

**UNIVERSITE MOULOUD MAMMERRI DE TIZI-OUZOU**  
**Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de**  
**Gestion**  
**Département des Sciences de gestion**



## *Mémoire de Fin de Cycle*

**En Vue de l'obtention du Diplôme de Master en Sciences de gestion**  
**Spécialité : Management Stratégique**

*Thème :*

**L'impact d'une stratégie de croissance sur la  
culture organisationnelle de l'entreprise**

**Présenté par :**

**LAHLOUH Thanina**

**Dirigé par :**

**Mme CHEKAOUI Smina**

**Président du jury : BILEK Lila**

**Examinatrice : TESSADA Yasmina**

**Rapporteur : CHEKAOUI Smina**

**2022-2023**



**REMERCIEMENTS**

## Remerciements

Un grand travail ne s'accomplit jamais seul. Mes remerciements et ma gratitude vont à toutes les personnes qui ont participé de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire.

Je remercie mes parents et mon petit frère pour leur soutien infailible pendant tout le long.

Je remercie mes fidèles amis, qui malgré la distance et l'éloignement sont toujours là pour montrer le parfait exemple de ce qu'est l'amitié.

Je remercie ma promotrice, Mademoiselle Chekkaoui, qui a su m'orienter et faire preuve de patience durant la réalisation de mon travail.

Un remerciement particulier va à Monsieur Drir Mohammed, qui m'a tendu la main et apporté son aide à chaque moment de besoin.

## **LISTE DES ABREVIATIONS**

**FA : Fusion-Acquisition**

**CA : Chiffre d’Affaire**

**SPA : Société Par Actions**

**DDA : Danone Djurdjura**

**SCC : Sarl Cojek Cevital**

## **LISTE DES TABLEAUX**

**Tableau 01 : Points de divergence entre fusion et acquisition**

**Tableau 02 : Fiche de description des normes**

**Tableau 03 : Les fonctions de la culture organisationnelle**

**Tableau 04 : La pénétration culturelle**

**Tableau 05 : Représentation d'une culture organisationnelle forte**

**Tableau 06 : Formes du changement de Giroux**

**Tableau 07 : Effets de l'apprentissage sur la culture organisationnelle**

**Tableau 08 : Danone et Djurdjura en 2004**

**Tableau 09 : Tableau SWOT de la filière jus**

**Tableau 10 : Répartition de l'effectif de Cevital SPA**

## **LISTE DES GRAPHIQUES**

**Graphique 01 : Evolution de chiffre d'affaire de Cevital en millions de dinars**

**Graphique 02 : Evolution du chiffre d'affaire de Cojek en millions de dinars**

**Graphique 03 : Variation de la valeur ajoutée de cojek**

## **LISTE DES FIGURES**

**Figure n.01 : Les deux niveaux de la stratégie**

**Figure n.02 : Les liens entre la stratégie et les modes de croissance**

**Figure n.03 : Les chemins de la croissance**

**Figure n.04 : La matrice d'Ansoff**

**Figure n.05 : Schématisation de l'opération de fusion**

**Figure n.06 : Fusion par absorption**

**Figure n.07 : Fusion réunion**

**Figure n.08 : Schématisation de l'opération d'acquisition**

**Figure n.09 : Les sources de la culture d'entreprise**

**Figure n.10 : Modèle de culture organisationnelle de Schein**

**Figure n.11 : Modèle des valeurs concurrentes de Quinn et Rohrbaugh**

**Figure n.12 : Modèle de la culture organisationnelle selon Denison**

**Figure n.13 : Les dimensions culturelles de Hofstede**

**Figure n.14 : Les dimensions culturelles de Trompnaars**

**Figure n.15 : Le rapport entre intensité et consensus de la culture**

**Figure n.16 : La matrice des changements**

**Figure n.17 : Concept de l'apprentissage organisationnel**

**Figure n.18 : Caractéristiques de la culture d'apprentissage organisationnel**

**Figure n.19 : Les différents effets de l'apprentissage sur la culture organisationnelle**

**Figure n.20 : Les composantes du processus d'apprentissage interculturel**

**Figure n.21 : Organigramme de la direction DDA**

**Figure n.22 : Historique du développement de Cevital**

**Figure n.23 : Organigramme du groupe Cevital**

**Figure n.24 : Organigramme de la direction de DDA**

**Figure n.25 : Résultats de DDA de 2001 à 2004**

**Figure n.26 : Organigramme de SPA Cojek Cevital après la fusion-acquisition**



## **SOMMAIRE**

## SOMMAIRE

<b>Introduction générale</b> -----	1
<b>CHAPITRE 1 : LA STRATEGIE DE CROISSANCE : EVOLUER POUR PERSISTER</b>	
<b>Introduction</b> -----	5
<b>Section 01 : Fondements théoriques de la stratégie de croissance</b> -----	7
<b>Section 02 : La fusion-acquisition comme modalité de croissance</b> -----	17
<b>Conclusion</b> -----	27
<b>CHAPITRE 2 : LA CULTURE ORGANISATIONNELLE : LEVIER MAJEUR DE DEVELOPPEMENT</b>	
<b>Introduction</b> -----	28
<b>Section 01 : Genèse et approche conceptuelle de la culture organisationnelle</b> -----	29
<b>Section 02 : La culture organisationnelle au service de la stratégie de croissance</b> -----	45
<b>Conclusion</b> -----	63
<b>CHAPIRE 3 : ANALYSE DE CAS : ETUDE COMPARATIVE ENTRE LES OPERATIONS DE FUSION-ACQUISITION DE DDA ET SPA COJEK CEVITAL</b>	
<b>Introduction</b> -----	64
<b>Section 01 : Méthodologie de recherche et présentation des échantillons</b> -----	65
<b>Section 02 : Analyse et discussion des résultats</b> -----	78
<b>Conclusion</b> -----	101
<b>Conclusion générale</b> -----	102
<b>Bibliographie</b> -----	104
<b>Liste des tableaux</b>	
<b>Liste de graphiques</b>	
<b>Liste des figures</b>	





## **INTRODUCTION GENERALE**

### Introduction générale

Dans le contexte économique contemporain, caractérisé par une mondialisation accélérée, une concurrence sans merci et des attentes croissantes des clients, les entreprises se trouvent confrontées à des défis majeurs pour garantir leur pérennité et leur position sur le marché. Au cœur de ces enjeux, se pose de manière impérieuse la question de la compétitivité. Les entreprises sont désormais tenues, d'une part, de répondre aux besoins en constante évolution de leurs clients et de conquérir de nouveaux marchés, et d'autre part, de créer de la valeur pour leurs actionnaires. Dans cette recherche constante de performance et d'efficacité, la stratégie d'entreprise devient un levier essentiel. Certaines entreprises doivent adopter des comportements managériaux fiables ou de mettre sur pied des stratégies capables de leur assurer un avenir meilleur.

Devant un marché concurrentiel à l'échelle nationale et internationale, l'entreprise doit garder sa compétitivité en adoptant des stratégies de croissance qui lui présentent la possibilité de rester compétitive et combattre contre la concurrence, à travers la définition des objectifs à long terme, la planification des actions nécessaires pour les atteindre, et l'allocation judicieuse des ressources. L'entreprise possède différents types de stratégies de croissance qui lui permettent de renforcer ou de consolider leurs politiques de développement. On distingue notamment la croissance interne qui se base sur les propres ressources et compétences de l'entreprise, ainsi que bien la croissance externe qui est assimilée à la diversification, les alliances stratégiques, l'opération d'acquisition ou fusion, qui permettent à l'entreprise de résister et de dominer son environnement concurrentiel.

La croissance externe consiste à développer des ressources et compétences d'une organisation par acquisition d'une autre organisation. La deuxième moitié des années 1990 a donné naissance à une nouvelle vague de croissance externe notamment les fusions-acquisitions. L'intensification de la concurrence internationale et la constitution de zones géographiques intégrées ont aussi favorisé l'essor des fusions transfrontalières de grandes envergures et ont placé l'Europe au cœur du processus de concentration. En outre, celui-ci ne se limite plus désormais à quelques secteurs d'activité, mais se diffuse au contraire à l'ensemble de l'économie. Il existe un marché des entreprises, comme pour les biens et les services. Le capital financier divisible en actions, en part sociales, permet en outre de fractionner les échanges.

La frénésie des fusions acquisitions règne sur le marché mondial. Elles sont devenues un véritable phénomène du monde des affaires. Des vagues de F&A émergent sans arrêt dans différents secteurs et différents pays. Depuis le début de l'année 2005, le marché des fusions-acquisitions outre-Atlantique a atteint 150 milliards de dollars. Il ne se passe pas un jour sans que la presse relate une nouvelle F&A (Gillette à Procter & Gamble, SBC et ATT, Kmart et Sears).

Les fusions et acquisitions sont utilisées comme instruments de croissance considérable et sont de plus en plus acceptées par les grandes et petites entreprises comme une option essentielle de la stratégie commerciale pour accroître la compétitivité. Ils sont largement utilisés dans les industries émergentes telles que les technologies de l'information, les produits pharmaceutiques, les télécommunications, l'externalisation des processus métier ainsi que dans les industries traditionnelles pour se renforcer, élargir la clientèle, réduire la concurrence ou pénétrer un nouveau marché ou segment de produits.

Pour mener à bien une F&A, il faut respecter une logique stratégique sur la création de valeur et sur la manière de la créer. Cependant, cette expansion stratégique ne se limite pas à des décisions commerciales ; elle exerce également une influence profonde sur la culture organisationnelle de l'entreprise. Par conséquent, il faut tenir compte des problèmes provenant des différences culturelles car le succès ne se réalise pas uniquement à travers les synergies, mais, il faut travailler de concert pour mener à bien le processus d'intégration.

Le rôle des ressources humaines au sein des organisations n'a jamais été aussi important. Les compétences et l'engagement des employés représentent un actif essentiel pour la réussite de toute stratégie en entreprise. La culture organisationnelle, imprégnée de l'histoire, des valeurs et des normes de l'entreprise, façonne les comportements individuels et la dynamique collective. Elle constitue un moteur puissant de performance, de coopération et d'innovation au sein de l'organisation.

Lorsqu'on s'intéresse à l'impact d'une organisation sur son environnement, les enjeux de la culture organisationnelle sont essentiels, notamment pour arrimer le discours et la mise en œuvre à l'interne. Une organisation est animée par des valeurs et des croyances qui influencent les attitudes et les comportements de ses membres. Favoriser la prise de conscience, identifier et clarifier ce qui constitue la culture propre de l'organisation permet d'ajuster les façons de faire et d'obtenir plus facilement l'impact désiré (Jean-Philippe Agaisse et André Fortin, 2014).

La culture d'entreprise implique l'invention de règles et la construction d'une identité, elle est un ensemble complexe peu palpable qui permet à chaque individu de s'identifier à l'organisation. En effet, avec l'augmentation de la concurrence dans de nombreux domaines, la culture est devenue un actif stratégique que l'entreprise se doit d'utiliser au mieux pour atteindre ses objectifs. Ainsi, la culture regroupe des valeurs supérieures que partagent et doivent partager tous les membres de l'organisation. Elle est le point d'ancrage de la politique générale de l'entreprise, elle est un phénomène collectif, une construction sociale qui évolue dans le temps, elle constitue un «dedans» par rapport à un «dehors» à travers la création d'un univers qui fédère et distingue les salariés de l'entreprise. La culture d'entreprise est donc à la fois un facteur d'identification, de différenciation et d'intégration. (Ferial Zerzari, 2016).

Par ailleurs, la culture organisationnelle est une notion qui suscite beaucoup d'intérêts, elle est considérée comme un levier de fonctionnement, un outil de différenciation et un moyen de cohésion. À cette condition, elle offre un surplus de performance qui résulte de la capacité de coopération ou d'émulation, du sens de l'initiative et de l'autonomie, de l'engagement personnel et de l'efficacité collective, autant d'aspects largement tributaires de la culture (Khouni Hakim, Amrouche Redha, 2018).

L'Algérie vit une transformation radicale de son environnement économique depuis près d'une vingtaine d'années. Son économie évolue dans un contexte marqué par l'émergence, elle s'appuie à la fois sur le développement des marchés locaux et sur l'intégration dans les réseaux mondiaux de production et des échanges.

L'entreprise algérienne a particulièrement connue des changements bouleversants dans divers domaines politico-économiques et socioculturels. Ces changements s'inscrivent dans le cadre de l'économie de marché, qui n'est rien d'autre que l'ouverture sur marché mondial. La diversité de ces évolutions entraîne de part et d'autre l'apparition de nouvelles tendances

notamment l'importance donnée à la culture d'entreprise, à la recherche de nouvelles techniques de gestion fondées sur la qualité, la compétence, la performance et le professionnalisme.

C'est dans ce contexte complexe que se situe l'intitulé de notre travail de recherche :

### **« L'impact d'une stratégie de croissance sur la culture organisationnelle de l'entreprise »**

Les études en management stratégique ont traditionnellement mis l'accent sur l'impact de la culture organisationnelle sur la stratégie de croissance, plutôt que d'examiner l'influence inverse, c'est-à-dire comment la stratégie de croissance peut façonner la culture d'une entreprise. Cette asymétrie dans la recherche est en grande partie due à l'importance reconnue de la culture organisationnelle en tant que facteur clé de la réussite des entreprises.

Notre objectif à travers cette recherche est d'analyser les interactions complexes qui existent entre la stratégie de croissance qui est la fusion-acquisition, et la culture organisationnelle de l'entreprise, afin de comprendre l'influence mutuelle entre elles, et les changements culturels qui émanent d'un croisement entre deux entités. L'importance de cette inversion de perspective réside dans la possibilité d'aligner la culture sur la stratégie, de manière à optimiser les chances de succès de la fusion-acquisition, en examinant comment les choix stratégiques peuvent modeler les croyances et les comportements au sein de l'entreprise.

Dans le but de bien mener notre étude, nous spécifions notre recherche sur l'opération de fusion-acquisition comme stratégie de croissance, et soulevons la problématique suivante :

***« La mise en œuvre d'une stratégie de fusion-acquisition entraîne-t-elle des changements au niveau de la culture organisationnelle des entités fusionnées ? »***

Pour pouvoir y répondre, nombre de questions méritent d'être posées :

- Qu'est ce qu'une fusion-acquisition ?
- Quelle est le lien entre une fusion-acquisition et une culture d'entreprise ?
- Est-ce que fusionner avec une autre entreprise signifie changer de culture organisationnelle ?

Pour arriver à mieux cerner notre problématique, nous formulons les hypothèses de recherche suivantes :

1. Entreprendre une opération de fusion-acquisition engendre des changements sur différents niveaux de la culture organisationnelle de l'entreprise.
2. Pour gérer le changement culturel, l'entreprise doit mettre en place des leviers de conduite du changement.

Afin de réaliser notre travail de recherche, nous avons suivi une méthodologie de recherche basée sur une démarche qualitative, qui traite :

- ***Dans un premier temps***, du cadre de la recherche documentaire visant à définir toutes les notions liées à la stratégie de croissance, de fusion-acquisition, et de la culture organisationnelle de l'entreprise. Nous cherchons à rassembler une compréhension approfondie des différentes formes de stratégies de croissances qui s'offrent à l'entreprise, ainsi qu'aux différents éléments qui composent la culture organisationnelle et qui permettent de formaliser son concept abstrait. Cette démarche nous permettra d'acquérir une connaissance exhaustive de l'opération de fusion-acquisition et de son lien de corrélation avec la culture organisationnelle.
- ***Dans un deuxième temps***, de l'analyse de cas, qui sera basée sur une étude comparative entre l'opération de fusion-acquisition de deux grandes entreprises de l'agro-alimentaire, à savoir **Danone Djurdjura (DDA) et la SPA Cojek Cevital**.

Afin d'apporter des éléments de réponse à notre problématique de recherche, nous avons organisé notre travail de recherche autour de trois (03) chapitres :

- ❖ Les deux premiers chapitres constitueront une revue littéraire ;

**Le premier chapitre** fournira un aperçu sur la stratégie de croissance, en commençant par ses fondements théorique pour finir sur ses effets sur la culture organisationnelle, en passant par les aspects qui constituent la stratégie de croissance. Une section sera dédiée à la stratégie de fusion acquisition, comme choix de variable d'appui pour notre recherche.

**Le deuxième chapitre** sera consacré à la culture organisationnelle de l'entreprise. Nous y présenteront également une approche conceptuelle de la culture organisationnelle, et analyserons les différents éléments qui la constituent, pour enfin mettre en avant l'importance de la culture dans l'élaboration de la stratégie de croissance, en soulignant les différentes pratiques de conduite du changement auxquelles l'entreprise fait appel pour aligner la culture à la croissance.

**Le dernier chapitre** sera dédié à l'analyse de cas, où nous analyserons des modèles d'étude empirique pour appuyer notre recherche, visant à affirmer ou infirmer notre problématique les hypothèses avancées.

## **CHAPITRE 1 :**

**La stratégie de croissance : évoluer pour persister**

**Introduction**

Dans un paysage économique caractérisé par une concurrence accrue et des opportunités de marché en constante évolution, les entreprises doivent adopter une approche proactive pour garantir leur viabilité, leur développement et leur position concurrentielle ; l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie de croissance revêtent une importance cruciale pour celles-ci. Cette perspective a suscité un intérêt grandissant de la part des chercheurs et des praticiens, qui ont cherché à comprendre les mécanismes et les implications d'une stratégie de croissance efficiente et adaptée.

Selon Johnson et al. (2017), la stratégie de croissance constitue un pilier fondamental du management stratégique. Elle permet aux entreprises de définir et de mettre en œuvre des actions planifiées et coordonnées afin d'accroître leur taille, d'augmenter leur part de marché et d'améliorer leur rentabilité. Cette stratégie comprend un ensemble de mesures stratégiques qui peuvent inclure l'expansion géographique, la diversification de produits ou services, l'intégration verticale, la fusion-acquisition, entre autres. L'adoption d'une stratégie de croissance pertinente et adaptée est essentielle pour assurer la survie et la prospérité à long terme des entreprises. En effet, une stratégie de croissance bien conçue permet aux organisations de saisir les opportunités du marché, de créer des avantages compétitifs durables et de renforcer leur présence sur le marché (Vaidyanathan, Brush, 2019).

Cependant, mettre en œuvre une stratégie de croissance n'est pas sans défis. Les entreprises doivent identifier avec précision les opportunités de croissance et les risques associés, tout en tenant compte de leurs ressources, de leurs compétences et de leur environnement concurrentiel (Grant, 2016). Il est également impératif de gérer efficacement le changement organisationnel et de mobiliser les ressources humaines nécessaires pour soutenir la mise en œuvre de la stratégie de croissance (Johnson et Scholes, 2017).

