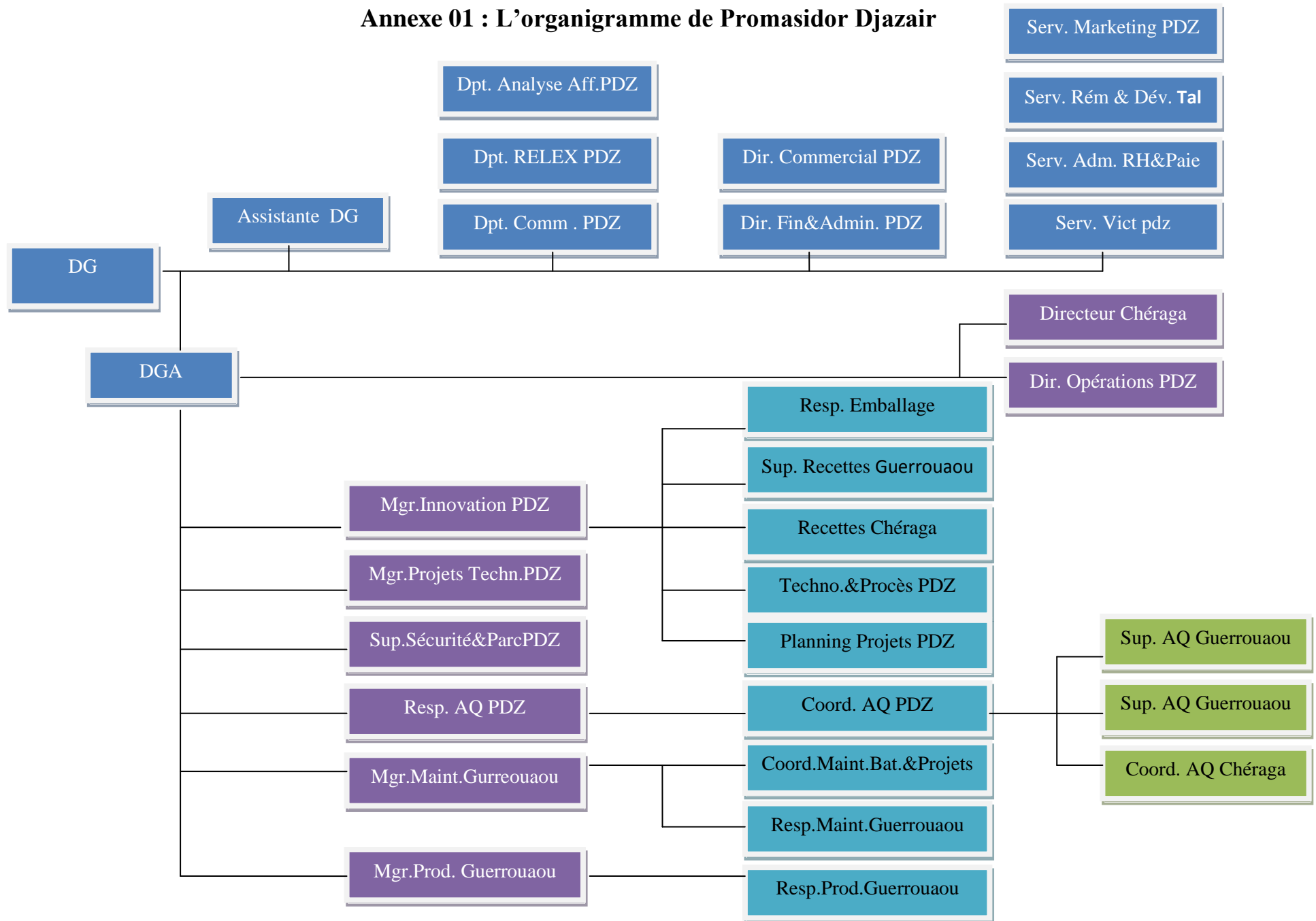
<http://www.promasidor-dz.com>. (Consulté le 14/02/2017).

➤ **Les revues :**

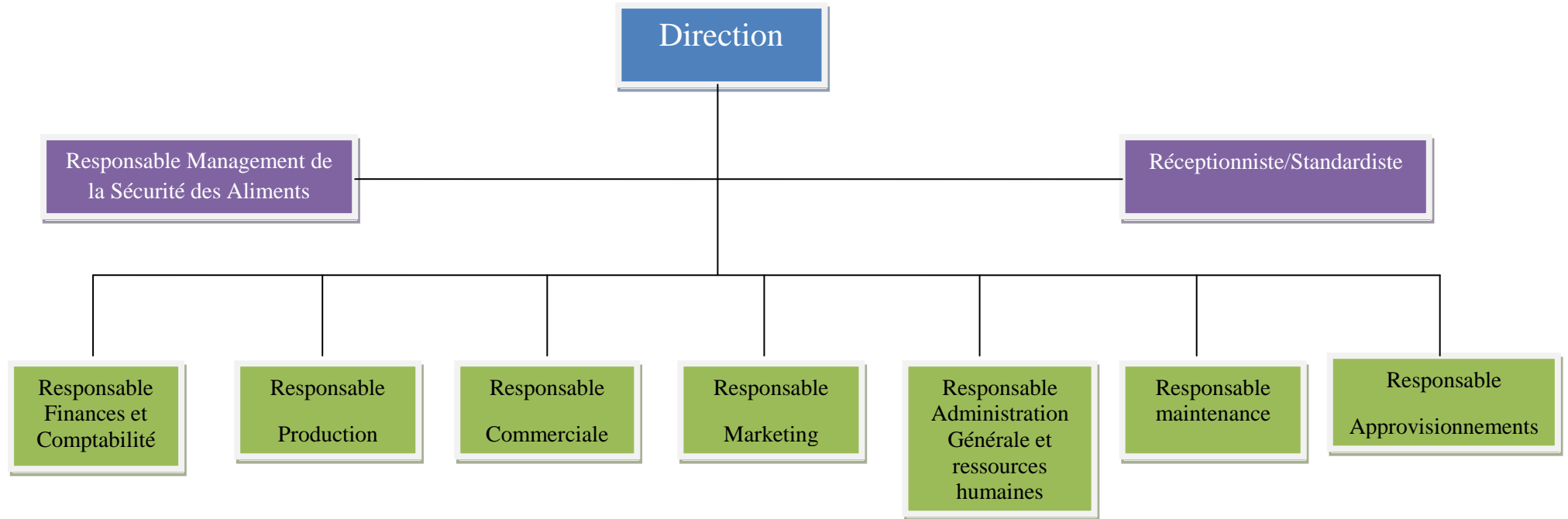
ROUSSEL, (C.S) : « fusion d'entreprise, les défis de l'intégration », in revue française de gestion, management des savoirs, N°149, février 2004.