Dans ce contexte, la stratégie de fusion-acquisition (M&A) prend une place significative au sein de la stratégie de croissance des entreprises. Elle constitue une approche clé pour atteindre les objectifs de développement et de compétitivité, en permettant à une entreprise d'accroître sa taille, d'élargir sa part de marché et d'améliorer sa rentabilité (Johnson et al., 2017).

L'opération de fusion-acquisition implique généralement l'acquisition d'autres entreprises ou la fusion avec elles. Cette démarche stratégique vise à réaliser plusieurs objectifs de croissance, notamment l'expansion géographique, l'élargissement du portefeuille de produits ou services, l'exploration de nouveaux marchés, ainsi que la création de synergies potentielles pour renforcer la rentabilité (Johnson et al, 2017).

Néanmoins, la mise en œuvre de la stratégie de fusion-acquisition comporte des défis substantiels. Les entreprises doivent procéder à une évaluation minutieuse des opportunités de M&A, en identifiant avec précision les cibles potentielles qui correspondent à leurs objectifs de croissance. Il est impératif de prendre en considération les risques financiers et opérationnels inhérents à de telles opérations (Grant, 2016). Une mauvaise évaluation peut entraîner des perturbations significatives et des pertes pour l'entreprise

La stratégie de fusion-acquisition, correctement élaborée et exécutée, offre à une entreprise la possibilité de tirer parti des opportunités du marché, de créer des avantages compétitifs durables et de renforcer sa position sur le marché. Toutefois, sa réussite repose sur une planification rigoureuse, une évaluation prudente et une gestion compétente (Vaidyanathan, Brush, 2019).

Dans ce premier chapitre structuré en deux sections, nous allons nous pencher sur les fondamentaux de la stratégie de croissance. Nous allons présenter dans un premier temps les différents aspects de la stratégie de croissance. Nous parlerons ensuite des effets de cette stratégie sur la culture organisationnelle de l'entreprise. Enfin, nous nous intéresserons à la stratégie de fusion-acquisition, élément d'appui de notre étude, de par les éléments qui la constituent, ainsi que les principales motivations qui poussent les entreprises à entreprendre cette stratégie, les avantages qu'en tirent les entreprises en l'adoptant, et comment cette stratégie est mise en place (Grant, 2016).

**Section 01 : Fondements théorique de la stratégie de croissance**

Cette première section sera consacrée à l'approche conceptuelle de la stratégie de croissance. Nous allons voir les différentes théories sur lesquelles cette dernière a été fondée, tout en analysant les divers aspects qui composent cette stratégie.

**1. La croissance en entreprise****1.1. Définition**

La vie d'une entreprise passe par quatre grades étapes :

- la phase de lancement / création ;
- la phase de croissance ;
- la phase de maturité ;
- la phase de déclin.

Face à un environnement instable et évolutif, la première finalité des unités économiques (les firmes, les groupes,...) est la pérennité, l'entreprise se doit d'être performante ; mettre en place une stratégie croissance s'avère essentiel à sa survie.

Avant de définir le concept de croissance, il faut prendre connaissance d'un terme intimement lié à elle, la taille critique (Les stratégies de croissance des entreprises, cloudfront.net).

- **La taille critique** est la taille suffisante pour que l'entreprise soit présente et survive sur le marché (seuils financiers, techniques, commerciaux, humains). En d'autres termes c'est la taille qu'une entreprise devra atteindre afin de franchir un palier de compétitivité nécessaire à la survie ou au développement de l'entreprise. Ainsi, atteindre une certaine taille permet de négocier de meilleurs tarifs auprès de ses fournisseurs et donc générer une marge supérieure aux autres sociétés qui n'ont pas atteint la taille critique, cette masse s'obtient plus facilement par des firmes de taille importante
- **La croissance** de l'entreprise est représentée par l'augmentation de la taille de l'entreprise et concerne à la fois l'aspect qualitatif (augmentation du chiffre d'affaire, du profit, de la part de marché, des effectifs employés et de ses ressources, de sa production) et quantitatif (accroissement de la capacité d'influence de la firme sur son marché, élargissement de sa notoriété, développement son image etc. ...) La croissance peut donc se faire grâce aux propres ressources de l'entreprise ou à défaut par l'intermédiaire d'autres entités productives. (Les stratégies de croissances des entreprises, cloudfront.net)

La stratégie de croissance est un mouvement de développement de l'activité de l'entreprise et l'augmentation de la taille de celle-ci dans le temps. (Les stratégies de croissance des entreprises, cloudfront.net)

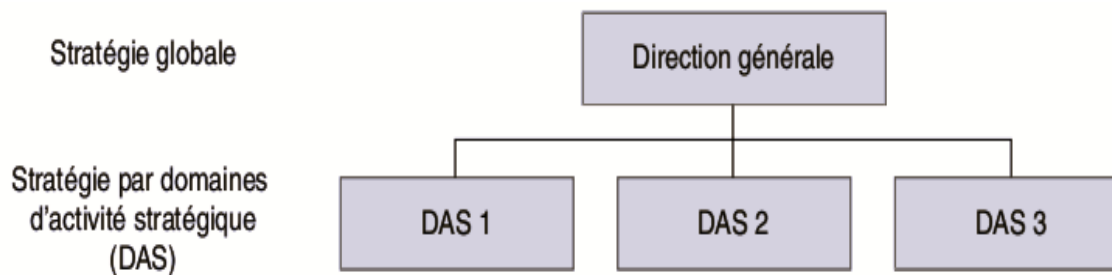
La stratégie de croissance découle de la stratégie globale de l'entreprise. Elle consiste en la création de valeur pour les actionnaires et le développement de l'entreprise, en termes de

profits et d'offres par rapport à la croissance des autres acteurs du marché. (Didier Bédu, 2023).

## 1.2. Lien entre la stratégie et les modes de croissance

Les décisions stratégiques concernent deux niveaux dans l'entreprise, ce qui implique des différences en termes de responsabilité et d'autorité (Chandler, 1972).

Figure n.01 Les deux niveaux de la stratégie



Source : Manuel Cartier, Hélène Delacour, Olivier Jore, « Maxi fiche de stratégie », Dunod, 2010.

### 1.2.1. Stratégie globale

La stratégie globale ou *corporate strategy* concerne l'organisation dans son ensemble. Les décisions sont prises par la direction générale et concernent les choix réalisés par une entreprise pour détenir un avantage concurrentiel sur un ou plusieurs marchés en même temps et optimiser ainsi la création de valeur de l'entreprise (Cartier, Delacour, Jore, 2010).

- **Définition du périmètre d'activités.** L'une des questions fondamentales que doit se poser l'équipe dirigeante est la définition du périmètre d'activités de l'entreprise, à savoir si l'entreprise possède une seule activité ou, au contraire, si elle est présente sur plusieurs activités reliées ou non.
- **Allocation des ressources.** L'un des objectifs de la direction générale est d'allouer les ressources de l'entreprise de manière optimale. Dans le cas où le périmètre de l'entreprise est composé de plusieurs activités, elle devra répartir ses ressources entre ses activités grâce à des règles de décision et d'arbitrage. L'entreprise devra également décider quelles sont les ressources qui peuvent être partagées entre ses activités (Cartier, Delacour, Jore, 2010).

### 1.2.2. Stratégie par domaine d'activité stratégique

La stratégie par domaine d'activité stratégique (DAS) ou *business strategy* fait référence aux choix réalisés par une entreprise pour détenir un avantage concurrentiel sur un domaine d'activités homogènes par rapport à ses concurrents. Ces décisions sont le fait de la direction générale et des responsables de DAS (Cartier, Delacour, Jore, 2010).

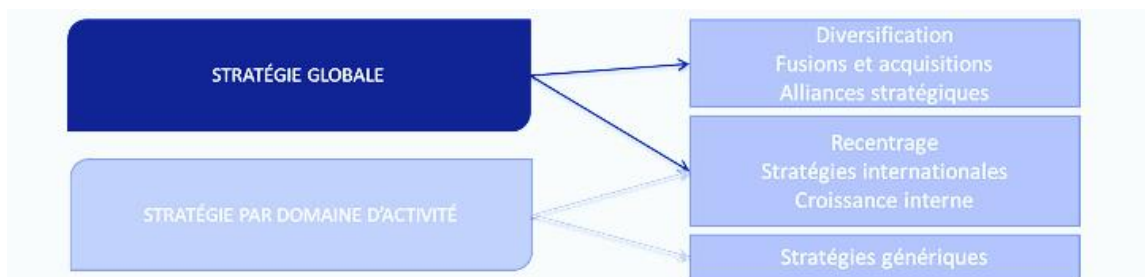
- **Définition d'une stratégie pour chaque DAS.** Chaque DAS répond à une combinaison de facteurs clefs de succès spécifiques et à une allocation de ressources et compétences. Cela conduit à définir une stratégie particulière pour chaque DAS

(domination par les coûts, différenciation et focalisation). Des questions comme « sur quel marché se développer ? », « quel produit proposer ? », « quelle opportunité saisir dans l'environnement ? » sont traitées à ce niveau stratégique (Cartier, Delacour, Jore, 2010).

- **Liens entre les DAS.** Si chaque DAS peut être géré de manière autonome, il est cependant nécessaire de veiller à leur cohérence et de gérer au mieux le portefeuille d'activités. Des modifications survenues au niveau d'un DAS peuvent entraîner une réévaluation de la stratégie opérée dans d'autres DAS, voire dans son ensemble. Ainsi, une entreprise peut être amenée à se réorganiser afin de suivre l'évolution de ses différentes activités.

Si des modes de croissance et d'expansion sont spécifiques à un type de stratégie, comme la stratégie de diversification qui modifie le périmètre d'activités de l'entreprise et fait ainsi référence à la stratégie dite « globale », d'autres choix stratégiques, comme les stratégies d'internationalisation, peuvent concerner toutes les entreprises, qu'elles soient présentes sur un ou plusieurs DAS (Cartier, Delacour, Jore, 2010).

Figure n.02 Les liens entre la stratégie et les modes de croissance



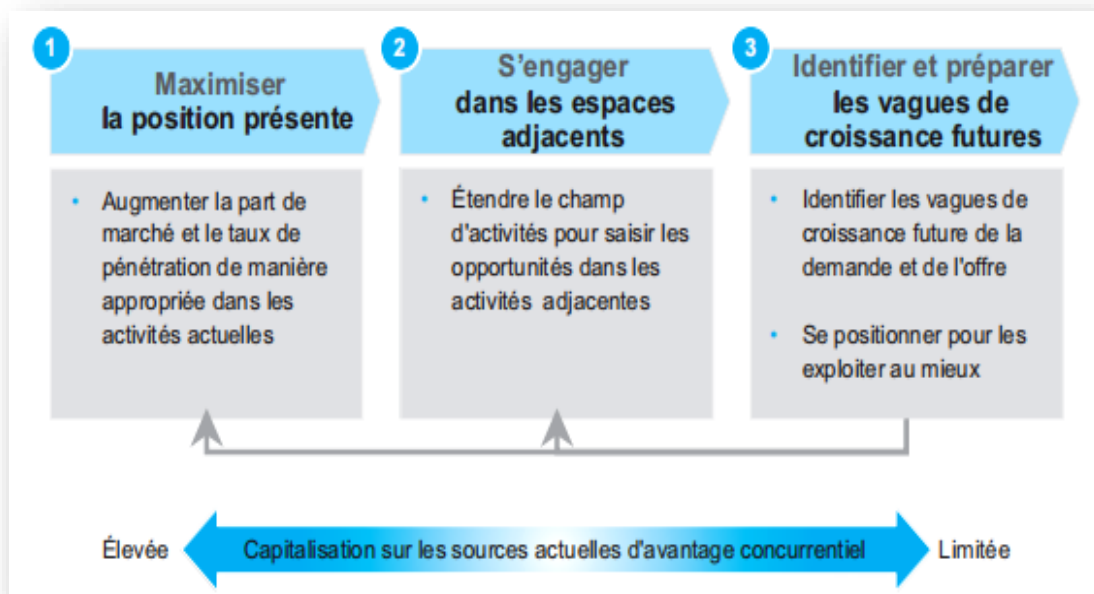
Source : Manuel Cartier, Hélène Delacour, Olivier Jore, « Maxi fiche de stratégie », Dunod, 2010.

## 2. Les chemins de la croissance

Une entreprise ne croît pas par hasard : la croissance résulte d'un choix et d'un volontarisme décidé. Plusieurs voies s'offrent à l'entreprise pour se développer :

- elle peut maximiser la situation actuelle en augmentant sa part de marché et son taux de pénétration, capitalisant ainsi sur ses avantages concurrentiels actuels ;
- elle peut aussi s'engager dans des espaces adjacents en étendant le champ de ses activités pour saisir les opportunités nouvelles ;
- elle peut identifier les vagues de croissance future générée par des méga-tendances de la demande et de l'offre et se positionner pour les exploiter au mieux.

Figure n.03 Les chemins de la croissance



Source : Abate René, Jean-Marie Ducreux, Nicolas Kachaner, « le grand livre de la stratégie », Eyrolles, Paris 2009, Page 89

### 2.1. Maximiser la situation présente

Maximiser la situation apporte un développement progressif et maîtrisable ; une telle croissance valorise l'expérience acquise, renforce la culture de l'entreprise et confère à l'entreprise une image de bâtisseur (BCG, 2009). Elle peut se concrétiser par trois types d'actions :

- **améliorer l'offre** : en tirant le meilleur parti des produits et services existants. Il faut alors disposer de fortes ressources marketing pour anticiper les évolutions et les besoins du marché, et de fortes ressources en recherche et développement pour développer les « nouveaux produits ».
- **développer les marchés** : deux options sont possibles : soit développer de nouveaux usages pour un même produit, soit commercialiser le même produit dans de nouveaux segments de marché.
- **renforcer l'avantage concurrentiel** : L'objectif est d'identifier la nature et la source de l'avantage concurrentiel et de le pérenniser ; ainsi, certaines entreprises créent leur croissance en focalisant toutes leurs actions sur le renforcement de leur avantage concurrentiel (BCG, 2009).

### 2.2. S'engager dans des espaces adjacents

Pour bénéficier d'une croissance plus élevée, l'entreprise doit dresser la carte des espaces adjacents et s'engager dans l'un ou/et l'autre de ces espaces, soit par l'innovation soit par l'expansion géographique (BCG, 2009).

Pour réussir dans ces voies, elle doit maîtriser au moins deux facteurs :

- **la compréhension du marché** : la capacité de l'entreprise à collecter des données pertinentes et à les analyser, en isolant les opportunités d'amélioration d'un produit ou d'un service, ou en identifiant les opportunités de nouveaux produits ou services ou de nouveaux pays, est une capacité critique.

- **l'aptitude à changer** : l'organisation doit être ouverte aux nouvelles propositions ; elle doit être capable d'anticiper et de saisir les opportunités de marché tout en améliorant, de manière permanente, la performance opérationnelle.

### **2.3. Préparer les vagues de croissance futures**

L'objectif est d'identifier les vagues de croissance future liées soit à la demande, soit à l'offre, et de positionner l'entreprise pour les exploiter au mieux (BCG, 2009).

## **3. Choisir une modalité de croissance**

Pour assurer sa croissance, l'entreprise dispose de deux voix principales : la croissance interne ou endogène, et la croissance externe dite exogène.

### **3.1. La croissance interne**

#### **3.1.1. Définition**

Mode de développement naturel, la croissance interne ou organique correspond à l'émergence de capacités nouvelles au sein de l'entreprise. Elle résulte de la combinaison de moyens productifs, qu'ils soient préexistants dans l'entreprise ou achetés sur les marchés (du travail, des biens d'équipement ou de la technologie, etc.) (Cartier, Delacour, Joffre, 2010).

#### **3.1.2. Les motivations de la croissance interne**

Pour la plupart des entreprises, la croissance interne constitue la principale modalité de développement. En effet, ce choix apparaît comme naturel dans certaines situations de marché, du fait des avantages qui lui sont propres. (Cartier, Delacour, Joffre, 2010)

##### **3.1.2.1. Champs de la croissance interne**

Les entreprises vont privilégier la croissance interne dans les situations suivantes (Les stratégies de croissance des entreprises, cloudfront.net) :

- **Demande forte pour ses produits** : dominer les segments de marché
- **Efforts de recherche et développement** : nouveaux produits pour compléter ou rééquilibrer son portefeuille d'activités
- **Capacités financières** : la croissance finance la croissance, marges d'autofinancement et capacité d'endettement
- **Potentiel humain** : la qualité des hommes favorise la croissance interne et les projets nouveaux
- **Volonté de protéger l'identité de l'entreprise** : en évitant le rachat d'autres entreprises (avec nouvelles personnes, site...)

##### **3.1.2.2. Avantages de la croissance interne**

La croissance interne présente les avantages suivants (Cartier, Delacour, Joffre, 2010) :

- Avoir le contrôle sur la totalité des ressources de l'entreprise ;
- Maîtriser le développement ;
- Bénéficier de l'apprentissage organisationnel ;

- Contourner les contraintes juridiques, réglementaires et économique ;
- Etaler les investissements.

### **3.1.3. Limites de la croissance interne**

La disponibilité des moyens productifs sur un marché (du travail, des biens d'équipement, de la technologie, etc.) peut s'avérer insuffisante dans certaines situations de développement (Cartier, Delacour, Joffre, 2010) :

- Maturité du secteur ;
- Besoin de ressources critiques ;
- Vulnérabilité à la conjoncture ;
- Délais et coûts de développement supérieurs ;
- Myopie stratégique.

## **3.2. La croissance externe**

### **3.2.1. Définition**

La croissance externe constitue un mode de développement qui s'appuie sur l'union volontaire, partielle ou totale, d'une ou plusieurs firmes qui se traduit par une prise de participation dans le capital d'une autre société ou par une opération de fusion-absorption (Cartier, Delacour, Joffre, 2010).

Elle consiste à racheter ou à s'allier à d'autres entreprises, soit concurrentes dans le cas d'une stratégie de spécialisation, soit appartenant à d'autres domaines d'activité dans le cas d'une stratégie de diversification. La croissance externe est un moyen d'acquérir rapidement les compétences d'un nouveau secteur ou de prendre des parts de marché dans un secteur en maturité (Strategor, 2005).

### **3.2.2. Les formes de croissance externe**

On peut identifier la croissance externe sous trois formes distinctes :

- Fusions – acquisitions ;
- Alliance stratégique ;
- Externalisation ;

➤ **Les fusions-acquisitions :** Les fusions sont définies comme le rapprochement et la combinaison de deux entreprises sur une base de relative égalité. Les acquisitions sont, elles, définies comme le rachat d'une entreprise par une autre.

Elles consistent, outre les implications financières, en la prise de contrôle par l'entreprise de capacités déjà existantes au sein d'une autre entreprise (savoir-faire technologique ou managérial, marque, etc.).

En dépit d'avantages en matière de pouvoir de marché, de réduction de coûts et d'accès à des actifs complémentaires, les fusions-acquisitions restent des opérations risquées, aux synergies difficiles à mettre en œuvre.

➤ **Les alliances stratégiques :** Une alliance stratégique est créée quand deux ou plusieurs organisations indépendantes coopèrent dans le cadre d'un projet de recherche, développement, production ou vente de produits ou services.

Depuis le début des années 1980, les entreprises ont de plus en plus recours aux alliances stratégiques. Si les alliances représentent une forme légère de coopération par rapport aux fusions et acquisitions, elles impliquent néanmoins des comportements de coopération et de compétition pouvant conduire leur échec.

- **L'externalisation :** L'externalisation désigne le transfert d'une fonction d'une organisation, généralement une activité de support à une faible valeur ajoutée, vers un partenaire externe.

L'externalisation, outsourcing ou impartition, ne s'oppose pas directement à l'intégration verticale (d'un client ou d'un fournisseur). Elle peut être définie comme le fait de transférer à un prestataire extérieur une activité autrefois réalisé en interne, mais elle ne suppose pas pour autant un changement des domaines d'activités stratégiques de l'entreprise.

Si l'externalisation peut permettre de gagner en efficacité et en flexibilité, elle peut aussi induire une perte de compétences clés et une forte dépendance de l'organisation qui la met en œuvre (Cartier, Delacour, Joffre, 2010).

### 3.2.3. Les avantages de la croissance externe

Faire appel à la croissance externe présente plusieurs avantages, parmi eux :

- **L'acquisition de nouvelles compétences :** à travers le regroupement du savoir-faire de deux firmes distinctes, permettant de développer les ressources et d'élargir ainsi les horizons.
- **L'implantation à l'étranger :** le choix d'une entreprise avec qui s'allier ou à acquérir est important pour se développer sur de nouveaux territoires.
- **La réalisation d'économies d'échelle :** la mise en commun des deux activités permet de bénéficier d'une baisse des coûts de production.
- **Parvenir à une taille critique :** permettant d'acquérir plus de compétitivité sur le marché.
- **Un développement rapide sur le marché :** la fusion de deux entités permet d'augmenter la part de marché. Cela qui permet de générer plus de chiffres d'affaires avec des produits et des services supplémentaires.
- **La réduction du pouvoir de négociation des clients et des fournisseurs :** une part de marché plus large améliore le pouvoir de négociation auprès des fournisseurs et clients.
- **L'élargissement de sa clientèle et de sa présence géographique** (Julien van der Feer, art.2021).

### 3.2.4. Les limites de la croissance externe

Malgré les avantages qu'elle véhicule, la croissance exogène présente selon ses modalités certains inconvénients. Nous citons de manière non exhaustive :

- Besoins en capitaux élevés ;
- Problèmes de coordination et contrôle des activités regroupées ;
- Coût de l'intégration physique des activités (réorganisation) ;
- Impact psychologique de l'opération sur le climat social ;
- Intégration culturelle et managériale des entités délicates.

#### 4. La matrice d'Ansoff : un outil essentiel pour élaborer une stratégie de croissance efficace

En 1957, Igor Ansoff présente dans son article « *Strategies for diversification* » pour Harvard Business Review une matrice qui permet aux décideurs et stratèges d'analyser les différentes orientations stratégiques possibles pour la mise en œuvre d'une stratégie de croissance. La matrice s'appuie sur deux variables :

- Le degré de nouveauté de l'offre.
- Le degré de connaissance des marchés.

Il propose alors quatre choix stratégiques de croissance :

Figure n.04 La matrice d'Ansoff



Source : Article « *Qu'est-ce que la matrice d'Ansoff ? – Définition et exemples* », 2023.

- **Pénétration de marché :** La pénétration de marché est la première option stratégique de la matrice Ansoff. Elle consiste à vendre davantage de produits existants sur les marchés existants. Les entreprises peuvent augmenter leur part de marché en augmentant la demande pour leurs produits existants sur leur marché actuel, en élargissant leur base de clients ou en proposant des promotions pour stimuler les ventes.
- **Développement du marché :** Le développement du marché est la deuxième option stratégique de la matrice Ansoff. Elle consiste à vendre des produits existants à de nouveaux clients, sur des marchés nouveaux ou en expansion. Les entreprises peuvent élargir leur base de clients en s'implantant dans de nouveaux pays ou en ciblant des segments de marché spécifiques.

- **Développement de produit :** Le développement de produits est la troisième option stratégique de la matrice Ansoff. Elle consiste à créer de nouveaux produits pour des marchés existants. Les entreprises peuvent créer de nouveaux produits pour répondre aux besoins des clients existants, ou pour élargir leur base de clients.
- **Diversification :** La diversification peut prendre plusieurs formes. La diversification concentrique est utilisée pour une expansion totale, tandis que la diversification conglomerale se réfère à des activités indépendantes les unes des autres. La diversification verticale se produit lorsque l'entreprise élargit son activité dans la filière, soit par intégration amont, soit par intégration aval. Enfin, la diversification horizontale consiste en un développement de nouveaux produits sur un marché existant.

Cette matrice offre un cadre simple pour réfléchir à des stratégies alternatives pour accroître leur part de marché et leur rentabilité. Cependant, il est important de comprendre que la matrice d'Ansoff est juste un outil de réflexion ; les entreprises doivent prendre en compte les facteurs externes et internes qui peuvent influencer leurs décisions stratégiques, et évaluer soigneusement les risques et les opportunités associés à chaque option de croissance (Lydia Rajteric, art.2023).

## **5. Effets de la croissance sur les variables culturelles de l'entreprise**

### **5.1. Analyse de la relation entre la stratégie de croissance et la culture organisationnelle**

Lorsqu'une entreprise poursuit une stratégie de croissance, les liens de corrélation entre cette stratégie et sa culture organisationnelle doivent être pris en considération. Les deux variables étant interconnectées, elles peuvent se renforcer mutuellement ou, dans certains cas, entrer en conflit. Nous analyserons les facteurs qui influencent ces liens.

L'entrelacement conceptuel entre la stratégie de croissance et la culture organisationnelle est profond et multifactorielle, exerçant une influence prépondérante sur le destin d'une entreprise. La culture organisationnelle assume un rôle prédominant dans l'orientation des objectifs de croissance et la prise de décisions stratégiques au sein de l'entreprise (Schein, 1983). Par exemple, une culture qui foment l'innovation et l'expérimentation peut stimuler une stratégie de diversification et de développement de nouveaux produits (Hofstede, 1984).

L'alignement de la culture avec la stratégie de croissance se constitue en tant que facteur déterminant de la performance organisationnelle. Les entreprises dont la culture s'harmonise avec leur stratégie surpassent généralement leurs concurrents (Kotter et Heskett, 1992). Par exemple, Une entreprise orientée vers la qualité, se prête efficacement à une stratégie de croissance axée sur l'optimisation de l'efficacité opérationnelle et la satisfaction de la clientèle (Barney et Hesterly, 2010).

Néanmoins, la culture organisationnelle peut aussi constituer un obstacle pour la mise en œuvre de la stratégie de croissance. En effet, certaines cultures fortes peuvent résister au changement, les entreprises se retrouvent confrontées à la nécessité de gérer ces conflits culturels pour préserver leur cohérence interne (Schein, 1992). Cependant une gestion du

changement experte, alliée à une bonne communication interne, peut contribuer à réduire ces oppositions (Kotter, 1996).

Mutuellement, la croissance de l'entreprise peut façonner sa culture. Les entreprises naviguant à croissance rapide sont enclines à expérimenter des mutations culturelles, visant à s'adapter aux nouveaux besoins de l'organisation (Johnson et Scholes, 2003). Une entreprise en expansion à l'international, par exemple, peut se voir confrontée à une diversification culturelle accrue afin de refléter les implications de la mondialisation dans ses opérations.

## **5.2. Comparaison entre les effets des différentes stratégies de croissance**

L'effet de la croissance de l'entreprise en fonction différentes approches stratégiques peut être spécifique selon chacune d'elle :

### **5.2.1. Croissance Interne**

La croissance interne repose sur le développement des ressources et des capacités de l'entreprise existante, favorisant souvent une culture de stabilité, de cohérence et de contrôle. Les employés ont tendance à s'identifier fortement à l'entreprise et à ses valeurs. Les objectifs de performance sont généralement bien définis et orientés vers la croissance progressive de l'entreprise.

### **5.2.2. Fusions-Acquisitions**

Les fusions-acquisitions impliquent l'absorption d'autres entreprises, ce qui peut introduire des éléments culturels nouveaux et complexes. Selon les recherches de Cartwright et Cooper (1993), l'intégration culturelle est une étape cruciale. La culture de l'entreprise absorbée peut entrer en conflit avec celle de l'entreprise acquérante, nécessitant ainsi un effort considérable pour harmoniser les valeurs, les normes et les comportements. La culture résultante peut être le produit de la fusion de deux cultures préexistantes.

### **5.2.3. Alliances Stratégiques**

Les alliances stratégiques impliquent la coopération avec d'autres entreprises sans fusion. Cette stratégie encourage souvent une culture d'ouverture, de collaboration et de partage des ressources. Les recherches de Doz et Hamel (1998) mettent en évidence que les entreprises impliquées dans des alliances stratégiques doivent développer une compréhension mutuelle et une confiance, ce qui peut influencer positivement la culture en promouvant des comportements de collaboration et d'interdépendance.

### **5.2.4. Externalisation**

L'externalisation consiste à confier certaines fonctions de l'entreprise à des tiers. Cette stratégie peut conduire à une culture plus orientée vers l'efficacité et la spécialisation. Selon Lacity et Willcocks (1998), l'externalisation peut entraîner une réduction de la main-d'œuvre interne, ce qui modifie les attentes des employés et les incite à se concentrer sur des compétences spécifiques. Cela peut également créer une culture axée sur la gestion de relations avec les fournisseurs et sur le contrôle de la qualité.

Chacune de ces stratégies a des implications culturelles spécifiques. Comprendre ces influences culturelles permet aux entreprises de mieux planifier et gérer leur croissance tout en maintenant une culture adaptée à leurs objectifs et à leur identité. et ainsi assurer une transition réussie tout en préservant la cohésion organisationnelle (Denison et Mishra, 1995).

**Section 02 : La fusion-acquisition comme modalité de croissance**

Comme expliqué dans la première section, l'entreprise, selon ses objectifs et ses ressources, se voit s'offrir plusieurs modalités de croissance. Pour spécifier notre étude, nous choisissons la croissance par fusion-acquisition comme axe d'appui pour mener notre enquête. Cette deuxième section sera alors consacrée à la compréhension de ce mode de croissance dans son aspect stratégique.

**1. Concept théorique de la fusion-acquisition**

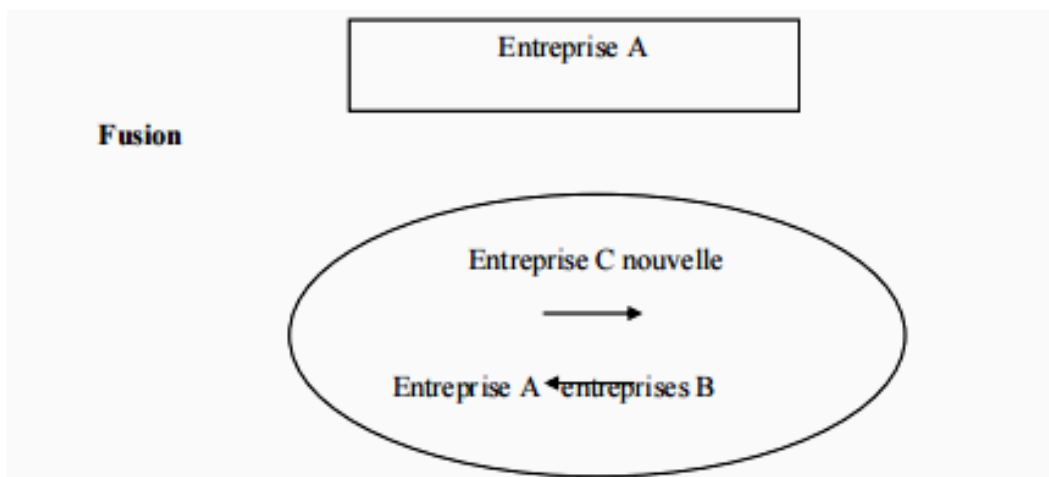
Les fusion-acquisitions sont des opérations de regroupement ou de prises de contrôle d'entreprises cibles, réalisées par l'intermédiaire d'un achat ou d'un échange d'actions (Meier, Schier, 2009).

**1.1. La fusion****1.1.1. Définition**

La fusion se traduit quand deux ou plusieurs entreprises veulent réunir leurs patrimoines, mettre en commun leurs activités, et former une nouvelle société, sur une base égalitaire ou proportionnelle (Michel Doré, 2006). Elle est définie comme étant un phénomène contractuel par lequel, à une pluralité de sociétés, se substitue une seule en deux variantes possibles par incorporation d'une nouvelle société dans laquelle confluent deux ou plusieurs sociétés préexistantes (Goré, Dupouy, 1975).

Le schéma suivant nous explique en quoi consiste la fusion

Figure n.05 Schématisation de l'opération de fusion



Source : Meier O, schier G, p76

**1.1.2. Typologie de fusions**

La fusion consiste la formation d'une entreprise nouvelle par la réunion de patrimoine de plusieurs entreprises ; la fusion recouvre deux types de situation.

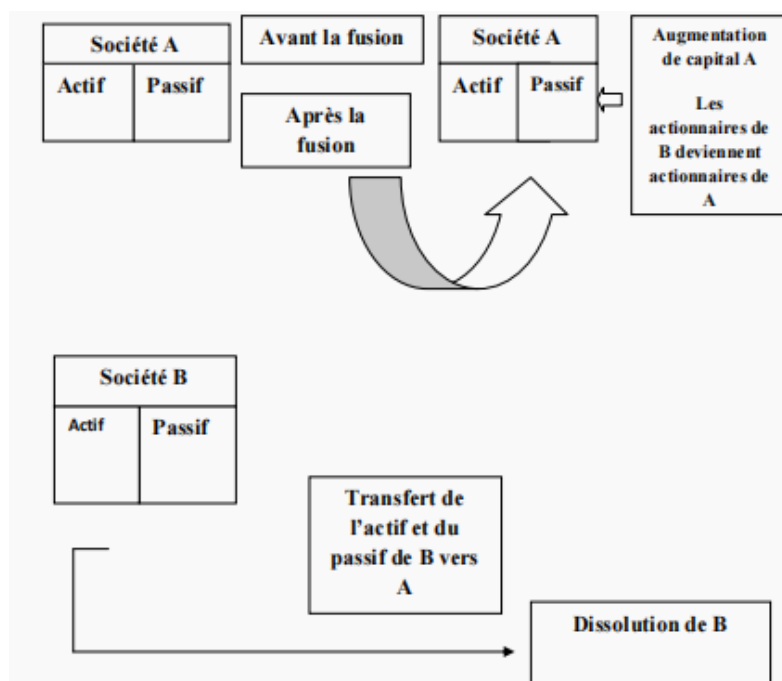
### 1.2.1.1. La fusion-absorption

La fusion-absorption est une transmission universelle du patrimoine (addition des actifs et passifs des deux sociétés) qui entraîne la dissolution de la société cible. La rémunération des parts de la société absorbée se fait via l'émission de nouvelles parts de la société absorbante. Ces nouveaux titres sont la contrepartie de l'apport et peuvent être assimilés à une augmentation de capital.

Dans ce cas-là ; on distingue deux sociétés, l'une appelée la société ciblée l'autre la société initiatrice ; La société initiatrice reçoit les actifs de la société cible qui disparaît, on parle alors de dissolution ; le patrimoine de l'entreprise cible est transféré à l'entreprise initiatrice ; cela implique la réalisation des changements (opérations) suivant(s) :

- L'augmentation du capital de la société initiatrice ;
- L'échange des titres entre les actions de la société cible et de la société initiatrice,
- La transmission du patrimoine de la cible vers la société initiatrice ;
- La dissolution de la cible.
- Les parties prenantes, aussi, peuvent être affectées par l'opération fusion absorption telle que : Les actionnaires ; Les dirigeants, Les salariés.

Figure n.06 Fusion par absorption

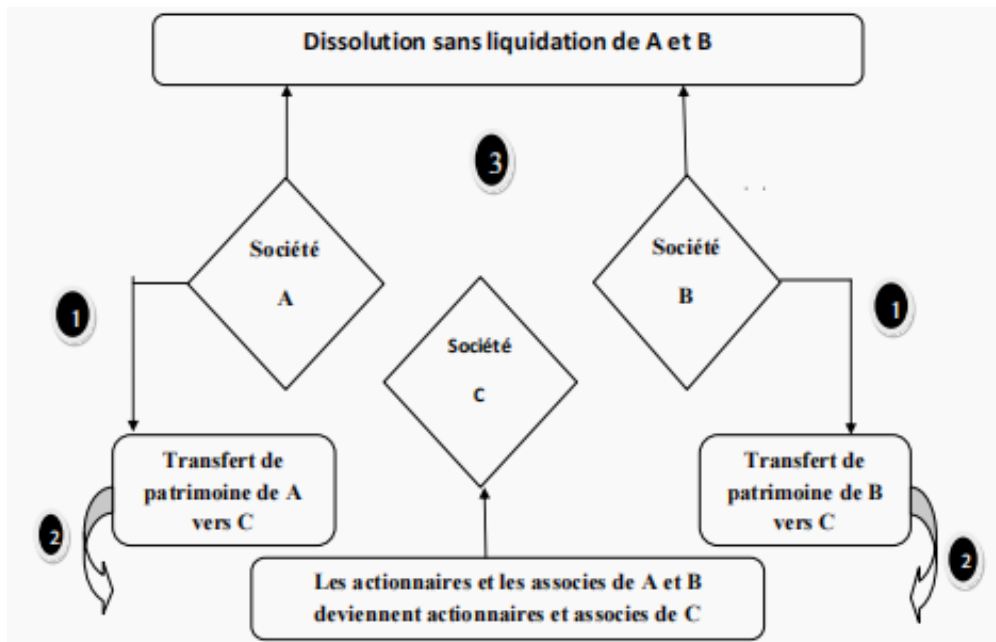


Source : Meier O, schier G, p7

### 1.2.1.2. Fusion par la création de société nouvelle

La fusion par création de société nouvelle (ou fusion-réunion) est une opération engendrant la disparition des deux sociétés initiales au profit d'une troisième nouvellement créée (Bertin, Godowski, Khelassi, 2013) qui se substitue aux premières.