Etude réalisée par Ubifrance bureau d'Alger : « Le marché des industries agroalimentaires en Algérie », in revue Agroligne, N°97, novembre/décembre 2015.

Annexe 01 : L'organigramme de Promasidor Djazair

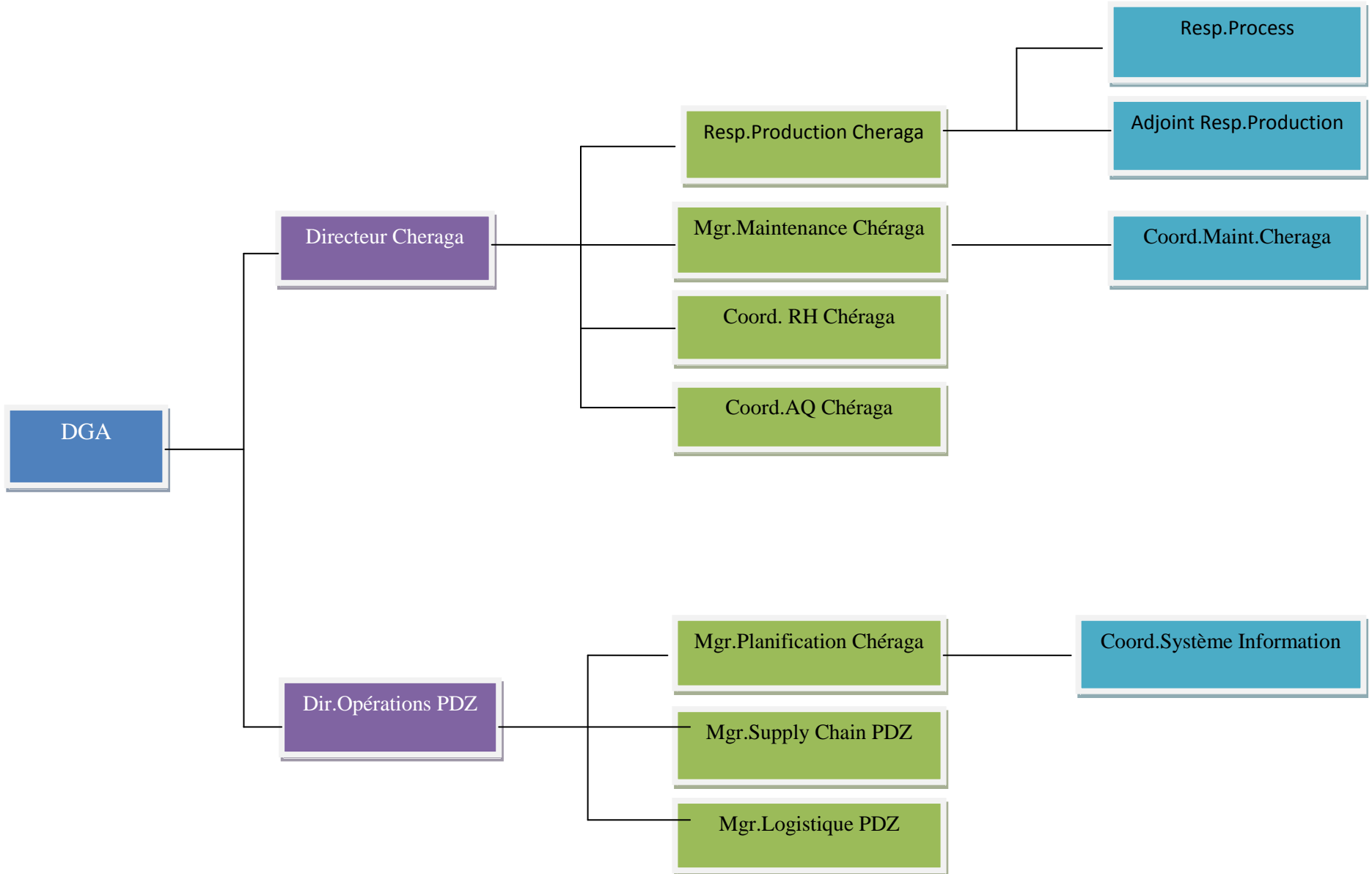


Annexe 02 : Organigramme de la fromagerie Le Berbère (avant la fusion)



Source : Adm. Générale et Ressources Humaines

Annexe 03 : organigramme Chéraga (après la fusion)



Questionnaire

Dans le cadre de l'élaboration de notre mémoire de fin d'études, pour l'obtention d'un master en Sciences Commerciales, option : Management des ressources humaines à l'école des Hautes Etudes Commerciales EHEC Alger; ayant pour thème : «le rôle du management des ressources humaines dans le cadre de fusion d'entreprises, le cas du rachat de la fromagerie **Le Berbère** par **Promasidor Djazair**», nous vous prions de bien vouloir renseigner le présent questionnaire.