Figure n.07 Fusion réunion



Source : mémoire « les incidences fiscales des opérations de fusion et de scission des sociétés », par M. Chikhi YOGURTA, 2017.

Cette forme d'opération engendre à la fois la création d'une société nouvelle qui ne jouit de la personnalité morale qu'à compter de son immatriculation au registre de commerce et la dissolution des sociétés cible sans liquidation. Ces dernières transfèrent à la nouvelle société l'ensemble de leurs patrimoines (actif et passif), moyennant l'attribution à leurs actionnaires d'actions de la société nouvelle (Guyon).

Il est à remarquer que sur le plan pratique, la « fusion-réunion » s'avère être moins utilisée que la fusion-absorption et ce pour les motifs suivants :

- L'opération de « fusion réunion » nécessite la redéfinition d'un ensemble d'éléments pour le nouvel ensemble, (exemple : organe de direction, redistribution des tâches, filialisation de certaines activités ...etc.).
- Une hausse substantielle des travaux à réaliser au niveau des deux sociétés qui fusionnent tels que les travaux de réévaluation comptables.

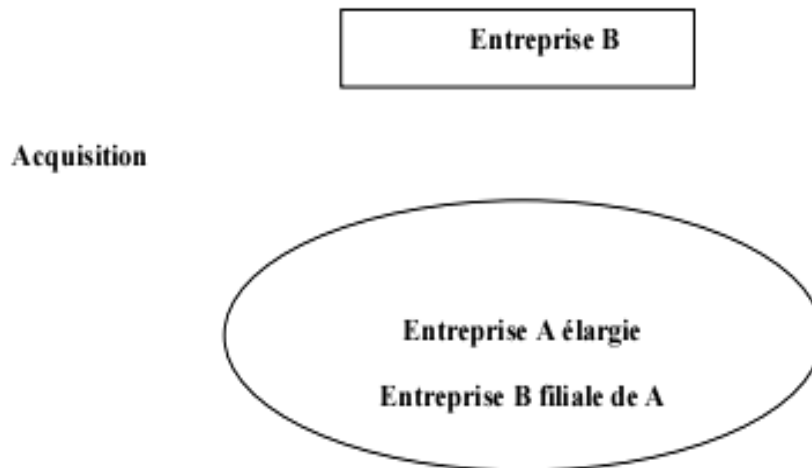
## 1.2. L'acquisition

### 1.2.1. Définition

Dans le cas de l'acquisition, une entreprise veut s'assurer le droit d'exercer un contrôle sur une autre entreprise, qu'il s'agisse d'une entreprise individuelle, d'une société de personne, ou d'une société par action (compagnie) en acquérant la totalité ou une partie du capital de cette dernière. On peut distinguer entre deux modalités d'acquisition, selon le pourcentage de la prise de contrôle qui suit :

- **Les acquisitions minoritaires** : lorsque le pourcentage détenu est inférieur à 50% du capital de la cible, alors on parle d'une prise de participation ou d'acquisition minoritaire.
- **Les acquisitions majoritaires** : C'est lorsque le pourcentage détenu du capital de la cible dépasse le seuil de 50%, en théorie seule une acquisition majoritaire peut conduire à une prise de contrôle de la société cible.

Figure n.08 Schématisation de l'opération d'acquisition



Source : Meier O, schier G

## 2. Les différents aspects de la fusion-acquisition

### 2.1. Caractéristiques de la fusion-acquisition

La moitié des opérations de fusion-acquisitions sont considérées comme des échecs par les parties concernées et induisent généralement des coûts élevés pour les organisations très souvent difficiles à rattraper. On peut généralement estimer à environ 50 % de taux d'échec pour ce type d'opérations, situant la croissance externe comme l'une des options les plus difficiles à valoriser sur le plan économique.

- Le processus de fusion-acquisitions est un processus hautement stratégique et difficilement réversible (sauf refus des autorités de contrôle), compte-tenu de la pression exercée sur les parties de la réalité juridique de l'opération et des efforts généralement consentis en termes de ressources. Dans la plupart des organisations, ces manœuvres présentent également un caractère singulier qui limite la capacité d'apprentissage et la gestion des expériences. Même dans le cas d'opérations comparables, l'expérience accumulée dans le domaine, se heurte généralement aux qualités propres des entités et aux caractéristiques distinctives d'une dynamique relationnelle. Si les mécanismes d'apprentissage peuvent donc contribuer à une meilleure efficacité, ils apparaissent néanmoins une source potentielle de biais cognitifs, facteurs d'erreurs ;
- Les fusion-acquisitions se prennent généralement dans l'urgence sous la pression des concurrents et des événements, ce qui conduit à des risques fréquents de précipitation. Il peut ainsi arriver que les fusion-acquisitions se déroulent dans un contexte d'informations limitées (connaissance partielle de la cible en particulier dans le cas

d'opérations hostiles) ou de préparation insuffisante. C'est notamment le cas lorsque la cible dispose d'activités différenciées ou se trouve située dans des pays mal connus par l'acheteur ;

- Les fusions-acquisitions sont souvent l'objet d'une surexposition médiatique qui rend parfois visibles des enjeux que l'acheteur souhaiterait garder confidentiels. Il en va de même en ce qui concerne les réponses à apporter aux différentes parties prenantes. L'acquéreur doit en effet justifier a priori une démarche stratégique à des partenaires disposant généralement d'intérêts divergents. Cette visibilité excessive associée à une nécessité de transparence rendent dès lors particulièrement difficile, la gestion de ces opérations. L'acheteur doit en permanence composer entre le souci de transparence et le besoin de préservation face à des concurrents à l'écoute de la moindre indiscretion sur les choix stratégiques du nouvel ensemble.
- Le management des fusions-acquisitions revêt un caractère excessivement complexe. Il nécessite de la part de l'acheteur une capacité à intégrer dans le même ensemble des équipes de cultures différentes, en évitant les risques de domination abusive, de concurrence ou de démotivation. Les fusions-acquisitions peuvent en effet provoquer chez les employés de l'entreprise acquise des réactions de stress et d'anxiété et conduire au développement d'attitudes hostiles à l'égard de l'entreprise acheteuse, par le biais d'un manque de loyauté, d'absence d'engagement ou de résistance au changement. On estime entre 3 et 5 ans le temps nécessaire pour réaliser dans de bonnes conditions l'intégration managériale et culturelle de l'entreprise acquise (Schier, 2003).

## **2.2. Différence entre fusion et acquisition**

Le terme acquisition signifie un transfert de propriété, tandis qu'une opération de fusion qualifiant une procédure juridique particulière qui n'aboutit pas forcément à une acquisition, et les véritables différences sont à détecter dans les traitements juridiques et comptables de ces opérations selon les réglementations nationales des différents pays.

Le tableau suivant nous montre les points de divergence entre les deux termes

Tableau n.01 Points de divergence entre fusion et acquisition

Point de divergences entre les deux opérations	
Fusions	Acquisitions
1. Mode de règlement s'effectue obligatoirement par échange d'actions ; deux situations se présentent selon la nature de la fusion, dans le cas d'une fusion absorption seuls les actionnaires de la société absorbée recevront les actions nouvelles de la société absorbante, si c'est une fusion réunion tous les actionnaires recevront les nouvelles actions.	1. Mode de règlement se fait en numéraire très souvent.
2. La fusion entraîne l'addition des fonds propres des deux entités.	2. N'entraîne pas l'addition des fonds propres.
3. Les fusions concernent dans la majorité du temps les entreprises de taille similaire, alors les montants engagés sont importants.	3. Contrairement, les acquisitions où les montants ne sont pas énormes comparés aux fusions.
4. Très souvent, une fusion, elle s'agit d'un processus de nature amicale. La volonté de rapprochement est souvent partagée entre les dirigeants	4. Les acquisitions peuvent présenter un caractère hostile.

Source : Vernimmen Pierre., Quiry Pascal, Le Fur Yann, « Finance d'entreprise », 6ème Edition, Dalloz, Paris, 2005

### 3. Typologie des opérations fusion-acquisition

La classification des opérations de fusion-acquisition est issue de la « FEDERAL TRADE COMMISSION » aux États-Unis. Elle vise essentiellement à analyser le degré de proximité professionnelle entre les firmes regroupées et à renseigner sur la position recherchée par la nouvelle direction au sein du secteur considéré. Cette approche conduit à distinguer quatre types de rapprochements :

#### 3.1. Les fusions acquisitions horizontales

Une société peut aussi se développer horizontalement en réalisant une opération de fusion acquisition avec un concurrent ou un acteur du même marché en proposant davantage de services ou de produits, c'est-à-dire sont des opérations qui unissent des firmes dont le champ d'activité est proche, voir le même (les concurrents).

#### 3.2. Les fusions acquisitions verticales

Ce sont des opérations qui unissent en amont (fournisseur) ou en aval (client) des firmes d'une même filière mais qui sont à des stades différents, c'est-à-dire une société absorbe son fournisseur ou son client, elle se développe verticalement. Donc la fusion acquisition verticale permet à l'entreprise absorbante d'étendre son contrôle sur la filière.

### 3.3. Les fusions acquisitions conglomerales

Elles concernent le rapprochement des firmes dont les activistes sont sans lien les unes avec les autres, elles s'inscrivent dans une logique de diversification non liée, c'est-à-dire une société peut acquérir une entreprise d'un autre marché. Elle forme ainsi un conglomérat qui lui permet de diversifier ses activités.

### 3.4. Les fusions acquisitions concentriques

Le principe sur lequel se basent ces opérations est la complémentarité des métiers en termes de produit, de compétences, de client. Elles s'inscrivent dans une logique de diversification liée. Les entreprises ne sont pas directement concurrentes (entreprises de secteurs différents mais aux activités liées).

Les entreprises ayant fait d'OFA visant la diversification, doivent toutes fois démontrer qu'elles sont capables de créer plus de valeur que si elles continuaient à opérer dans leurs activités principales, elles doivent convaincre le marché financier que la performance économique sera supérieure à celle qu'elles auraient réalisées initialement.

## 4. Le choix d'une fusion acquisition

### 4.1. Objectifs de la fusion-acquisition

Les fusions acquisitions représentent un moyen qui permet aux entreprises d'améliorer continuellement leurs performances dans le contexte concurrentiel où elles évoluent. On distingue objectifs financiers, les objectifs cachés (Kaouther Bennani, 2006).

#### 4.1.1. Les objectifs financiers

On distingue :

- **La valorisation du cours de l'action :** Une OFA peut permettre à l'entreprise d'afficher un bénéfice par action plus élevé que ceux des deux entreprises de départ, les actionnaires croiront que l'entreprise est plus performante ce qui est illusoire puisque l'OFA ne crée aucune valeur ajoutée. Ceci est recherché par les entreprises ayant de fortes habiletés dans ce domaine et peut être à l'origine de la constitution de conglomérats.
- **Les synergies financières :** On entend par ça, le risque de faillite ou l'exploitation de la capacité à l'endettement non utilisée chez l'entreprise cible qui à travers l'acquisition des filiales, à tirer profit de capacités d'endettement supplémentaires. Une amélioration des conditions de financement est également envisageable car l'entreprise acquéreuse disposera d'un risque relatif aux dettes plus faibles. Autrement dit, elle disposera de plus de garanties et d'actifs pour contracter les emprunts dont elle a besoin pour son développement.

Un autre objectif de nature financière est celui de la recherche de fonds auto générés. L'acquisition permet donc d'améliorer l'encaisse et le fond de roulement

#### 4.1.2. Les objectifs cachés

Parmi eux :

- **L'autonomie décisionnelle à travers la valorisation boursière :** La dynamisation de la valeur du cours de bourse est essentielle pour les dirigeants, car elle conditionne le rapport de force avec les actionnaires, les dirigeants ne peuvent préserver leur autonomie décisionnelle que s'ils garantissent aux actionnaires une valeur patrimonial.

- **La valorisation personnelle :** Les dirigeants ont perçu que les OFA modifiait leur rôle en place, en engendrant une nouvelle entreprise, l'OFA va permettre l'émergence d'une nouvelle figure de leader fondateur jusqu'au là, perçu comme simple gestionnaire.
- **Une meilleure rémunération à travers le statut :** Selon certains auteurs tenant de la théorie d'agence, les OFA seraient également motivées par le désir d'empire 12 ils chercheraient ainsi à disposer d'une puissance d'action toujours croissante et, au-delà, à bénéficier d'une position supérieure dans la hiérarchie sociale entre dirigeants. En suivant un objectif statutaire lié à la taille, les dirigeants chercheraient en recourant aux OFA à obtenir une rémunération supérieure. Les politiques de rémunérations sont en effet en grande partie fondées sur la taille de l'entreprise à gérer à la lecture des rapports d'assemblée générale (Bancel, Duval).

#### **4.2. Les facteurs clés de succès d'une fusion-acquisition**

Pour les actionnaires, les conditions de réussite d'une fusion acquisition passent sans doute par les points suivants :

##### **4.2.1. Le prix de la transaction**

L'une des stratégies de la proie consiste à faire monter les enchères. La question essentielle pour l'acquéreur potentiel consiste à savoir se garder de payer trop cher. Cela est difficile lorsque le marché est fébrile, que d'importantes recompositions du capital le secouent et que les cibles n'étant pas légion, le fait d'échouer dans une transaction risque de compromettre la stratégie de long terme.

##### **4.2.2. La qualité de l'intention stratégique**

Il s'agit en particulier de savoir si les managers ont une vision industrielle et/financière en tête ou s'il s'agit d'opérations explicables par leur ego démesuré.

##### **4.2.3. La bonne estimation des coûts post-intégration**

La gestion de la dimension culturelle et humaine est toujours délicate. Elle vise à concilier deux cultures d'entreprises et à faire qu'il n'y ait ni gagnant, ni perdant dans les équipes qu'il faut résoudre après la bataille.

##### **4.2.4. La qualité de la communication financière**

Les actionnaires se mobilisent de plus en plus pour faire entendre leur voix sur les projets de

fusion-concentration. Il convient donc de les convaincre du bien-fondé du projet, non avec des mots, mais avec un dossier précis mettant en lumière les avantages de l'opération.

Pour l'ensemble des parties prenantes, il existe des externalités positives (pressions sur les concurrents, prix plus bas, réduction des faillites...) et négatives (restriction éventuelle de concurrence, moins d'innovation, risque systémique éventuel...). Tout va dépendre de la création ou non de nouvelles formes organisationnelles efficaces au sein de la firme.

#### **4.3. Les motivations de la fusion-acquisition**

Les fusions acquisitions représentent un moyen qui permet aux entreprises d'améliorer continuellement leurs performances dans le contexte concurrentiel où elles évoluent. Plusieurs facteurs justifient ce choix :

**4.3.1. Champs des fusion-acquisition**

Les entreprises peuvent privilégier la croissance externe et ce, à travers des opérations de fusion-acquisition, dans les quatre modes de croissance décrits par Ansoff.

- **Augmenter sa présence sur un marché** : lorsqu'un marché arrive à maturité, les parts de marché sont relativement inertes, les fusions-acquisitions constituent donc une alternative à la croissance interne.
- **Se doter de nouveaux produits** : le développement d'une nouvelle offre peut être accéléré par le rapprochement d'une entreprise à la gamme différente.
- **S'internationaliser** : L'entrée dans une nouvelle zone géographique peut être facilitée par le rachat d'une entreprise locale qui bénéficie déjà d'une clientèle, d'un réseau de fournisseurs, d'accès à la main-d'œuvre, et de relations avec l'administration.
- **Se diversifier** : les ressources nécessaires au développement d'une nouvelle activité peuvent être difficiles à construire en interne, la migration vers un nouveau secteur passe ainsi souvent par la croissance externe.

**4.3.2. Avantages d'une fusion-acquisition**

Les fusions-acquisitions présentent quatre principaux avantages.

- **Augmenter son pouvoir de marché** : l'accès à une taille supérieure permet d'augmenter le pouvoir de négociation vis-à-vis des clients, distributeurs et des fournisseurs.
- **Accéder à des ressources complémentaires** : la croissance externe permet à l'entreprise de se doter rapidement d'actifs qui lui manquent, souvent longs à développer en interne, tels une technologie, un réseau de distribution ou une marque. En outre, des synergies peuvent naître de la combinaison de certaines ressources de la cible et de l'acquéreur.
- **Saisir une opportunité de marché** : dans le cas d'une entreprise cotée, la perception du marché peut temporairement entraîner sa sous-évaluation au regard de sa valeur réelle. Lorsqu'il estime une cible sous-valorisée, l'acquéreur peut lancer une Offre publique d'achat (OPA). Lorsque le différentiel de valorisation boursière est plus favorable à l'acquéreur qu'à la cible, il est intéressant de payer l'acquisition par échange de titres dans le cadre d'une Offre publique d'échange (OPE).
- **Réduire les coûts de fonctionnement** : le regroupement d'activités identiques permet de générer des économies d'échelle en rationalisant les actifs au sein d'une même unité de production. Des activités différentes peuvent partager des actifs à un coût marginal, générant des économies de champ.

**5. Les limites de la fusion-acquisition**

Les acquisitions montrent que la majorité des opérations sont des échecs en raison de gains attendus non atteints. Les stratégies de croissance externe peuvent se heurter à des obstacles en amont et en aval de l'opération.

**5.1. Les obstacles avant l'opération**

Les entreprises peuvent faire face à des obstacles en amont de l'opération qui sont les suivants :

- **Contraintes légales :** les fusions-acquisitions peuvent être soumises à l'approbation des autorités de régulation de la concurrence. Si la Commission européenne ne s'est que rarement opposée à des opérations (Péchiney-Alcan, 2000), la plupart des cas soumis sont acceptés sous conditions.
- **Mauvaise évaluation de la cible :** les acquéreurs sont souvent trop optimistes lorsqu'ils évaluent les gains potentiels d'un regroupement.

**5.2. Les obstacles après l'opération.**

Au plus long terme, le management du processus d'intégration engage trois grands types d'enjeux.

- **Prévoir et se préparer :** la réalisation des synergies implique de préparer et cadrer le processus de création de valeur.
- **Clarifier et rassurer :** des phénomènes de désorganisation interne accompagnent nécessairement toute fusion. L'incertitude liée à la redistribution des rôles provoque généralement une inquiétude chez les salariés qui peut entraîner des conflits sociaux.
- **S'accorder :** le sentiment d'appartenance à des cultures d'entreprise et nationales distinctes est source de division, voire d'affrontement entre les deux parties.

Au cours de cette section, nous avons constaté que la stratégie de croissance, de par les différentes définitions qui lui sont attribuées, est la stratégie qu'emprunte l'entreprise pour se développer et atteindre un objectif de taille. L'entreprise, selon ses ressources, peut choisir son mode de croissance, interne ou externe.

De surcroît, nous avons aussi mis en lumière la fusion-acquisition en tant que mode stratégique de croissance. A travers les définitions, l'analyse des caractéristiques, et la présentation des avantages et des limites de cette opération, nous avons réussi à mieux cerner le phénomène.

Ces informations nous permettent de poursuivre avec la deuxième section, qui parlera des effets de ces différentes stratégies de croissance sur la culture organisationnelle de l'entreprise, qui est l'objet étudié dans notre thématique.

**Conclusion**

Au terme de ce premier chapitre, nous avons essayé de mettre en lumière les différentes stratégies de croissance et les effets qu'elles peuvent produire au niveau culturel de l'organisation. A travers les différentes informations collectées, nous pouvons tirer les conclusions suivantes : Ce chapitre a jeté les bases théoriques essentielles pour comprendre les tenants et aboutissants de la croissance d'entreprise, avec un accent particulier sur la stratégie de fusion-acquisition comme avenue de croissance. Il s'est articulé en deux sections qui ont progressivement éclairé les aspects fondamentaux de ce sujet.

A travers la première section, nous avons exploré les fondements théoriques de la stratégie de croissance. C'est une démarche complexe qui exige une compréhension approfondie des dynamiques organisationnelles et culturelles (Ansoff, 1965).

Les moyens d'approche sont divers : De la croissance interne à la fusion-acquisition, en passant par la stratégie de diversification, chaque option présente ses avantages et ses inconvénients (Rumelt, 1974). Cela souligne l'importance de choisir la stratégie de croissance la plus adaptée en fonction des objectifs, des ressources et du contexte spécifique de chaque entreprise.

En considérant l'impact de la croissance sur l'aspect culturel de l'entreprise, nous avons souligné l'importance de comprendre comment la stratégie de croissance et la culture organisationnelle interagissent. L'alignement entre ces deux aspects est essentiel pour le succès à long terme d'une entreprise. La manière dont une entreprise choisit de croître, que ce soit par une stratégie interne, externe ou une combinaison des deux, peut avoir un impact profond sur la culture de l'organisation. Une culture adaptée peut faciliter la mise en œuvre de la stratégie de croissance, tandis qu'une incompatibilité peut entraîner des conflits et des perturbations.

Dans la deuxième section, nous avons examiné la stratégie de fusion-acquisition en tant qu'un des axes majeurs de notre recherche (Cartwright & Cooper, 1993). Les avantages de cette stratégie sont nombreux, notamment en termes d'expansion rapide sur de nouveaux marchés, d'acquisition de compétences clés et de création de synergies. Cependant, il est tout aussi important de ne pas sous-estimer les limites et les défis potentiels qui accompagnent les fusions-acquisitions, (Marks & Mirvis, 1998).

Ce chapitre a ainsi posé les bases indispensables pour la suite de notre mémoire en explorant les fondements théoriques, conceptuels et pratiques de la stratégie de croissance et en soulignant son influence sur la culture organisationnelle. Dans les chapitres à venir, nous approfondirons cette compréhension en examinant des cas concrets, en analysant les meilleures pratiques de gestion et en proposant des recommandations pour les organisations qui envisagent la diversification comme une stratégie de croissance.



**CHAPITRE 2 :**  
**La culture organisationnelle : levier majeur de  
développement**

## Chapitre 2 : La culture organisationnelle : levier majeur de développement

---

### Introduction

Longtemps négligée par les managers, l'intégration de la culture organisationnelle dans la stratégie d'entreprise revêt une importance critique. Les gestionnaires, traditionnellement concentrés sur des aspects plus tangibles tels que les chiffres, les marchés, ou les technologies, ont souvent minimisé l'impact de la culture sur les performances de l'entreprise. En effet, elle est souvent considérée comme un aspect "mou" de l'entreprise, difficile à quantifier et à gérer (Schein, 2010). En conséquence, la culture a été reléguée au second plan, souvent perçue comme une conséquence naturelle des processus opérationnels plutôt que comme un levier stratégique. Cette vision réductrice a conduit à un écart important entre la stratégie officielle affichée par l'entreprise et les pratiques réelles sur le terrain.

La culture organisationnelle, au cœur de notre réflexion, est bien plus qu'une simple abstraction théorique. Elle constitue un attribut omniprésent qui caractérise chaque entreprise, imprégnant ses pratiques, ses valeurs, ses interactions et son identité. De ce fait, celle-ci transcende les mots pour devenir un cadre de lecture essentiel, offrant une lentille à travers laquelle les phénomènes organisationnels prennent sens (Schein, 2010). Par conséquent, la culture organisationnelle est la personnalité d'une entreprise parce qu'elle détermine la façon dont les employés interagissent entre eux et avec les clients. Elle est également importante pour la gestion de l'entreprise, car elle peut aider à définir les priorités et les objectifs de l'organisation.

Différents modèles théoriques se confrontent donnant lieu à un panorama des contributions contemporaines. Ainsi, pour comprendre les dynamiques internes des organisations, il est impératif de plonger dans la profondeur de la culture organisationnelle.

Cependant, la culture organisationnelle n'est pas figée, elle est le reflet d'une dynamique en constante évolution. Cette dynamique est le résultat d'une multitude de facteurs, internes et externes, qui interagissent pour façonner et remodeler la culture au fil du temps. En effet des paramètres tels que l'histoire, la taille de l'entreprise, ou le leadership exercé à l'intérieur peuvent déterminer la manière dont cette culture se manifeste (Schein, 2010).

Dans ce deuxième chapitre consacré à la culture organisationnelle, nous allons nous pencher sur les fondamentaux de celle-ci. Nous allons présenter dans un premier temps les fondements théoriques de la culture d'entreprise. Nous nous intéresserons ensuite aux différents éléments qui la composent. Dans un deuxième temps, nous allons voir comment la culture organisationnelle, de par sa force, peut être un levier au service de la stratégie de croissance

## Chapitre 2 : La culture organisationnelle : levier majeur de développement

---

### Section 01 : Fondements théoriques de la culture organisationnelle

#### 1. Genèse et approche conceptuelle de la culture organisationnelle

##### 1.1. Evolution du concept

L'analyse des organisations est fonction de grands courants de réflexions que l'on nomme habituellement de mécaniste, d'humaniste, de politique, de systémique, d'interprétatif et de cognitif.

Le concept de culture organisationnelle tire ses racines de l'anthropologie, mais trouve évidemment des interfaces avec la sociologie et la psychologie à travers les études sur le comportement organisationnel et l'étude des sciences sociales. Il a été transféré pour les organisations au début des années 1930, par les études de Hawthorne (Trice et Beyer, 1994) dans la *Western Electric Company*. C'est cependant dans la décennie 1980 qu'il a commencé à gagner de la place plus de place dans les études organisationnelles. En effet, l'amplitude des multinationales dans le monde a amené plusieurs chercheurs à établir des rapports entre phénomènes psychosociaux, culture organisationnelle et management. Les premiers ouvrages qui intégrèrent la vision thématique de la culture organisationnelle sont apparus avec des auteurs tels qu'Ouchi (1981), Peters et Waterman (1982), Schein (1985), Hofstede (1981) et Cameron et Quinn (1998).

Mais ce sont surtout Deal et Kennedy avec leur livre *Corporate Culture*, ainsi que Peters et Waterman avec leur ouvrage *In Search Of Excellence*, qui popularisèrent la notion de culture corporative en 1982. En effet la méfiance grandissante à l'égard de la planification stratégique les avait poussés à se pencher sur la question de la culture organisationnelle. Les auteurs Deal et Kennedy ont souligné l'importance de la culture dans le succès des entreprises. Ils ont identifié quatre types de cultures organisationnelles : les cultures du pouvoir, des rôles, des réalisations et des soutiens. Selon eux, la culture d'une organisation peut avoir un impact significatif sur les performances et la productivité.

L'ouvrage de Peters et Waterman montrait une relation de cause à effet entre la culture et le succès de l'entreprise. Les deux chercheurs affirment que chaque entreprise exemplaire analysée dans leurs travaux « *définit clairement ce qu'elle défend et prend le processus d'élaboration des valeurs très au sérieux* » (p279), ce qui a donné plus d'importance au thème traité.

L'émergence de la culture organisationnelle est étroitement liée à la croissance des entreprises multinationales. Avec la mondialisation, les entreprises ont dû s'adapter à des environnements culturels différents, la nécessité de comprendre et de gérer les différences culturelles est devenue de plus en plus importante. Cette prise de conscience a conduit à une reconnaissance croissante de l'importance de la culture organisationnelle dans la réussite des entreprises internationales. La culture organisationnelle est devenue alors un moyen de créer une identité commune et de faciliter la coopération entre les employés de différentes nationalités (Schein, 2010).

Cette « nouvelle » notion rendue populaire par la revue *Business Week* en 1980 est rapidement devenue à la mode dans toutes les analyses organisationnelles. Elle reposait sur une définition très simple de la culture : l'ensemble des valeurs partagées par les personnes

## **Chapitre 2 : La culture organisationnelle : levier majeur de développement**

---

œuvrant dans une organisation, c'est-à-dire le sens de la mission collective. La nouveauté résidait plutôt dans son utilisation par Peters et Waterman qui la mettaient au cœur de leur modèle organisationnel.

### **1.2. Les différentes définitions de la culture organisationnelle**

La façon de concevoir le concept de la culture organisationnelle varie selon les écoles et les tendances. Pour Sackman (1991), il existe cinq grandes approches anthropologiques qui expliquent la diversité des courants empruntés par la culture organisationnelle dans plusieurs travaux ou approches de management : les théories de l'évolution culturelle, celles du particularisme culturel, le fonctionnalisme, le matérialisme culturel et l'idéalisme culturel qui est relié aux écoles symbolique, cognitive et structuraliste.

#### **1.2.1. Les théories de l'évolution culturelle**

Les théories de l'évolution culturelle proposent une perspective analytique sur la culture organisationnelle en tant que processus en mutation constante. Cette approche s'appuie sur les principes de la sélection naturelle darwinienne, où seuls les éléments culturels favorisant la survie et la prospérité de l'organisation sont conservés, tandis que d'autres sont éliminés (Nelson & Winter, 1982).

Selon cette perspective, la culture au sein d'une organisation est un système en perpétuelle évolution, influencé par des facteurs internes et externes. Les ajustements culturels sont nécessaires pour maintenir la pertinence de l'organisation, et les chercheurs se penchent sur la manière dont ces ajustements contribuent à l'adaptabilité de l'entreprise (Hodgson, 2010).

La culture organisationnelle est envisagée comme un organisme vivant qui évolue au fil du temps, réagissant aux changements de leadership, aux fluctuations du marché et aux besoins changeants des membres de l'organisation (Nelson & Winter, 1982).

#### **1.2.2. Le particularisme culturel**

Le particularisme culturel, en tant qu'approche de la culture organisationnelle, met l'accent sur la singularité et la spécificité de la culture de chaque entreprise. Cette perspective considère que chaque organisation développe sa propre culture, façonnée par son histoire, ses dirigeants, ses membres et son contexte particulier (Deal & Kennedy, 1982). Cette vision souligne l'importance d'une compréhension contextuelle approfondie de la culture organisationnelle. Il insiste sur le fait que la culture d'une entreprise ne peut être pleinement saisie qu'en considérant son unicité. Il ne s'agit pas d'un ensemble de normes et de valeurs génériques, mais d'un mélange complexe d'éléments culturels qui définissent cette organisation en particulier. Ainsi, chaque entreprise développe ses propres rituels, symboles, langage et croyances qui façonnent sa culture distincte (Martin, 1992).

Le contexte dans lequel une entreprise opère joue un rôle essentiel dans la formation de sa culture. Par exemple, une entreprise technologique en démarrage peut cultiver une culture de l'innovation et de la prise de risque, tandis qu'une entreprise traditionnelle et établie peut favoriser une culture de la stabilité et de la hiérarchie. Les valeurs et les normes qui sont importantes pour une entreprise peuvent différer considérablement de celles d'une autre, et cette diversité culturelle est un élément clé de la perspective du particularisme culturel.

## **Chapitre 2 : La culture organisationnelle : levier majeur de développement**

---

### **1.2.3. Le fonctionnalisme**

Les fonctionnalistes considèrent la culture comme un système socioculturel composé d'artefacts qui manifestent des valeurs et des croyances communes. Pour eux, l'organisation « a » une culture (Savoie et Brunet, 2000). Elle existe par l'expression de ses composants sur lesquels les dirigeants peuvent avoir une emprise pour susciter telle ou telle conduite. À cet égard, la culture peut être manipulée (Pfeffer, 1981).

Cette approche affirme l'existence d'une forte relation d'interdépendance entre l'organisation et l'environnement, dans lequel la culture joue un rôle important. En effet, cette dernière aide l'entreprise à s'adapter à son contexte, à répondre aux attentes de ses parties prenantes et à atteindre ses objectifs (Savoie et Brunet, 2000). Cela implique que la culture n'est pas une entité isolée, mais qu'elle est influencée par les facteurs externes, tels que le contexte national ou sectoriel dans lequel l'entreprise évolue.

Ainsi, on considère également que la culture est une variable externe, qu'elle est liée au contexte national ou sectoriel. Par ailleurs, les fonctionnalistes pensent qu'en dépit de son adaptation dans la société, l'organisation est imprégnée par l'histoire et les valeurs des dirigeants qui lui attribuent une culture spécifique (Allaire & Firsirotu, 1988).

### **1.2.4. La culture symbolique (l'idéalisme)**

Selon cette approche idéationnelle, l'organisation est une construction sociale (Albrow, 1980). La culture organisationnelle est donc un système d'idées accompli des visions du monde, considérée comme une entité abstraite, un élément de l'esprit qui « ...n'appartient pas au monde matériel puisque ce n'est pas un objet que nous pouvons voir, toucher, flairer, goûter ou, d'une manière générale, percevoir par les sens. Elle appartient à l'univers des objets imaginés » (Taylor, 1993, p. 52).

Ce courant met l'accent sur les racines anthropologiques de la culture. Selon les tenants de cette approche, l'organisation « est » une culture (Brunet et Savoie, 2000 ; Smircich, 1983). Cette conception trouve son support dans le fait que les individus vivent dans une société organisationnelle, c'est-à-dire que le quotidien du travail est imprégné de croyances, routines et rituels qui la caractérisent comme différente d'une société plus traditionnelle.

## **1.3. Modèles d'analyse de la culture organisationnelle**

Dans le point qui a précédé, nous avons établi que la culture organisationnelle est perçue différemment, et qui selon les paradigmes, se révèle être un concept abstrait et implicite. Elle est donc d'autant plus difficile à analyser qu'elle n'est à définir. Plusieurs auteurs ont essayé d'adopter une démarche analytique dans le but de comprendre les aspects de la culture organisationnelle. En résultent les modèles suivants :

### **1.3.1. L'approche de Hellriegel et Coll**

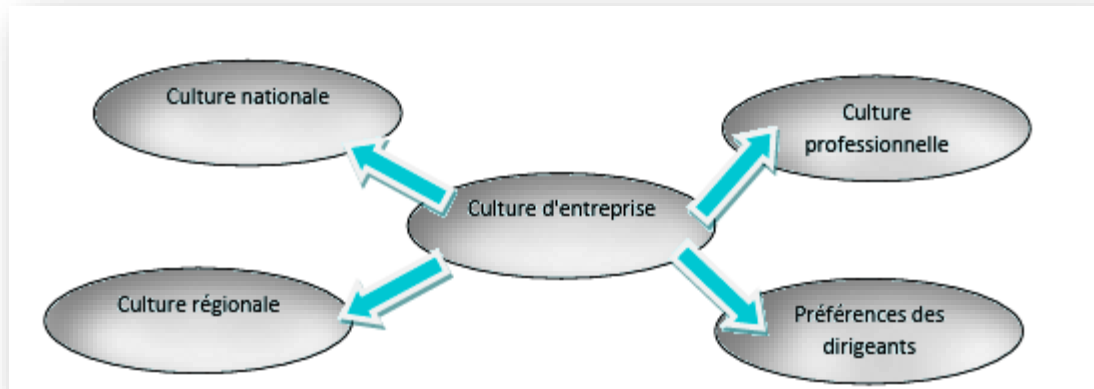
Selon Hellriegel et coll. (1992, p.502), la culture organisationnelle est « l'ensemble des philosophies, des idéologies, des valeurs, des croyances, des hypothèses, des attentes, des attitudes et des normes partagées ». Elle provient de deux sources principales :

- la culture nationale du pays dans lequel se trouve l'entreprise.
- les origines, idées, croyances, valeurs et expériences du ou des fondateurs de l'entreprise;

## Chapitre 2 : La culture organisationnelle : levier majeur de développement

La culture d'entreprise est la combinaison de différentes sources, matériaux culturels ayant chacun ses propres caractéristiques.

Figure n.09 Les sources de la culture d'entreprise



Source : article « Environnement interne de l'entreprise », 2014

### La culture nationale

Elle est un constituant essentiel de la culture d'entreprise, elle se définit comme l'ensemble des éléments propres à un groupe humain spécifique, elle explique sa façon de penser et d'agir. La culture offre des règles et des normes qui guident les actes des membres et servent à résoudre les conflits internes, elle est le lien social à partir duquel le groupe bâtit son identité (Hofstede, 1980). Elle permet d'expliquer : le partage des tâches entre les membres du groupe, les relations de pouvoir admises, etc. Les symboles et plus particulièrement le langage sont considérés comme les traces les plus visibles de la culture d'une société. En effet, nous sommes immergés dans notre culture et on voit les autres cultures à travers la notre ce qui accroît les différences et développe les stéréotypes qui peuvent fausser notre compréhension de la réalité. Ainsi, le regard que porte chacun de nous sur sa culture et sur les autres cultures n'est jamais objectif.

### La culture régionale

Alors que l'impact d'une culture nationale est souvent considéré comme positif, une culture régionale forte peut avoir un impact mitigé, elle peut même devenir une source de problèmes à l'intérieur d'un pays (Ronen, Senkar, 1985). C'est d'ailleurs le cas dans de nombreux pays où on assiste à une opposition culturelle entre une culture régionale spécifique et une culture nationale dont la légitimité réside dans la minimisation des différences, exemple: la Corse pour la France, le Québec pour le Canada, la Catalogne pour l'Espagne, la Kabylie pour l'Algérie etc.

### La Culture professionnelle

Une autre source de culture d'entreprise est la culture professionnelle qui est souvent représentée par un passé professionnel commun qui unit un métier. Généralement, elle se réfère à des formations et à des expériences équivalentes, ainsi qu'à la façon dont les groupes s'identifient au chef, au pairs et à l'avenir. Elle est une source d'identité profonde en fournissant un statut et une reconnaissance sociale.