Nous vous garantissons l'anonymat de vos réponses, car celui-ci est à usage strictement scientifique.

Nous vous remercions d'avance pour votre précieuse collaboration.

Veillez Cocher les cases qui correspondent à vos choix.

a. Quel est votre genre ?

- Masculin

- Féminin

b. Quel est votre catégorie socioprofessionnelle ?

- Exécutant

- Cadre

- Maîtrise

- Cadre supérieur

- Cadre dirigeant

c. Quelle est la nature de votre contrat de travail ?

- CDD

- CDI

d. Depuis combien d'années exercez-vous votre métier (profession)?

- Moins d'un an

- 11 à 15ans

- 1 à 2 ans

- 16 à 20ans

- 3 à 5ans

- Plus de 20 ans

- 6 à 10ans

Indiquez votre degré d'accord ou de désaccord avec chacun des énoncés qui suivent :

1= Tout à fait d'accord

3= Ni en accord ni en désaccord

4= Pas d'accord

2= D'accord

5= Pas du tout d'accord

	1	2	3	4	5
1. Je suis très intéressé à ce que pensent les gens qui ne font pas partie de Promasidor Djazair au sujet de notre organisation.					
2. Après la fusion, lorsque je parle de la fromagerie Le Berbère , j'utilise le « ils » plutôt que le « nous ».					
3. Je prévois demeurer à Promasidor Djazair au cours des prochaines années.					
4. Je suis très intéressé à ce que pensent les employés de la fromagerie Le Berbère de Promasidor Djazair (Guerrouaou) .					
5. Après la fusion, plusieurs de mes collègues de la fromagerie Le Berbère s'identifient fortement à leur culture.					

6. Je sens que je fais partie...

De Promasidor Guerrouaou

De Promasidor Chéraga

De Promasidor Djazair

Indiquez votre degré d'accord ou de désaccord avec chacun des énoncés qui suivent :

1= Tout à fait d'accord

3= Ni en accord ni en désaccord

4= Pas d'accord

2= D'accord

5= Pas du tout d'accord

	1	2	3	4	5
7. après la fusion, il y a beaucoup de friction entre les employés qui appartenaient auparavant à des entreprises différentes.					

8. avez-vous changé de poste après la fusion ?

- oui

- non

9. jusqu'à quel point les éléments suivants sont une source d'incertitude pour vous quant à votre avenir à PDZ?

- le changement d'équipe de travail

Oui

Non

- le changement du responsable hiérarchique

- la perte de l'emploi

- le changement de localisation géographique
- le développement de nouvelles compétences
- l'adaptation à la nouvelle culture organisationnelle

Indiquez votre degré d'accord ou de désaccord avec chacun des énoncés qui suivent :

1= Tout à fait d'accord

3= Ni en accord ni en désaccord

4= Pas d'accord

2= D'accord

5= Pas du tout d'accord

	1	2	3	4	5
10. avant la fusion, si j'éprouvais des difficultés au travail, je savais que mes collègues essaieraient de m'aider.					
11. depuis la fusion, si j'éprouve des difficultés, je sais que mes collègues de PDZ Chéraga essaieront de m'aider					
12. avant la fusion, j'avais entièrement confiance en les compétences de mon responsable hiérarchique.					
13. depuis la fusion, j'avais entièrement confiance en les compétences de mon responsable hiérarchique.					
14. j'ai confiance en les dirigeants de PDZ pour prendre les bonnes décisions concernant l'avenir de l'entreprise.					
15. j'ai confiance en PDZ pour qu'elle me traite de façon équitable.					

16. La fonction RH nous communique l'information

- Régulièrement
- Rarement

17. Quand je sollicite la DRH, j'obtiens le plus souvent :

- Une réponse de qualité.
- Une réponse stéréotypée qui ne correspond pas à mon cas.
- Une réponse qui m'invite à chercher moi-même l'information

18. La fusion à améliorer ma satisfaction vis-à-vis :

- | | Oui | Non |
|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|
| - La formation | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - La rémunération | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - Les conditions du travail | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - La communication interne | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

في إطار إعداد مذكرة التخرج للحصول على درجة الماستر في العلوم الاقتصادية، مناجمت الموارد البشرية، مدرسة الدراسات العليا التجارية، الذي يعالج موضوع "دور مناجمت الموارد البشرية في حالة دمج المؤسسات، حالة شراء مجينة البربر من طرف بروماسيدور الجزائر، نرجو منكم ملء هذا الاستبيان.

ونحن نضمن لكم عدم الكشف عن هوية إجاباتكم، لأنها للاستخدام العلمي .

نشكركم مقدما على تعاونكم .

يرجى ملء المربعات التي تتوافق مع اختياراتك

أ. ما هو جنسك؟

- ذكر - أنثى

ب. إلى أي فئة وظيفية تنتمي؟

- Exécutant - Cadre
- Maitrise - Cadre supérieur
- Cadre dirigeant

ت. ما هي طبيعة عقد عملك؟

- عقد لأجل محدود المدة - عقد لأجل غير محدود المدة

ث. منذ كم من سنة و أنت تمارس هذه الوظيفة؟

- أقل من سنة. - 1 إلى 2 سنة.
 - 3 إلى 5 سنوات. - 6 إلى 10 سنوات.
 - 11 إلى 15 سنة. - أكثر من 20 سنة.

ضع علامة أمام مستواك من الاتفاق أو الاختلاف مع كل من العبارات التالية

- 1= أوافق بشدة
2= أوافق
3= لا أوافق و لا أعارض
4= لا أوافق
5= لا أوافق بشدة

5	4	3	2	1	
					1. أنا مهتم جدا في وجهات نظر الناس الذين ليسوا جزءا من بروماسيدور الجزائر عن مؤسستنا
					2. بعد الدمج، عندما أتحدث عن مجينة البربر ، استخدم "هم" بدلا من "نحن"
					3. أترك بروماسيدور الجزائر إذا كان ينبغي أن يقلل من الامتيازات والمسؤوليات المتعلقة بمنصبي
					4. اخطط للبقاء في بروماسيدور الجزائر في السنوات المقبلة
					5. بعد الدمج، العديد من زملائي من مجينة البربر ينتسبون بقوة إلى ثقافتهم

6. أشعر بأنني جزء

- من بروماسيدور قروا من بروماسيدور شراكة من بروماسيدور الجزائر

ضع علامة أمام مستواك من الاتفاق أو الاختلاف مع كل من العبارات التالية

- 1= أوافق بشدة
2= أوافق
3= لا أوافق و لا أعارض
4= لا أوافق
5= لا أوافق بشدة

5	4	3	2	1	
					7. - بعد عملية الدمج، هناك الكثير من التصادم بين الموظفين الذين ينتمون سابقا لمؤسسات مختلفة

8. هل غيرت وظيفتك بعد الدمج؟

- نعم - لا

9. ما هو مصدر قلقك في بروماسيدور الجزائر؟

- نعم - لا
- تغيير الوظيفة تغيير فريق العمل
- المشرف تغيير
- فقدان الوظيفة
- تغيير الموقع الجغرافي
- تطوير المهارات
- التكيف مع الثقافة الجديدة للمؤسسة

ضع علامة أمام مستواك من الاتفاق أو الاختلاف مع كل من العبارات التالية

- 1= أوافق بشدة
2= أوافق
3= لا أوافق ولا أعارض
4= لا أوافق
5= لا أوافق بشدة

					10. قبل عملية الدمج، إذا وجدت صعوبة في العمل، أعرف أن زملائي من بروماسيدور الجزائر سيحاولون مساعدتي
					11. منذ الدمج، إذا واجهت صعوبات في العمل أعرف أن زملائي مجبنة البربر سيحاولون مساعدتي
					12. قبل الدمج، كان لدي ثقة كاملة في كفاءة مسؤولي في العمل
					13. منذ الدمج، لدي ثقة كاملة في كفاءة مسؤولي في العمل
					14. لدي ثقة بان قادة بروماسيدور الجزائر يستطيعون اتخاذ القرارات المناسبة فيما يخص مستقبل الشركة.
					15. عندي ثقة بان بروماسيدور الجزائر ستعاملني بطريقة عادلة

16. قسم الموارد البشرية يوصل لنا المعلومات بصفة

- مستمرة - نادرة

17. عندما الجأ إلى قسم الموارد البشرية ل بروماسيدور الجزائر احصل في معظم الأحيان على

- استجابة ذات جودة.
- استجابة نمطية لا تناسب حالتي.
- إجابة تدعوني للبحث بنفسني عن المعلومات.

19. الدمج حسن من

- | | | |
|--------------------------|--------------------------|-------------------|
| لا | نعم | |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | - التكوين |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | - الأجور |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | - ظروف العمل |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | - الاتصال الداخلي |

Questionnaire

Dans le cadre de l'élaboration de notre mémoire de fin d'études, pour l'obtention d'un master en Sciences Commerciales, option : Management des ressources humaines à l'école des Hautes Etudes Commerciales EHEC Alger; ayant pour thème : «le rôle du management des ressources humaines dans le cadre de fusion d'entreprises, le cas du rachat de la fromagerie **Le Berbère** par **Promasidor Djazair**», nous vous prions de bien vouloir renseigner le présent questionnaire.

Nous vous garantissons l'anonymat de vos réponses, car celui-ci est à usage strictement scientifique.

Nous vous remercions d'avance pour votre précieuse collaboration.

Veillez Cocher les cases qui correspondent à vos choix.

a. Quel est votre genre ?

- Masculin

- Féminin

b. Quel est votre catégorie socioprofessionnelle ?

- Exécutant

- Cadre

- Maîtrise

- Cadre supérieur

- Cadre dirigeant

c. Quelle est la nature de votre contrat de travail ?

- CDD

- CDI

d. Depuis combien d'années exercez-vous votre métier (profession)?

- Moins d'un an

- 11 à 15ans

- 1 à 2 ans

- 16 à 20ans

- 3 à 5ans

- Plus de 20 ans

- 6 à 10ans

Indiquez votre degré d'accord ou de désaccord avec chacun des énoncés qui suivent :

1= Tout à fait d'accord

3= Ni en accord ni en désaccord

4= Pas d'accord

2= D'accord

5= Pas du tout d'accord

	1	2	3	4	5
1. Je suis très intéressé à ce que pensent les gens qui ne font pas partie de la fromagerie Le Berbère au sujet de notre organisation.					
2. Après la fusion, lorsque je parle de Promasidor Djazair , j'utilise le « ils » plutôt que le « nous ».					
3. Je prévois demeurer à Promasidor Djazair au cours des prochaines années.					
4. Je suis très intéressé à ce que pensent les employés de Promasidor Djazair (Guerrouaou) de la fromagerie Le Berbère .					
5. Après la fusion, plusieurs de mes collègues de Promasidor Djazair s'identifient fortement à leur culture.					