## Chapitre 2 : La culture organisationnelle : levier majeur de développement

---

### La personnalité du fondateur (préférences des dirigeants)

La dernière source de culture d'entreprise est le fondateur qui est plus qu'un apporteur de capitaux. Il prépare l'avenir de l'entreprise selon ses connaissances, mais également en fonction de ses croyances, de sa personnalité et de sa philosophie. Après avoir présenté les sources de la culture d'entreprise, nous nous intéresserons dans ce qui suit à ses composantes (Schein, 1986).

#### 1.3.2. L'approche sociotechnique d'Elliott Jaques

La naissance de cette approche dans les années 1950 a jeté les bases de la théorie de la culture organisationnelle. Notamment, dans le Tavistock Institute, Elliott Jaques (1951) fut le premier chercheur à utiliser le terme culture pour comprendre une organisation. Dans son ouvrage *The Changing Culture of a Factory* (1951), il fait la distinction entre trois aspects pour analyser une entreprise :

- La structure sociale (hiérarchie, système consultatif, système de promotion, etc.) ;
- La culture organisationnelle (valeurs, symboles, coutumes, etc.) ;
- La personnalité de l'entreprise (attitudes, comportements et actions des individus).

À partir de ces trois éléments, il résume le caractère essentiel de la culture d'une organisation et il défend que la résolution des problèmes doit être faite à partir des interventions à la fois sur le système technique (l'ensemble des procédures, des outils, etc.) et sur le système social (les relations de travail, le soutien social) (Emery & Trist, 1990). Ce modèle intégratif et multidimensionnel introduit plusieurs innovations sur la façon d'organiser le travail, que ce soit au niveau des équipes de travail ou au niveau du développement de l'organisation comme un tout.

#### 1.3.3. L'approche du développement organisationnel d'Edgar Schein

En se basant sur de précédents travaux, Schein a trouvé les éléments de base pour développer les principaux concepts de son œuvre, par l'entremise de plusieurs travaux de recherche appelés « culture organisationnelle », « ancres de carrière » et « consultation de processus ».

Dans son ouvrage *The Corporate Culture Survival Guide* (2001), L'auteur a présenté la culture selon trois niveaux :

- À la surface, les artefacts ;
- Au centre, les valeurs et les normes de comportement ;
- Au niveau inférieur, des croyances et des hypothèses fondamentales.

## Chapitre 2 : La culture organisationnelle : levier majeur de développement

Figure n.10 Modèle de Culture Organisationnelle de Schein (2001, 2009)



Source : adapté de Schein (1985)

- Le niveau superficiel est constitué des **artefacts**, lesquels sont des indicateurs visibles, tangibles qui accèdent aux sédiments de la culture organisationnelle (les comportements, les structures organisationnelles, les processus et technologies). Les déchiffrer reste cependant une action difficile à faire. Nous pouvons distinguer deux types d'artefacts : les artefacts matériels et les artefacts immatériels.

- **Les artefacts matériels:** ils renvoient à l'architecture des bâtiments, à l'équipement intérieur, aux produits de l'entreprise, aux techniques, aux rapports annuels d'entreprise, aux brochures publicitaires, etc ;
- **Les artefacts immatériels:** ils sont représentés par les histoires, les mythes, les coutumes, les rites, les héros de l'entreprise, etc.

- Au milieu, les **valeurs** définissent ce à quoi les individus accordent de l'importance pour analyser ce qui est juste ou ne l'est pas. Ce niveau apporte aussi les **normes de comportement** concernant ces valeurs implicites qui permettent d'évaluer des comportements qui sont acceptés et essentiellement significatifs. Les valeurs sont réalisées par la voie des normes qui sont des règles transmises oralement et elles ne sont jamais en forme écrite. Les normes doivent être respectées par tous les employés dans l'accomplissement de leurs tâches professionnelles. Leur observation est beaucoup appréciée, tandis que leur ignorance est sanctionnée. Ces valeurs et normes concernent : la vitesse, la qualité du travail, l'éthique, la manière d'agir avec les clients, la loyauté envers l'entreprise, les relations formelles, la communication, le code vestimentaire, etc. Ces valeurs et normes du comportement ne sont pas stables et invariables. Elles se forment et se développent par l'influence de l'environnement externe et interne de l'organisation comme: les tendances économiques ou sociales, les innovations technologiques ou les nouvelles réglementations du gouvernement.

L'institutionnalisation de ces valeurs a pour rôle de transmettre l'idéologie de l'organisation. À son tour, cette idéologie se manifeste par des dispositifs symboliques (mythes, rituels, histoires, langage, etc.) et à travers les stratégies, objectifs et philosophies organisationnels.

Le tableau suivant présente les différents types de normes organisationnelles :

## Chapitre 2 : La culture organisationnelle : levier majeur de développement

Tableau 02 Fiche de description des normes

Types de normes	Champ d'application	Décrire les normes explicites	Décrire les normes implicites
<b>Normes de comportement</b>	Rythme, code vestimentaire, attitudes		
<b>Normes de pensée</b>	Vision du monde, Vision économique, classes sociales	Culture organisationnelle	
<b>Normes de communication</b>	Politesse, confrontation		
<b>Normes de pratiques</b>	Jargon métier, normes commerciales, administration, focalisation, réunions, décisions		

Source Devillard et Rey (2008, p.69)

- l'essence même de la culture organisationnelle correspond à son niveau le plus profond : ce sont les **présomptions sous-jacentes** de base qui sont apprises ensemble, qui sont partagés et enseignées aux nouveaux membres de l'organisation comme étant correctes, au fur et à mesure que l'organisation continue à progresser. Ils portent sur des questions comme la nature de l'homme, les relations interpersonnelles, le principe de vérité, la résolution d'un problème concret, etc. Ces postulats opèrent au niveau de l'inconscient et il est souvent difficile pour un observateur externe de les identifier car ils représentent la couche la plus cachée de la culture d'entreprise, cette couche est la plus résistante aux changements.

Pour Schein, la culture organisationnelle est une macro-compétence et le croisement entre ces trois niveaux d'analyse de la culture peut nous aider à identifier les facteurs critiques de définition d'une culture bénéfique ou favorable à l'organisation.

### 1.3.4. L'approche des valeurs concurrentes de Quinn et Rohrbaugh

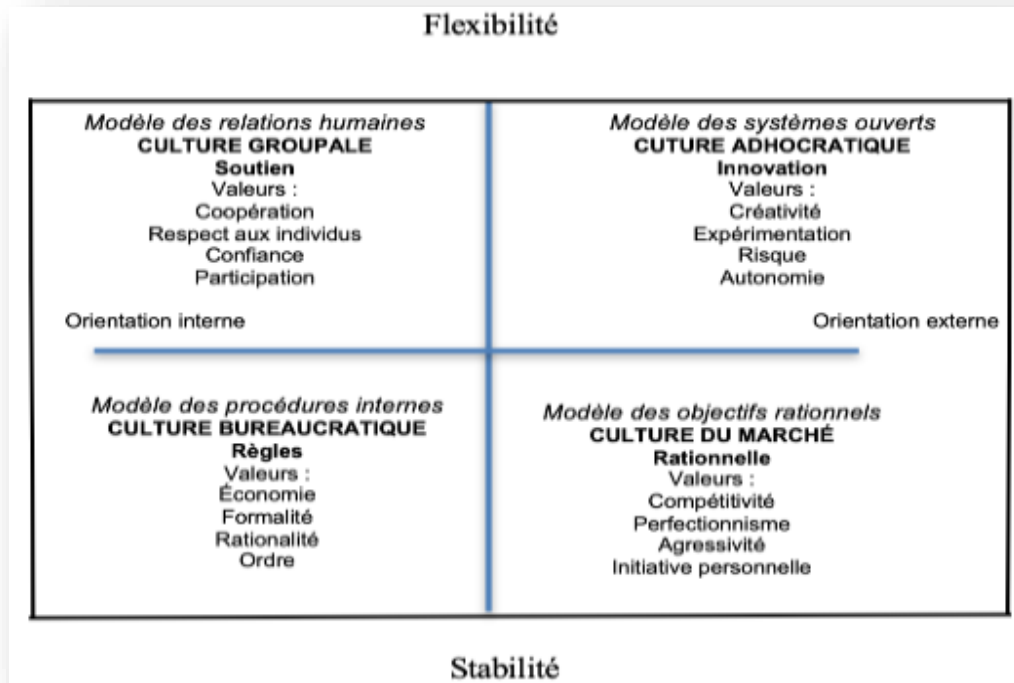
Ce modèle d'analyse non matriciel qui a connu le jour en 1983 décrit quatre types de culture organisationnelle, selon plusieurs critères et indices de performance organisationnelle reposant sur deux axes.

- **L'axe horizontal** révoque le but organisationnel. Celui-ci discrimine les entreprises à orientation interne qui s'intéressent au développement des individus (bien-être, cohésion...), de celles à orientation externe avec comme but principal le développement de l'organisation elle-même (ouverture sur l'environnement, compétitivité...);
- **L'axe vertical** distingue les organisations qui visent la stabilité et le contrôle, des organisations qui s'intéressent à la flexibilité et au changement.
- L'axe des contrôles renvoie aux contractions entre stabilité et changement et l'axe horizontal renvoie aux conflits entre l'organisation interne (procédures, communication) et l'environnement externe (production, le marché).

## Chapitre 2 : La culture organisationnelle : levier majeur de développement

- Le haut de l'axe (faible contrôle) met l'accent sur la flexibilité et la confiance préférant comme valeurs la participation, l'initiative ;
- Le bas de l'axe (fort contrôle) est centré sur la stabilité, le contrôle et l'ordre signifiant des valeurs comme autorité, contrôle et coopération.

Figure n.11 Modèle des valeurs concurrentes Quinn et Rohrbaugh (1983)



Source : Adapté de Cameron, Quinn, DeGraff et Thakor

Ce modèle qui montre bien le caractère conflictuel des critères de la performance organisationnelle est nommé « modèle des valeurs concurrentes », dont la figure ci-dessous donne une illustration plus explicite.

### 1.3.5. L'approche de Daniel Denison

Le modèle de Denison développé en 1990 se concentre sur le lien entre la culture organisationnelle et la performance organisationnelle. Les performances sont mesurées en fonction du niveau des résultats d'exploitation.

Il est basé sur quatre dimensions culturelles qui définissent la performance organisationnelle. Ce sont :

- la mission,
- l'adaptabilité,
- la participation,
- la cohérence.

Chacune de ces dimensions comprend trois indices :



## Chapitre 2 : La culture organisationnelle : levier majeur de développement

### 2.1. Les composantes de la culture

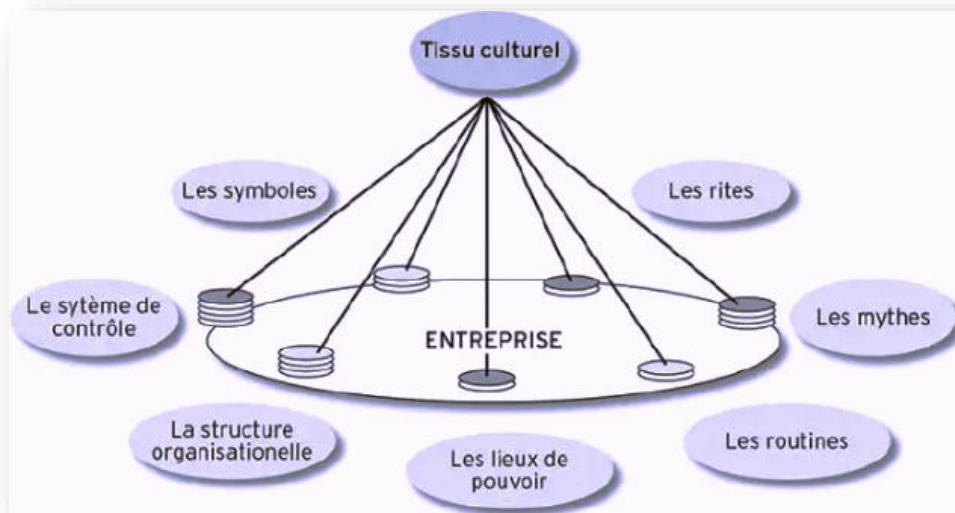
La culture organisationnelle est la somme de plusieurs éléments dont la considération individuelle ne saurait refléter la notion de culture (Hellriegel et coll., 1992; O'Reilly et coll., 1991). La littérature retient les composantes de la culture organisationnelle ci-après :

- les symboles et idéologies de l'organisation;
- la philosophie et la politique de gestion des employés et des clients;
- les rituels et cérémonies de l'organisation;
- la langue courante de travail;
- les normes organisationnelles;
- les valeurs dominantes dans l'organisation (la qualité du produit, l'importance du leadership, etc.);
- les règles ou les rouages d'intégration dans l'organisation;
- le climat organisationnel (il résulte de l'aménagement physique de l'entreprise et des interactions entre le personnel, puis entre ce dernier et la clientèle).

#### 2.1.1. Les composantes de la culture selon Ferry

Pour Ferry, l'entreprise comporte un tissu culturel qui est composé de plusieurs éléments comme l'indique la figure ci-dessous :

Figure n.13 Composantes de la culture organisationnelle



Source : d'après H. Laroche, F.Ferry, A Acquier, ESCP Europe.

**Les valeurs :** elles sont les préférences collectives qui s'imposent au groupe, les croyances essentielles, ainsi que les normes qui définissent les façons d'agir et de penser. Elles établissent les interdits, les tabous et les marges de libertés, elles représentent la philosophie d'une entreprise.

**Les mythes :** se sont les légendes, les histoires associées au passé de l'entreprise, généralement, ils servent à renforcer les valeurs communes. Ils sont souvent liés aux personnalités qui ont marqué la vie de l'entreprise. Le mythe du fondateur est très exploité comme par exemple l'histoire de: Bill Gates, de Steve Jobs, de Marc Zuckerberg, etc. Ainsi, le successeur du fondateur doit s'imposer aux salariés sans pour autant détruire le mythe qui entoure la personnalité de l'ancien patron.

## Chapitre 2 : La culture organisationnelle : levier majeur de développement

**Les symboles** : se sont le logos, la mascotte, la signalétique, les tenues vestimentaires ainsi que le langage qui est considéré comme le symbole le plus expressif de la culture. En effet, la mise en place d'un langage commun facilite la circulation de l'information, la communication sociale et la prise de décision. Ce langage unique se manifeste non seulement par un vocabulaire spécifique, mais également par les formulaires adoptés, le style de communication retenu: lettres, rapports, ordres écrits, ainsi que par les procédures de contrôle.

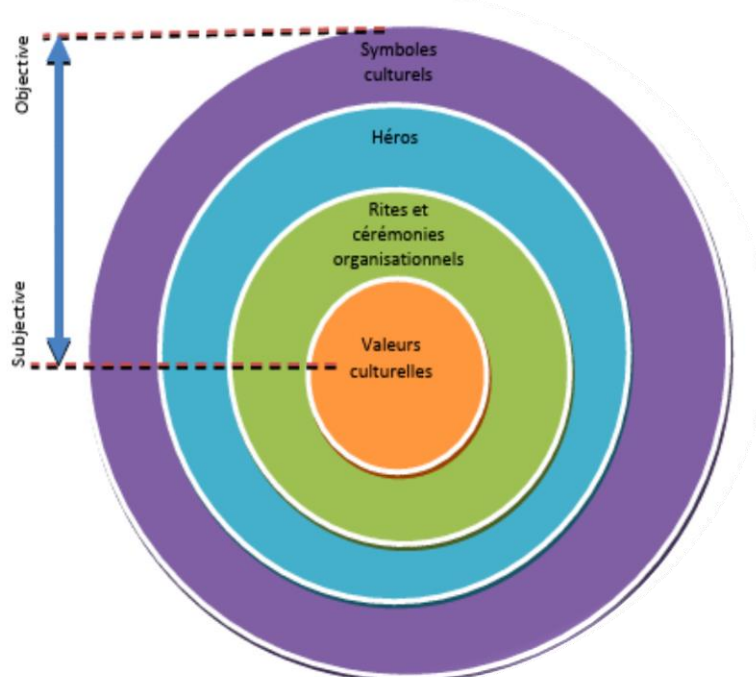
**Les rites** : ils sont essentiellement visibles lors de l'embauche, du recrutement, des réunions de travail, des réceptions, de l'évaluation du personnel, etc.

**Les tabous** : sont les sujets qu'on évite d'évoquer pour différentes raisons sociales. C'est à travers la conjugaison de ces différentes composantes que la culture d'entreprise arrive à orienter l'action de l'entreprise vers les objectifs fixés. Ainsi, elle participe à la cohérence des ressources humaines dans l'entreprise en suscitant l'adhésion des salariés, et en les fédérant autour de buts collectifs.

### 2.1.2. Les composantes de la culture selon aktouf

Pour sa part, Aktouf (1988) précise que la culture organisationnelle crée une harmonie, une interdépendance non contradictoire entre les trois éléments qui fondent la vie des collectivités humaines (les systèmes de production de biens matériels, de biens sociaux et de biens immatériels). La culture organisationnelle est subdivisée en couches. Comme l'indique la figure ci-dessous, la culture contient quatre niveaux (du superficiel au plus profond): les symboles culturels, les héros, les rites et cérémonies organisationnels et les valeurs culturelles (Hellriegel et coll., 1992). Aussi, cette représentation renferme des aspects subjectifs (les valeurs partagées, les hypothèses, les attentes, etc.) et objectifs (les images de héros, les comportements observés, les rites et cérémonies de l'organisation, etc.) (O'Reilly et coll., 1991).

Figure n.13 Niveaux de la culture : du superficiel au plus profond



Source : Hellriegel et coll. (1992, p.504).

## Chapitre 2 : La culture organisationnelle : levier majeur de développement

---

**Le premier niveau** représente les symboles culturels, les histoires, les slogans et les jargons qui véhiculent les valeurs fondamentales de l'organisation aussi bien à l'interne qu'à l'externe de l'entreprise (Hellriegel et coll., 1992). Les symboles culturels sont des représentations culturelles, des images ou autres objets physiques qui portent une signification authentique au sein de l'organisation (George et Jones, 1996). Rafaeli et Worline (2000) précisent que ces symboles constituent de véritables moyens de communication puis des indicateurs crédibles de la vie organisationnelle.

Ces formules organisationnelles encapsulent des messages très importants. Elles résument les objectifs généraux de l'organisation. Devillard et Rey (2008) synthétisent que la première couche de la culture organisationnelle constitue la partie émergente des valeurs et des logiques de l'entreprise.

**Le deuxième niveau** se rapporte aux héros culturels. Ce palier regroupe toutes les personnes (vivantes ou mortes, réelles ou imaginaires) qui véhiculent la culture organisationnelle dans leurs attitudes quotidiennes, servant ainsi de modèles de culture organisationnelle dans l'entreprise (Hellriegel et coll., 1992). Ils désignent ces personnalités de l'organisation qui catalysent la culture, indiquent des comportements déterminés (Lemaître, 1984) et se distinguent suivant les indices culturels (Arnold et coll., 1992). Enfin, ces employés et/ou gestionnaires d'exception personnalisent l'organisation et renforcent auprès de leurs collègues et subordonnés des sentiments d'identification à celle-ci.