6. Je sens que je fais partie...

De Promasidor Guerrouaou

De Promasidor Chéraga

De Promasidor Djazair

Indiquez votre degré d'accord ou de désaccord avec chacun des énoncés qui suivent :

1= Tout à fait d'accord

3= Ni en accord ni en désaccord

4= Pas d'accord

2= D'accord

5= Pas du tout d'accord

	1	2	3	4	5
7. après la fusion, il y a beaucoup de friction entre les employés qui appartenaient auparavant à des entreprises différentes.					

8. avez-vous changé de poste après la fusion ?

- oui

- non

9. jusqu'à quel point les éléments suivants sont une source d'incertitude pour vous quant à votre avenir à PDZ?

	Oui	Non
- le changement d'équipe de travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- le changement du responsable hiérarchique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- la perte de l'emploi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- le changement de localisation géographique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- le développement de nouvelles compétences	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- l'adaptation à la nouvelle culture organisationnelle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Indiquez votre degré d'accord ou de désaccord avec chacun des énoncés qui suivent :

1= Tout à fait d'accord

3= Ni en accord ni en désaccord

4= Pas d'accord

2= D'accord

5= Pas du tout d'accord

	1	2	3	4	5
10. avant la fusion, si j'éprouvais des difficultés au travail, je savais que mes collègues essaieraient de m'aider.					
11. depuis la fusion, si j'éprouve des difficultés, je sais que mes collègues de PDZ Guerrouaou essaieront de m'aider					
12. avant la fusion, j'avais entièrement confiance en les compétences de mon responsable hiérarchique.					
13. depuis la fusion, j'avais entièrement confiance en les compétences de mon responsable hiérarchique.					
14. j'ai confiance en les dirigeants de PDZ pour prendre les bonnes décisions concernant l'avenir de l'entreprise.					
15. j'ai confiance en PDZ pour qu'elle me traite de façon équitable.					

16. La fonction RH nous communique l'information

- Régulièrement

- Rarement

17. Quand je sollicite la DRH, j'obtiens le plus souvent :

- Une réponse de qualité.

- Une réponse stéréotypée qui ne correspond pas à mon cas.

- Une réponse qui m'invite à chercher moi-même l'information

18. Durant la phase d'intégration post- fusion, j'ai rencontré des difficultés à cause de :

Oui

Non

- L'absence de la communication avec les responsables hiérarchiques.

- Manque d'adaptation au fonctionnement de travail.

- Manque d'accès à un programme de formation.

- L'inadéquation de la culture de la nouvelle entreprise.

19. La fusion à améliorer ma satisfaction vis-à-vis :

Oui **Non**

- | | | |
|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|
| - La formation | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - La rémunération | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - Les conditions du travail | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - La communication interne | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

في إطار إعداد مذكرة التخرج للحصول على درجة الماستر في العلوم الاقتصادية، مناجمت الموارد البشرية، مدرسة الدراسات العليا التجارية، الذي يعالج موضوع "دور مناجمت الموارد البشرية في حالة دمج المؤسسات، حالة شراء مجينة البربر من طرف بروماسيدور الجزائر، نرجو منكم ملء هذا الاستبيان.

ونحن نضمن لكم عدم الكشف عن هوية إجاباتكم، لأنها للاستخدام العلمي .

نشكركم مقدما على تعاونكم .

يرجى ملء المربعات التي تتوافق مع اختياراتك

أ. ما هو جنسك؟

- ذكر - أنثى

ب. إلى أي فئة وظيفية تنتمي؟

- Exécutant - Cadre
- Maitrise - Cadre supérieur
- Cadre dirigeant

ت. ما هي طبيعة عقد عملك؟

- عقد لأجل محدود المدة - عقد لأجل غير محدود المدة

ث. منذ كم من سنة و أنت تمارس هذه الوظيفة؟

- أقل من سنة. - 1 إلى 2 سنة.
 - 3 إلى 5 سنوات. - 6 إلى 10 سنوات.
 - 11 إلى 15 سنة. - أكثر من 20 سنة.

ضع علامة أمام مستواك من الاتفاق أو الاختلاف مع كل من العبارات التالية

- 1= أوافق بشدة
2= أوافق
3= لا أوافق و لا أعارض
4= لا أوافق
5= لا أوافق بشدة

5	4	3	2	1	
					1. أنا مهتم جدا في وجهات نظر الناس الذين ليسوا جزءا من البربر عن مؤسستنا
					2. بعد الدمج، عندما أتحدث عن بروماسيدور الجزائر ، استخدم "هم" بدلا من "نحن"
					3. أترك بروماسيدور الجزائر إذا كان ينبغي أن يقلل من الامتيازات والمسؤوليات المتعلقة بمنصبي
					4. اخطط للبقاء في بروماسيدور الجزائر في السنوات المقبلة
					5. بعد الدمج، العديد من زملائي من بروماسيدور الجزائر ينتسبون بقوة إلى ثقافتهم

6. أشعر بأنني جزء
- من بروماسيدور قروا من بروماسيدور شراكة من بروماسيدور الجزائر

ضع علامة أمام مستواك من الاتفاق أو الاختلاف مع كل من العبارات التالية

- 1= أوافق بشدة
2= أوافق
3= لا أوافق و لا أعارض
4= لا أوافق
5= لا أوافق بشدة

5	4	3	2	1	
					7. - بعد عملية الدمج، هناك الكثير من التصادم بين الموظفين الذين ينتمون سابقا لمؤسسات مختلفة

8. هل غيرت وظيفتك بعد الدمج؟
- نعم - لا

9. ما هو مصدر قلقك في بروماسيدور الجزائر؟

- نعم - لا
- تغيير الوظيفة تغيير فريق العمل
- المشرف تغيير
- فقدان الوظيفة
- تغيير الموقع الجغرافي
- تطوير المهارات
- التكيف مع الثقافة الجديدة للمؤسسة

ضع علامة أمام مستواك من الاتفاق أو الاختلاف مع كل من العبارات التالية

- 1=أوافق بشدة
2=أوافق
3=لا أوافق ولا أعارض
4=لا أوافق
5=لا أوافق بشدة

					10. قبل عملية الدمج، إذا وجدت صعوبة في العمل، أعرف أن زملائي من بروماسيدور الجزائر سيحاولون مساعدتي
					11. منذ الدمج، إذا واجهت صعوبات في العمل أعرف أن زملائي من بروماسيدور الجزائر سيحاولون مساعدتي
					12. قبل الدمج، كان لدي ثقة كاملة في كفاءة مسؤولي في العمل
					13. منذ الدمج، لدي ثقة كاملة في كفاءة مسؤولي في العمل
					14. لدي ثقة بان قادة بروماسيدور الجزائر يستطيعون اتخاذ القرارات المناسبة فيما يخص مستقبل الشركة.
					15. عندي ثقة بان بروماسيدور الجزائر ستعاملني بطريقة عادلة

16. قسم الموارد البشرية يوصل لنا المعلومات بصفة

- مستمرة - نادرة

17. عندما الجأ إلى قسم الموارد البشرية ل بروماسيدور الجزائر احصل في معظم الأحيان على

- استجابة ذات جودة.
- استجابة نمطية لا تناسب حالتي.
- إجابة تدعوني للبحث بنفسني عن المعلومات.

18. خلال فترة الدمج، واجهت صعوبات من حيث

- | | | |
|--------------------------|--------------------------|-----------------------------------------|
| لا | نعم | |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | - غياب الاتصال مع المسؤولين |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | - نقص التكيف مع سير العمل |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | - غياب الترخيص مع منهج التكوين |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | - صعوبة التكيف مع ثقافة المؤسسة الجديدة |

19. الدمج حسنٌ من

لا	نعم
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- التكوين

- الأجور

- ظروف العمل

- الاتصال الداخلي

Annexe n°06 : Guide d'entretien

Nous sommes des étudiantes à l'école des hautes études commerciales Alger, encours de préparation de notre mémoire de fin d'études.

Ayant suivies la spécialité de management des ressources humaines, notre thème traite le rôle du management des ressources humaines dans le cadre d'une fusion de deux entreprises.

Le choix de votre entreprise était très étudié vu la fusion récente que vous avez vécus avec la fromagerie **Le Berbère**.

Comptant sur votre aide et votre assistance qui sont indispensables à la réussite de notre projet.

Veillez répondre aux questions suivantes :

Entretien 01 : avec le directeur générale de PDZ.

1. Pouvez-vous nous raconter l'histoire de la fusion ? (le processus de la fusion).
2. Quelles sont les motivations et les objectifs de cette fusion ?
3. Pourquoi avez-vous choisi Priplait ?

Entretien 02 : avec un employé transféré de Chéraga à Guerrouaou :

1. Pouvez-vous nous raconter l'histoire de la fusion ? comment l'information a été transmise ?
2. Pouvez-vous nous décrire le cœur de l'organisation du travail dans votre entreprise avant la fusion ? En quoi est-elle différente depuis la fusion ?
3. Pouvez-vous nous décrire le climat qui régnait dans votre ancienne entreprise ? En quoi diffère-t-il de votre nouvelle entreprise ?
4. Quels sont les mécanismes qu'ils ont mis en place pour faciliter votre intégration ?
5. Quelles sont vos sources de satisfaction par rapport à cette fusion ? et vos sources d'insatisfaction ?

Entretien 03 : avec le Manager RH :

1. Qui sont les acteurs clé dans la fusion-acquisition que vous vivez ?

2. Quels sont les effets produits par la fusion en termes d'effectifs ?
3. La fusion, a-elle généré des difficultés ? si oui, pouvez-vous nous en parler ?
4. La fusion, a-elle- généré de nouvelles règles ou bien a-elle modifié les systèmes existants ?
5. Quels était le rôle de la fonction RH tout au long de processus de la fusion ?
6. Comment avez-vous opéré ce changement ?

Entretien04 : manager de la communication :

- 1- Quel rôle a joué la communication interne au cours de l'opération du rachat de la fromagerie Le Berbère?
- 2- Qu'est –ce que vous envisagez de faire ?
- 3- Qu'avez-vous fait depuis votre arrivée?
- 4- Quels sont les défis que vous avez relevés ?

Table des matières

Dédicaces	
Remerciement	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Liste des abréviations	
Résumé	
Sommaire	
Introduction générale.....	2
Chapitre I : Le Management des Ressources Humaines.....	6
Section 01 : aspects théorique du MRH	7
1-1- Définition du management des ressources humaines :	7
1-2- Les missions de la fonction ressources humaines.....	7
1-2-1- Les attentes des salariés	7
1-2-1-1- L'équité	7
1-2-1-2- L'employabilité et la sécurisation du parcours professionnel	8
1-2-1-3- L'éthique	8
1-2-1-4- La reconnaissance	8
1-2-2- Les attentes de l'encadrement	9
1-2-2-1- Le partage	9
1-2-2-2- Être partenaire d'affaires	9
1-2-3- Les attentes des partenaires sociaux.....	9
1-2-4- Les attentes de la direction générale	10
1-3- Le rôle du responsable des ressources humaines	10
1-3-1- Le rôle auprès de la hiérarchie	10
1-3-2- L'élaboration d'une politique RH adaptée	11
1-3-3- Le responsable des R.H partenaire d'affaires	11