**Le troisième niveau** renvoie aux rites et cérémonies organisationnels. Selon Gilbert et coll. (2005, p.148), les rites représentent les « *pratiques habituelles obéissant à des règles et procédures formelles ou informelles qui auraient une signification plus large que leur finalité pratique ou une dimension affective puissante* ». Ce niveau sert de référence à la planification ainsi qu'à l'organisation de ces rituels qui ont une signification culturelle importante dans l'entreprise (Hellriegel et coll., 1992).

Les rites et cérémonies organisationnels sont d'excellentes opportunités pour diffuser la culture organisationnelle, non seulement à l'interne (au personnel), mais aussi à l'externe (Arnold et coll., 1992). Ces activités répétitives renforcent l'image de l'organisation, assainissent certaines attitudes et encouragent ou morigènent certains comportements. En somme, les rituels exposent et consolident les valeurs fondamentales des organisations (Robbins et Langton, 2003).

**Le niveau le plus profond**, le noyau central, l'essence de la culture, constitue les valeurs culturelles. À ce niveau, le plus important de la culture organisationnelle, Arnold et coll. (1992) associent les normes organisationnelles aux valeurs organisationnelles. Selon Stackman et coll. (2000), les valeurs organisationnelles sont les principaux déterminants des attitudes qui influent sur les comportements organisationnels. Ces valeurs sont au cœur des décisions des employés et orientent leurs réactions au travail. Robbins et Langton (2003) expliquent que les valeurs organisationnelles enclavent les objectifs et les rationalités de l'entreprise. Ces valeurs regroupent les priorités de l'organisation ainsi que les dispositions et orientations personnelles à posséder pour y aboutir.

### 2.2. Les dimensions de la culture

Nous distinguerons entre deux grilles d'analyses représentant successivement les travaux de Geert Hofstede et de Fons Trompenaars.

#### 2.2.1. La grille de Hofstede

Geert Hofstede a développé une grille d'analyse dans laquelle il a distingué entre cinq dimensions qui sont les suivantes: la distance hiérarchique, l'individualisme ou collectivisme, la dimension masculine ou féminine, le contrôle de l'incertitude et l'orientation à court terme ou à long terme.

Figure n.13 Les dimensions culturelles de Hofstede



Source : Livre « Apprendre l'économie et la gestion ».

**La distance hiérarchique :** cette première dimension exprime le degré d'acceptation que les individus dans une société ne soient pas égaux, elle renvoie au degré d'inégalité attendu et accepté par les individus. Un score élevé de distance par rapport au pouvoir indique l'existence d'une hiérarchie distincte où les directeurs disposent d'une autorité forte et sont entièrement respectés par leurs employés. C'est par exemple le cas des pays d'Amérique du sud, d'Afrique noire qui favorisent une grande distance hiérarchique. À l'inverse, les pays anglo-saxons et scandinaves préfèrent une distance courte, d'où un encadrement plus faible et un éventail réduit des salaires.

**L'individualisme versus collectivisme :** cette deuxième dimension mesure le degré de dépendance des individus au collectif. Les cultures individualistes sont caractérisées par des relations libres, l'indépendance et la responsabilité des citoyens, elles encouragent les individus à valoriser leur épanouissement personnel. Actuellement, les pays anglo-saxons

## Chapitre 2 : La culture organisationnelle : levier majeur de développement

---

comme l'Australie et la Grande Bretagne sont considérés comme les pays les plus individualistes. À l'opposé, les cultures collectivistes favorisent l'intérêt du groupe qui est considéré comme plus important que l'intérêt de l'individu. Ces cultures exigent une loyauté absolue de l'individu envers le collectif, aussi bien qu'une volonté de soumettre toutes ses opinions en faveur du groupe. Ainsi, l'harmonie des relations interpersonnelles est préférée à la performance. C'est dans ces pays qu'on encourage le plus les individus à se fondre dans le groupe, par exemple, l'Afrique de l'Ouest est considérée comme la partie du monde où la population développe le plus l'esprit communautaire, cette région se caractérise par un mode de vie fortement traditionnel.

**La dimension masculine versus féminine :** cette troisième dimension présente le niveau de distribution des rôles émotionnels entre les hommes et les femmes. Ainsi, les sociétés dites masculines se caractérisent par des individus: assurés, obstinés et ambitieux qui cherchent toujours des occasions pour rivaliser. Dans ces sociétés, l'accent est mis sur les résultats au travail et le succès matérialiste. Au contraire, l'idéal d'une société féminine est le soin des autres, la modestie et la solidarité dans les relations interpersonnelles. L'importance est donnée au bien-être au travail et tous les conflits sont gérés par compromis ou négociations. Actuellement, les pays qui affichent un fort indice de féminité sont les pays scandinaves et les pays bas.

**Le contrôle de l'incertitude :** cette quatrième dimension exprime la façon dont une société gère les situations inconnues et inattendues. Ainsi, les sociétés qui ont un fort contrôle de l'incertitude sont caractérisées par: de nombreuses règles, des lois et des régulations qu'elles développent pour éviter les risques potentiels. Dans ce type de culture, les individus sont très actifs, émotionnels, inquiets et ils ressentent un grand besoin de prévisibilité et de clarté.

**Le court terme versus le long terme :** cette dernière dimension décrit la façon dont les gens perçoivent le temps. Les cultures orientées à long terme ont tendance à s'engager dans des activités complexes et des investissements coûteux, les individus se caractérisent par leur assiduité, leur ténacité et une volonté de fer. Par contre, les cultures orientées à court terme favorisent la contemporanéité, éventuellement le passé. Dans ces sociétés, les individus tiennent à respecter les traditions et tout est dirigé vers des objectifs proches et des résultats immédiats. Le principal inconvénient pour ces organisations, c'est qu'il est bien difficile d'épargner, en conséquence, elles ne disposent pas de ressources financières suffisantes pour les innovations, par exemple.

**Le plaisir versus la modération :** cette cinquième dimension mesure la capacité d'une culture à satisfaire les besoins immédiats et les désirs personnels de ses membres. Les cultures donnant de la valeur à la modération disposent de règles sociales strictes et de normes en dessous desquelles la satisfaction des pulsions est régulée et découragée.

Hofstede souligne que les dimensions culturelles sont uniquement une structure permettant d'évaluer une culture donnée et, ainsi, de mieux guider les décisions à prendre.

### 2.2.2. La grille de Fons Trompenaars

Dans ses travaux sur la culture d'entreprise Fons Trompenaars<sup>5</sup> a distingué entre sept dimensions culturelles qui influencent à la fois: le style de management des entreprises, leur style de négociation, les aspirations des salariés, leur organisation et leur fonctionnement. Ces

## Chapitre 2 : La culture organisationnelle : levier majeur de développement

dimensions sont les suivantes: universalisme ou particularisme, individualisme ou collectivisme, neutralité ou affectivité, spécifique ou diffus, statut attribué ou statut acquis, séquentiel ou synchronique, orientation interne ou orientation externe.

Figure n.14 Les dimensions culturelles de Trompenaars



Source : N. Kahli, « La réussite d'une fusion-acquisition: role de la variable culturelle en amont », 2019.

**L'universalisme et le particularisme :** cette première dimension distingue entre deux notions qui sont: l'universalisme et le particularisme. L'approche universaliste accorde plus d'importance aux règles et aux normes qu'aux relations entre les gens. Elle suppose qu'il existe des solutions généralistes qui ont vocation à être appliquées partout. Cette approche incite à suivre les accords et à remplir les contrats qui envisagent toutes les situations, d'où un poids et un niveau de détail importants.

Par contre, l'approche particulariste favorise les relations entre les individus, tout en accentuant l'aspect personnel. Les contrats sont souvent modifiés et les règles sont adaptées à la situation concrète en faveur de la satisfaction personnelle. A travers le monde, les Etats-Unis sont le pays le plus universaliste, à l'inverse, la France et l'Italie sont très particularistes.

**L'individualisme et le collectivisme :** cette deuxième dimension concerne la distinction entre l'individualisme et le collectivisme. La culture individualiste se caractérise par une prise de décision individuelle et indépendante et une tolérance forte des opinions divergentes. Dans ce type de culture, les individus sont responsables d'eux-mêmes et les rémunérations sont individualisées, cette culture met en avant la performance de l'individu que celle du groupe.

A l'inverse, dans les cultures collectivistes, le groupe est au centre des attentions. Tout l'intérêt est orienté vers la communauté où les membres favorisent la coopération permanente, la cohérence et la solidarité. Les résultats atteints sont ceux du groupe, le succès est partagé par tous.

**La culture neutre ou affective :** cette troisième dimension touche la différence entre la neutralité et l'affectivité. La culture neutre se caractérise par un univers où les individus

## Chapitre 2 : La culture organisationnelle : levier majeur de développement

---

contrôlent leurs émotions et ne montrent pas tout ce qu'ils sentent ou tout ce qu'ils pensent. Leur comportement est plutôt froid et bien rationnel et même la gesticulation et la mimique sont assez maîtrisées.

En revanche, dans les cultures de type affectif, toutes les émotions et pensées sont présentées ouvertement. Les expressions de joie ou de tristesse, l'enthousiasme ou l'ennui, sont exprimés d'une manière verbale et ils sont accompagnés de gestes expressifs.

**La culture spécifique ou diffuse :** cette quatrième dimension repose sur une distinction entre la culture spécifique et la culture diffuse. La culture spécifique se caractérise par une séparation entre le travail et la vie personnelle. Les gens sont ouverts et extravertis, leurs expressions sont souvent sévères et fonctionnelles. Par contre, les adhérents de la culture diffuse mélangent les affaires professionnelles et personnelles, leur comportement est caractérisé par des négociations indirectes. De plus, les individus sont souvent introvertis et intraitables et il est souvent difficile de nouer de nouvelles relations.

**Statut attribué ou acquis :** cette cinquième dimension sépare deux types de cultures. Dans la culture du statut attribué, les individus sont persuadés que tous leurs succès et leurs échecs sont liés à leur statut social, comme par exemple: leur origine sociale, leur sexe, leur famille, etc. Mais dans les cultures au statut acquis, les individus attribuent un statut élevé aux d'efforts dépensés, à l'utilisation de connaissances, à la capacité d'apprentissages rapides, etc.

**La culture séquentielle ou synchronique :** cette sixième dimension sépare la culture séquentielle de la culture synchronique. En effet, la culture séquentielle considère le temps comme une série d'événements successifs. Dans ce type de culture, on organise le temps et on réalise une planification précise. Les tâches sont accomplies dans le délai fixé et exécutées les unes après les autres. Mais dans les groupes culturels, dits synchroniques, la perception du temps est différente. Elle est considérée comme quelque chose d'extensible qui peut être adaptée en faveur de la situation concrète, d'où des possibilités d'exécution de plusieurs activités à la fois, sans planification précise. Cette sixième dimension intègre aussi l'horizon temporel dans lequel on distingue entre court terme et long terme. Ainsi, les cultures asiatiques ont tendance à préférer les orientations de long terme alors que les Etats-Unis ont souvent une perspective trimestrielle.

**L'orientation interne et externe :** cette septième et dernière dimension distingue entre l'orientation interne et externe. La culture à orientation interne honore les individus au profil fort qui peuvent contrôler et influencer leur environnement. Généralement, les individus se focalisent beaucoup sur eux-mêmes, ils ont tendance à se comporter d'une façon dominante face à la nature et à leur environnement. A l'inverse, dans les cultures à orientation externe la nécessité de vivre dans une harmonie avec la nature est forte. Cette culture reconnaît que les lois de la nature sont puissantes et il est inutile de s'y opposer. Dans ce cas, les individus s'orientent vers les autres: collègues, partenaires commerciaux, clients, ils sont souvent très sensibles à leurs souhaits et aux besoins respectifs.

## **Chapitre 2 : La culture organisationnelle : levier majeur de développement**

---

### **Section 02 : La culture organisationnelle au service de la stratégie de croissance**

Dans cette deuxième section consacrée à notre étude sur la culture organisationnelle, nous allons voir comment cette dernière peut être un levier majeur de développement, un outil à part entière au service de l'activité de l'entreprise, notamment pour la stratégie de croissance.

#### **1. La culture organisationnelle en tant que facteur clé de succès**

La première section nous a montré que la culture organisationnelle, s'avère être un élément important qu'il ne faut surtout pas délaissier. Nous allons voir comment à travers ses fonctions et les avantages qu'elle renferme, la culture organisationnelle est un FCS qui asservit la stratégie de croissance.

##### **1.1. Les différentes fonctions de la culture organisationnelle**

La culture organisationnelle se développe conformément aux environnements externe et interne de l'entreprise (Hellriegel et coll., 1992). À l'externe, l'organisation est souvent confrontée aux problèmes d'adaptation et de survie (les lois et politiques gouvernementales, les clients, les fournisseurs, la concurrence, etc.) (Parhizgar, 2001). À l'interne, la préoccupation majeure réside dans les relations interpersonnelles. Alors une culture organisationnelle émerge lorsque les valeurs et hypothèses qu'elle renferme, permettent à l'entreprise de subsister aux pressions d'adaptation externe puis, d'établir et de maintenir des relations de travail efficaces avec son personnel (Arnold et coll., 1994). Pour Schein (1992 cité par Gilbert et coll., 2005), les problèmes d'adaptation externe ou d'intégration interne constituent l'essence même de la culture organisationnelle.

Une culture organisationnelle facilite l'établissement et le maintien d'une certaine cohérence dans le fonctionnement interne de l'organisation, une vision partagée de ses grandes orientations, l'intégration des nouveaux venus et la présentation d'une image cohérente à l'extérieur de l'organisation (Sims, 2002).

Comme le montre le tableau ci-dessous, les fonctions de la culture organisationnelle sont aussi bien à l'interne qu'à l'externe :

Tableau n.03 Les fonctions de la culture organisationnelle

External adaptation issues	Internal integration issues
1. Mission and strategy: Helps to establish a shared understanding about core mission tasks and functions	1. Common language: Establishes communication boundaries
2. Goals: Fosters goal consensus	2. Criteria for inclusion and exclusion: Establishes a shared consensus on who is in and who is out and by what criteria membership is determined
3. Means: Fosters consensus on the means to be used to attain the goals, such as the organization structure, division of labour, reward system and authority system	3. Power and status: Establishes criteria and rules for how one gets, maintains and loses power and status
4. Measurement: Fosters consensus on the criteria to be used in measuring how well the group is doing in fulfilling its goals	4. Relationships: Establishes the basis on which relationships can or should be formed
5. Correction: Fostering consensus about the appropriate remedial or repair strategies to be used if goals are not being met.	5. Rewards and punishments: Establishes the basis for rewarding some people and punishing others.
	6. Ideology and "religion": Helps to give meaning to usual as well as unusual and even unexplainable events.

Source : Arnold et Coll, (1992, p.481)

Hofstede (1998) quant à lui, attribue à la culture d'entreprise les fonctions suivantes :

- **Fonction de légitimation sur le plan social** : La culture organisationnelle permet aux membres d'une organisation d'adopter les comportements ainsi que les modes d'interprétation et de décodage qui ont une légitimité dans leur organisation. Les membres sont alors en mesure de composer avec la réalité propre à leur organisation et peuvent ainsi faire face aux problèmes qui résultent de sa culture.
- **Fonction identitaire** : Dans chaque organisation, les membres occupent des fonctions qui les mènent à poser des actions devant refléter des valeurs. La culture organisationnelle fait le lien entre l'identité des membres au sein de l'organisation ainsi que leurs rôles et les valeurs qu'ils adoptent. La culture transmet littéralement une identité aux membres de l'organisation et crée ainsi un sentiment d'appartenance. Elle comble ainsi certains besoins d'ordre idéologique et intellectuel chez les individus. Les chercheurs fonctionnalistes s'entendent pour dire que la culture organisationnelle « facilite l'arrimage à quelque chose de plus grand que le soi du travailleur ».
- **Fonction symbolique** : La culture fournit également aux membres d'une organisation un cadre de référence symbolique qui régit leurs interactions sociales et la réalisation des objectifs à travers la production de significations culturelles. Ainsi, à divers moments de socialisation, les membres prennent connaissance des croyances et des

## Chapitre 2 : La culture organisationnelle : levier majeur de développement

---

représentations qui forment le cadre de référence symbolique de l'organisation. En fait, la culture organisationnelle vient donner un sens et une direction aux comportements des individus.

- **Fonction stratégique** : Selon Thévenet (1993) la culture a des répercussions sur le niveau d'efficacité de l'organisation sur plusieurs plans. Elle permet au gestionnaire d'accroître son bassin de connaissances au sujet de la réalité de l'organisation et elle alimente sa réflexion stratégique.

### 1.2. La force de la culture organisationnelle

#### 1.2.1. La culture forte

La force est pour les organisations l'un des aspects les plus importants dans l'analyse de leur culture (Kotter et Heskett, 1992; Sathe, 1983). Louis et Berg (1985) et Saffold (1988) prennent le concept de pénétration culturelle pour représenter celui de la force. Ce dernier comprend quatre composantes (Ehrhart, Schneider, Macey, 2013) définies dans le tableau suivant :

Tableau n. 04 La pénétration culturelle

<b>Pénétration sociologique</b>	Dispersion des valeurs : le partage des valeurs (consensus) à travers l'organisation et ses différents groupes.
<b>Pénétration psychologique</b>	Intensité des valeurs : mesure le niveau d'importance d'une valeur donnée.
<b>Pénétration historique</b>	Notion de temps : à quel point le consensus et l'intensité de la culture peuvent perdurer dans le temps.
<b>Pénétration « artéfactuelle »</b>	Matérialisation : Fait référence à la sublimation de la culture à travers toutes les sphères de l'organisation.

Source : Steven Patry « La force de la culture organisationnelle et son influence sur l'épuisement émotionnel », Université de Montréal, 2018.

Martin (1992) décrit la force de la culture organisationnelle comme un phénomène cherchant à intégrer des membres à un groupe et sa mesure en est une différenciation des membres où la force de la culture représente le consensus au sein d'un groupe. Cette conception est classique dans la littérature portant sur la force de la culture organisationnelle (Spiro, Forbes, 2003). Pour Jochimsen et Napier la force de la culture est le résultat du temps, par exemple, comme dans la théorie de « l'attraction – sélection – attrition (A-S-A) » les individus les mieux adaptés à la culture organisationnelle auront tendance à être recrutés et perdureront au sein de l'organisation, rendant sa culture de plus en plus forte (2013).