1-3-4-	Le R.H de proximité	11
1-4-	Les politiques de ressources humaines	11
1-5-	La fonction RH et les autres fonctions de l'entreprise	13
1-5-1-	Les ressources humaines et la production	13
1-5-2-	Les ressources humaines et la commercialisation	13
1-5-3-	Les ressources humaines et la recherche&développement	14
1-5-4-	Les ressources humaines et la finance	14
Section 02 : la Culture d'entreprise		15
2-1-	Définition de la culture d'entreprise	15
2-2-	Les caractéristiques de la culture organisationnelle	16
2-3-	Les origines et le maintien de la culture organisationnelle	17
2-3-1.	Les origines de la culture organisationnelle.....	17
2-3-1.1.	Culture nationale	17
2-3-1.2.	La culture régionale	18
2-3-1.3.	Les particularismes individuels des dirigeants.....	18
2-3-2.	Le maintien de la culture organisationnelle	18
2-4-	La transmission de la culture aux employés	19
2-4-1.	Les Histoires racontées	19
2-4-2.	Les rituels	20
2-4-3.	Les symboles tangibles	20
2-4-4.	Le langage	20
2-5-	Les défis des managers concernant la culture organisationnelle	21
2-5-1.	La création d'une culture éthique.....	21
2-5-2.	La création d'une culture d'innovation.....	21
2-5-3.	La création d'une culture orientée vers la clientèle.....	22
2-5-4.	La création d'une culture favorable à la diversité.....	22
2-6-	Limites de la Culture d'entreprise	23
2-6-1.	Le nombrilisme	23
2-6-2.	Le frein au changement	23
2-6-3.	L'intuition ou la méthode	23

Section 03 : La conduite du changement	24
3-1- Définition et typologie du changement	24
3-1-1- Les différents types de changements	24
3-2- Les facteurs du changement	24
3-2-1.1. Les facteurs de l'environnement externe	25
3-2-1.2. Les facteurs de l'environnement interne	25
3-3- La gestion du changement organisationnel	26
3-3-1. Les catégories de changements	26
3-3-1-1- Le changement structurel	26
3-3-1-2- Le changement technologique	26
3-3-1-3- Le changement chez les employés	26
3-4- La résistance au changement	27
3-4-1- Les formes de résistance au changement	28
3-4-2- Les techniques pour diminuer la résistance au changement	28
3-4-3- Le manager face à la gestion du changement	28
3-5- Le processus de la conduite du changement.....	29
3-5-1- Diagnostic du changement	29
3-5-2- Etudes d'impacts et accompagnement	30
3-5-3- Réaliser un plan de communication	30
3-5-4- Faire un plan de formation	30
3-5-5- Gestion des hommes et des résistances	30
3-5-6- Piloter une action de conduite du changement	31
3-5-7- Le DRH face à la conduite du changement.....	31
 Chapitre II : fusion-acquisition et rôle de la fonction RH	 34
Section 01 : les aspects théoriques des opérations de fusion-acquisition	35
1-1- Historique.....	35
1-1-1- La première vague de fusions acquisitions : fin du XIXème siècle.....	35
1-1-2- La deuxième vague de fusions acquisitions : les années 1920.....	36
1-1-3- La troisième vague de fusions-acquisitions : de 1950 à 1970.....	36
1-1-4- La quatrième vague des fusions acquisitions : les années 1980.....	36
1-1-5- La cinquième vague : 1993-2000.....	37

1-1-6- la sixième vague : 2004-2007.....	37
1-2- Définition de la fusion-acquisition.....	37
1-2-1- Définition de la fusion	37
1-2-2- Définition de l'acquisition	37
1-2-3- Définition de la fusion-acquisition	38
1-3- Types de fusions-acquisitions	38
1-3-1- La classification juridique.....	38
1-3-1-1- Fusion absorption.....	38
1-3-1-2- La fusion par création d'une société nouvelle.....	39
1-3-2- La classification économique	39
1-3-2-1- Les fusions-acquisitions horizontales.....	39
1-3-2-2- les fusions-acquisitions verticales	40
1-3-2-3- Les fusions-acquisitions concentriques	40
1-3-2-4- les fusions-acquisitions conglomerales	40
1-4- L'ampleur actuelle du phénomène des fusions	41
Section 02 : la mise en œuvre des opérations de fusion-aquisition.....	43
2-1- Le processus des opérations de fusion& acquisition	43
2-1-1- La préparation aux décisions.....	43
2-1-2- la phase de négociation	44
2-1-3- La phase d'intégration	44
2-2- Motivations et objectifs des opérations de fusion-acquisition	45
2-2-1- Les motivations stratégiques offensives.....	45
2-2-1-1- L'accroissement de sa part de marché.....	45
2-2-1-2- L'acquisition de nouvelles ressources spécifiques	45
2-2-1-3- La pénétration de nouveaux marchés	46
2-2-1-4- L'innovation	46
2-2-2- les motivations stratégiques défensives.....	46
2-2-2-1- Consolider ses positions dans un marché parvenu à maturité ou en déclin.....	46
2-2-2-2- S'adapter aux évolutions technologiques	46

2-2-1-3- Acquérir une taille critique	46
2-2-1-4- Entraver les actions d'un concurrent puissant	47
2-2-1-5- Limiter les entrées au sein du secteur	47
2-2-3- La recherche de synergies opérationnelles.....	47
2-2-3-1- Synergies de coûts liées aux volumes.....	47
2-2-3-2- Synergies de coûts liées aux partages de ressources.....	47
2-2-3-3- Synergies de croissance.....	48
2-3- L'intégration de la fonction RH dans les opérations de fusion-acquisition.....	48
2-3-1- Structurer l'organisation et nommer les équipes.....	48
2-3-2- Mettre en place une organisation transitoire.....	49
2-3-3- Harmoniser les procédures.....	49
2-3-4- Mener l'intégration culturelle.....	49
Section 03 : les facteurs clés de succès des opérations de fusion-acquisition.....	49
3-1- La communication et l'implication du personnel	49
3-1-1- Instaurer un dialogue continu.....	49
3-1-1-1- Faire prendre conscience des enjeux et de l'intérêt stratégique de l'opération ...	50
3-1-1-2- Susciter l'intérêt et l'adhésion au projet	50
3-1-1-3- Créer un climat ouvert et coopératif.....	50
3-1-1- Implication du personnel	50
3-1-2-1- La cohérence.....	51
3-1-2-2- Réciprocité.....	51
3-1-2-3- L'appropriation.....	51
3-2- La conduite du changement dans une fusion-acquisition	51
3-2-1- Un rôle de coordination et de contrôle	51
3-2-2- Un rôle de compréhension mutuelle.....	52

3-2-3- Un rôle d'échanges, créateur de sens et d'actions.....	52
3-3- la gestion de choc culturel.....	53
3-3-1- L'imposition de la culture.....	53
3-3-2- Les deux cultures sont maintenues.....	53
3-3-3- La création d'une culture composite.....	53
3-4- L'harmonisation des politiques RH	54
3-5- La gestion des conflits.....	54
3-5-1- Protéger la structure de l'entité acquise et le périmètre de ses activités.....	54
3-5-2- Isoler et gérer efficacement les conflits potentiels.....	55
3-5-3- Développer des relations de coopération dans le cadre d'un système d'autorité unique aux mains de l'acquéreur.....	55
3-5-4- Respecter les différences culturelles et organisationnelles.....	55
3-5-5- Faire preuve de compréhension, en étant ouvert aux qualités de l'autre firmes.....	55
Chapitre III : présentation de PDZ et méthodologie de recherche	58
Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil.....	59
1-1- présentation de secteur d'activité de l'entreprise.....	59
1-1-1- Les différentes activités agroalimentaires en Algérie	59
1-1-1-1- L'industrie des produits laitiers	59
1-1-1-2- L'industrie des boissons	60
1-1-1-3- L'industrie sucrière	60
1-1-1-4- L'industrie des fruits et légumes	60
1-1-1-5- Le secteur des huiles et matières grasses.....	60
1-1-1-6- Le secteur des viandes transformées	60
1-1-2- l'importance du secteur agroalimentaire en Algérie	60
1-2- présentation de l'organisme d'accueil.....	61
1-2-1- Promasidor Coorporate.....	61
1-2-2- Promasidor Djazair	62
1-2-2-1- Les marques de Promasidor Djazair	64
1-2-2-2- L'effectif de Promasidor Djazair	64
1-2-2-3- Culture d'entreprise : vision, mission, valeurs	65
1-2-3- Organigramme organisationnel	65
1-2-3-1- Promasidor Guerrouaou	65

1-2-3-1-1- L'organigramme de département ressources humaines	66
1-2-3-2- Promasidor Chéraga	72
1-2-3-2-1- RH Chéraga	72
Section 02 :l'intégration de la fromagerie Le Berbère par PDZ	74
2-1- Les motivations et les objectifs de PDZ	74
2-2- Le Processus de la fusion	74
2-2-1. La phase de préparation	75
2-2-2. la phase de négociation	75
2-2-3. La phase de transition (pré-intégration).....	75
2-2-3.1. La préparation des visites.....	75
2-2-3.2. La prise en charge des opérations de transfert des contrats	76
2-2-3.3. La restructuration de l'organigramme de l'entreprise	76
2-2-4. La phase d'intégration	76
2-2-4.1. la célébration de l'intégration	76
2-2-4.2. Le plan de rattrapage pour Chéraga	77
Section 03 : méthodologies de la recherche	78
3-1- L'étude quantitative	78
3-1-1- Définition du questionnaire	78
3-1-2- L'échantillonnage	78
3-1-3- La conception et la validation du questionnaire	79
3-1-4- types de questions.....	79
a. Les questions fermées.....	80
3-1-5- Procédure d'administration du questionnaire	81
3-1-6- Les méthodes statistiques utilisées	82
3-2- L'étude qualitative	82
3-2-1- Définition d'un entretien	82

3-2-2- Méthode d'enquête et choix des interviewés	82
Chapitre IV : présentation et analyse des résultats	86
Section 01 : présentation des résultats de l'étude quantitative.....	87
1-1- L'interprétation des résultats de questionnaire.....	87
1-1-1- L'identification des répondants.....	87
1-1-2- La force d'identification.....	89
1-1-3- La culture.....	92
1-1-4- Le changement.....	94
1-1-5- La relation de confiance.....	97
1-1-6- Avis sur la fonction RH.....	102
1-2- La synthèse du questionnaire.....	105
1-2-1- Force d'identification.....	105
1-2-2- La culture.....	106
1-2-3- Le changement.....	106
1-2-4- La confiance.....	106
1-2-5- Avis sur la fonction RH.....	107
Section 02 : présentation des résultats de l'étude qualitative.....	108
2-1- L'analyse des entretiens.....	108
2-1-1- Les changements induits par la fusion.....	108
2-1-2- Les difficultés liées à la fusion.....	108
2-1-3- l'intervention de la fonction RH.....	110
2-1-4- effets positifs produits par la fusion.....	110
2-1-5- la communication.....	111
2-2- synthèse des entretiens.....	112
Conclusion générale.....	115
Bibliographie	
Annexe	