Willmott décrit la force comme un processus continu où la structure d'une organisation encourage le dévouement des employés envers les valeurs et les produits de l'organisation (1993). La force est encore difficilement utilisée pour décrire la culture

## Chapitre 2 : La culture organisationnelle : levier majeur de développement

organisationnelle (O'Reilly, Chatman, Caldwell et Doerr, 2014), même si, paradoxalement, elle est aussi considérée comme critique à la compréhension de la culture.

Les premiers travaux sur la mesure de la force de la culture, par les pionniers Kotter et Heskett (1992), en questionnant l'opinion d'employés sur la force de la culture de leur organisation, les chercheurs en venaient à comparer différents milieux de travail. Plus récemment, la force est mesurée à travers le consensus entre les perceptions quant aux valeurs partagées par les membres d'un groupe. Les normes ou les valeurs font partie d'un modèle comme le « Organizational Culture Profile » ou le « Competing Values Framework » (Denison et Mishra, 1995).

Il existe dans la littérature une association théorique entre la faiblesse d'une culture et une grande variabilité quant à l'appréciation de valeurs au sein d'une même organisation (Spiro, Forbes, 2003). De façon large, une culture forte est une culture où il existe un consensus relativement sur les valeurs qui représentent l'organisation (Yilmaz, 2008). Pour Nadler et Tushman, plus les valeurs partagées par les membres de l'organisation sont uniformes et cohérentes le plus les décisions de l'organisation seront efficaces. Une organisation ayant une culture forte pourrait, par exemple, recruter plus efficacement des candidats ayant un profil adéquat (Arthur, Bell, Villado, Doverspike, 2006).

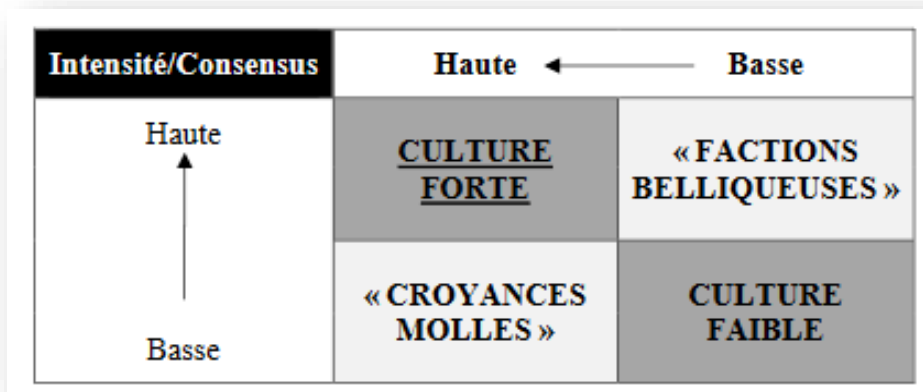
**Tableau n.05 Représentation d'une culture organisationnelle forte**

Déterminants	« Une communication riche »	Mehra, Kilduff et Brass, 1998
	« Meilleure intégration au groupe »	O'Reilly, 2000 ; Harrison, Price, Gavin et Florey, 2002 ; Martins, Milliken, Wiesenfeld et Salgado, 2003
Conséquences	« Avoir une performance supérieure »	Tsui et O'Reilly, 1989 ; Mayo, Pastor et Meindl, 1996 ; Chatman et Flynn, 2001 ;
	« Favorise la longévité »	O'Reilly, Chatman et Caldwell, 1991 ; Tsui, Egan et O'Reilly, 1992 ; O'Reilly et Chatman, 1996 ; Sørensen, 2002)
	« Être moins enclin aux conflits »	Jehn, Northcraft et Neale, 1999
	« Uniformise les comportements »	Barnes, Jackson, Hutt et Kumar, 2006 ; O'Reilly et Chatman, 1996

Source : Steven Patry « La force de la culture organisationnelle et son influence sur l'épuisement émotionnel », Université de Montréal, 2018.

Un degré d'entente faible (consensus) ne signifie cependant pas directement qu'il y ait absence de force (Lindell, Brandt, 2000), mais plutôt que le groupe serait, hypothétiquement, mal défini et supposerait dès lors l'existence de sous-cultures (Cooke, Rousseau, 1988

Figure n.15 Le rapport entre intensité et consensus de la culture



Source : Steven Patry « La force de la culture organisationnelle et son influence sur l'épuisement émotionnel », Université de Montréal, 2018.

En somme, comprendre l'idée de la force de la culture implique un modèle opérant les valeurs au centre d'une même culture. Pour O'Reilly et Chatman, les cultures fortes sont favorisées lorsque l'on peut clairement identifier différents phénomènes (1996) :

- Système participatif, rattaché au contexte organisationnel ;
- Soucis du sens représentatif des actions posées par la direction ;
- Consistance de l'information transmise intraorganisation ;
- Système de récompenses compréhensif.

Tous ces points se réfèrent intrinsèquement à l'alignement stratégique, crucial au succès du programme de ressources humaines (Ashkanasy, Wilderom et Peterson, 2000) dans la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise.

### 1.2.2. Impact d'une culture forte

Avoir une culture forte génère plusieurs impact sur les différents aspects de l'entreprise, dont les suivants :

- **Impact sur les membres :** Le bien-être des employés est un élément déterminant pour la performance d'une entreprise. Une culture organisationnelle qui tient compte de leurs besoins et de leur équilibre vie privée/vie professionnelle leur permettra de s'épanouir sur le lieu de travail.
- **Impact sur la cohésion et l'engagement :** Une culture organisationnelle forte, qui incarne des valeurs partagées et des objectifs communs, peut favoriser la cohésion au sein de l'entreprise (Cameron & Quinn, 2011). Les employés qui adhèrent à la culture de l'organisation sont plus enclins à se sentir engagés et investis dans leur travail (Denison, 1990). Cette implication accrue peut conduire à une plus grande rétention des employés, à une meilleure collaboration interne, et à une réduction du taux d'absentéisme (O'Reilly, 2019), ce qui conduit l'entreprise à atteindre des niveaux élevés de performance.

## Chapitre 2 : La culture organisationnelle : levier majeur de développement

---

- **Impact sur le management :** Selon sa nature, la culture organisationnelle n'influencera pas le management de la même manière. En tenant compte de la diversité dans la culture, les relations entre les membres seront renforcées et pourront être source d'innovation et de performance élevée. L'aspect de la diversité culturelle et multi-générationnelle peut être une source de richesse pour l'entreprise aussi bien en interne qu'en externe.
- **Impact sur la prise de décision :** Une culture organisationnelle forte peut également influencer la manière dont les décisions sont prises au sein de l'entreprise. Les organisations avec une culture dominante tendent à prendre des décisions conformes à ces valeurs partagées (Schein, 2010). Cela peut contribuer à la cohérence des actions entreprises et à l'alignement des décisions avec la stratégie globale de l'entreprise. Cependant, cela peut aussi créer des biais culturels qui limitent la diversité des perspectives et la prise en compte d'alternatives (Smircich, 1983).
- **Impact sur la compétitivité et l'attractivité :** dans le monde actuel, les produits et services reflétant des valeurs sont de plus en plus recherchés par les consommateurs qui s'investissent davantage au niveau de la société. La culture organisationnelle sera déterminante pour se démarquer des concurrents, dont les valeurs correspondent à celles de l'entreprise.

### 1.2.3. Inconvénients d'une culture forte

Néanmoins il est important de mentionner qu'avec les avantages qu'apporte une forte culture, augmentent ainsi des conséquences, qui sont jugés de manière contradictoire même de manière négative.

- **Rigidité et Résistance au Changement :** Une culture forte peut être résistante au changement, ce qui peut entraver l'adaptation de l'entreprise à un environnement en évolution rapide (Cameron & Quinn, 2011).
- **Biais Culturels :** Une culture dominante peut créer des biais culturels qui limitent la diversité des perspectives et la créativité dans la prise de décision (Smircich, 1983).
- **Incompatibilité avec la Stratégie :** Lorsque la culture organisationnelle est en désaccord avec la stratégie de l'entreprise, cela peut entraîner des conflits et entraver la mise en œuvre de la stratégie (Barney, 1986).

## 2. Alignement de la culture organisationnelle à la stratégie de croissance

Dans ce qui a précédé, nous avons pris connaissance des différents aspects de la culture organisationnelle, en nous penchant sur les éléments qui la composent. De plus, nous avons mis en évidence que la culture organisationnelle, de par les fonctions qu'elle remplit et son importance au sein de l'organisation, présente un véritable atout dans l'élaboration de la stratégie.

Dans ce qui suit, nous allons voir les différents changements auxquels la culture organisationnelle fait face quand celle-ci est impactée par la stratégie de croissance, et à quels moyens l'entreprise fait appels pour assurer un suivi du processus.

## **Chapitre 2 : La culture organisationnelle : levier majeur de développement**

---

### **2.1. Le changement organisationnel : conséquence de la stratégie de croissance**

Pour aligner sa culture organisationnelle à sa stratégie de croissance, l'entreprise se doit de faire face à une suite logique du processus de croissance : le changement organisationnel. Dans ce qui suit, nous allons voir ce que signifie ce terme.

#### **2.1.1. Définition**

Le changement organisationnel peut être défini comme « un processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisations » (Guilhon, 1998).

D'après Revel (2004), « cette définition a le mérite d'être consensuelle ». Il s'agirait selon lui d' « une rupture par rapport aux modes de fonctionnement et aux raisonnements antérieurs. Il serait un passage entre deux équilibres, deux états stables de l'organisation. Le changement correspond, dans sa définition courante, à une modification de l'un des éléments de l'organisation du travail ou de l'organisation dans son ensemble ». L'auteur ajoute que le changement organisationnel est circonscrit dans le temps.

Pour leur part, Autissier et Moutot (2013) considèrent que la transformation peut concerner les éléments suivants : la stratégie, les conditions de travail, les outils (informatique et de gestion), les pratiques (manières de faire), l'organisation (les délimitations fonctionnelles et les zones de pouvoir), le métier (les savoir-faire de l'entreprise) et la culture organisationnelle. « Sur ces différents éléments le changement se matérialise par la disparition de l'existant qui contraint à un effort d'apprentissage et/ou à l'abandon de références identitaires » (Autissier et Moutot, 2013).

Pour Collerette et al. (1997), le changement organisationnel est « toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système ». Le changement dans l'organisation est également défini comme étant « un type d'événement, une observation empirique d'une différence dans la forme, la qualité ou l'état d'une entité à travers le temps. Cette entité peut être un travail individuel, un groupe de travail, une stratégie d'une organisation, un programme, un produit ou toute une organisation » (Van de Ven et Poole, 1995).

Il s'agit donc d'« un processus dynamique qui crée une différence dans un système entre un instant  $t$  et un instant  $t + 1$  » (Beriot, 1992). Ainsi, le changement organisationnel représente le chemin à parcourir entre un état de départ et un état d'arrivée (Yatchinovsky, 1999), donc entre deux équilibres de l'organisation.

Nous constatons à travers ces différentes définitions que la plupart des auteurs s'accordent sur l'idée que le changement organisationnel représente un processus, qu'il constitue une rupture par rapport aux modes de fonctionnement et aux raisonnements antérieurs et qu'il peut concerner un ou plusieurs éléments de l'organisation.

#### **2.1.2. Les facteurs engendrant le changement organisationnel**

Trois principaux types de facteur sont à l'origine du changement organisationnel : la rivalité concurrentielle, le changement technologique et l'évolution de l'environnement institutionnel (Colletis, Lung, 2006).

## Chapitre 2 : La culture organisationnelle : levier majeur de développement

---

- **La rivalité concurrentielle** La dynamique du processus concurrentiel est certainement le premier moteur du changement organisationnel. Endogène à la dynamique industrielle, il repose en partie sur la capacité des firmes à innover, non seulement sur le plan technologique, mais aussi en matière organisationnelle.  
On lui attribue une double dimension paradoxale : elle conduit à la fois à la diffusion des innovations par l'imitation des pratiques concurrentielles performantes (mimétisme), mais aussi à la contestation des firmes installées par les nouveaux entrants au moyen d'innovations organisationnelles.  
L'innovation organisationnelle est en effet une stratégie majeure pour contester les firmes installées au sein d'une industrie et y prendre une position dominante. A la suite de Chandler, on considère en effet que l'innovateur (*first mover*) possède un avantage décisif par rapport à d'éventuels concurrents dans la mesure où, si son innovation est couronnée de succès, il devancera toujours ses concurrents en descendant le long de la courbe d'apprentissage pour maîtriser les innovations et développer ses capacités organisationnelles ou encore en structurant un réseau de distribution étendu et performant (en occupant le marché). A défaut de nouvelles innovations, l'innovateur possède un avantage durable par rapport à ses concurrents.
- **Le changement technologique** A contrario du premier, ce deuxième facteur est exogène puisque le changement organisationnel est la conséquence, mais aussi la condition d'un changement technologique qui est le véritable moteur des mutations du système économique.  
Dans la mesure où le changement technologique suppose une adaptation et une modification des modes d'organisation et des routines, l'accélération des innovations techniques favorise une évolution rapide des formes organisationnelles. C'est ce qu'atteste le débat sur le lien entre la diffusion des technologies de l'information et de la communication (TIC) et le changement organisationnel.  
En effet, la vertu majeure de ces nouvelles technologies est d'accélérer la transmission et l'échange d'informations, ce qui suppose une réactivité et une flexibilité que l'organisation traditionnelle fortement hiérarchisée ne peut permettre. Il convient tout aussi bien de modifier les attitudes et l'implication des salariés sur leurs postes de travail, que de faire évoluer les rapports entre les différents départements ou encore les relations interentreprises (notamment dans les relations avec les clients comme avec les fournisseurs).  
En bref, l'introduction des TIC suppose un changement organisationnel profond (Boyer, 2002). Or ces relations sont structurées par des normes de comportement qui se sont établies par interactions progressive.
- **L'évolution du contexte institutionnel** Ce troisième facteur est à la fois exogène et endogène : exogène quand la dynamique du changement institutionnel impose des transformations dans les formes organisationnelles ; endogène, quand ce changement institutionnel est le produit d'innovations organisationnelles qui se diffusent par le processus concurrentiel (l'émergence et de la diffusion des méthodes toyotiques de production par exemple). En effet, les transformations du contexte institutionnel dans lequel évoluent les acteurs contribuent à changer les modes d'organisation. Si l'on considère que les formes institutionnelles sont le résultat d'un compromis sociopolitique (Amable, Palombarini 2005), il est manifeste qu'une modification de ce compromis va se traduire par une transformation des normes en matière d'organisation.

## Chapitre 2 : La culture organisationnelle : levier majeur de développement

Autissier (2003) quant à lui, suggère un ensemble de facteurs internes et externes. Le tableau ci-dessous présente une liste de ces facteurs :

Tableau n.06 Les facteurs de changement selon Autissier

Facteur Internes	Facteur externes
Stratégie (coût, différenciation, etc.)	Environnement légal et réglementaire (35 heures, commerce international, etc.)
Organisation (centralisation, décentralisation, etc.)	Technologie (informatique, numérique, etc.)
Système de gestion (qualité, processus, etc.)	Concurrence (nouvel entrant, nouvelle offre, etc.)
Outils (informatique, techniques, etc.).	Client (évolution de la demande)
Pratiques (techniques, commerciales, etc.)	Financier (bourse)
Culture (client, service, etc.).	Sociologie (nouveaux rapports sociaux)

Source : Autissier et Moutot : « Pratique de la conduite du changement », éd Dunod, paris, 2003, p89

### 2.2. Typologie du changement organisationnel

Plusieurs auteurs proposent des typologies du changement organisationnel en s'appuyant sur des points différents. Pour notre étude, nous allons analyser les typologies proposées par Giroux et Autissier et Al.

#### 2.2.1. Typologie de Giroux

La typologie de Giroux (1991) qualifie le changement en fonction de son étendue (Global/Partiel), de sa profondeur (Majeur/Marginal) et de son rythme (Lent/Rapide) comme le montre le tableau. Chaque changement fera l'objet d'un accompagnement spécifique. Un changement majeur, global et rapide aura un traitement différent d'un changement partiel, mineur et lent.

## Chapitre 2 : La culture organisationnelle : levier majeur de développement

Tableau n.06 Formes du changement de Giroux

Caractéristiques	Formes du changement	Définitions
Étendue	Globale	Le changement concerne toutes les activités et les unités de l'organisation. Il cible une modification aussi bien interne qu'externe tel que le changement stratégique.
	Partielle	Il touche une partie de l'organisation tout en préservant la stratégie, la culture et la structure précédentes.  Ce type de changement n'est pas suffisant pour améliorer la performance de l'organisation de manière significative.
Profondeur	Majeure	Il représente une rupture avec le passé et vise à assurer un nouvel équilibre. Il modifie la stratégie, les processus, la structure, le système de récompenses, la culture et la performance organisationnelle.
	Marginale	Le changement représente dans ce cas un raffinement de la situation actuelle et notamment des processus et de la mission de l'organisation.
Rythme	Lent	Il représente une démarche graduelle ou incrémentale pour trouver un nouvel équilibre.
	Rapide	Il fait référence à un changement brutal et révolutionnaire.

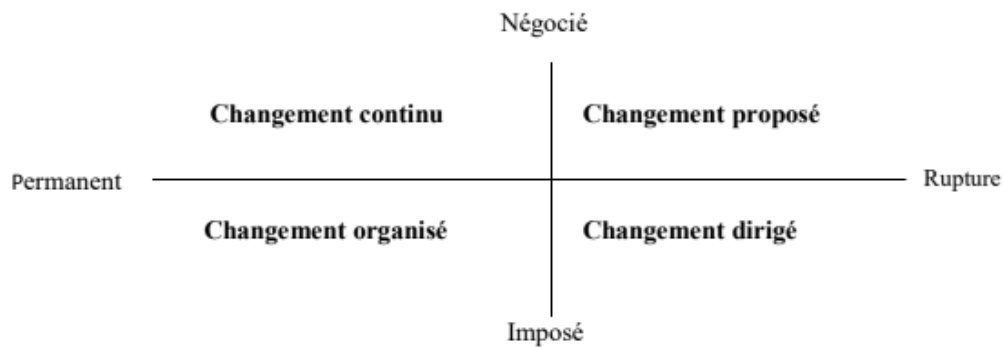
Source : Giroux (1991).

### 2.2.2. Typologie d'Autissier et al

En s'appuyant sur la typologie de Giroux, Autissier et al. (2014), reconnaissent que même si cette typologie apporte des réponses concrètes aux questions des dirigeants et managers, il n'en demeure pas moins qu'elle est complexe à opérationnaliser lorsqu'il s'agit de croiser les différentes dimensions.

Les auteurs ont jugé utile de proposer une nouvelle typologie qui prend en considération les questions primordiales que se posent les dirigeants et les managers confrontés au changement. Cette typologie repose sur deux axes qui sont considérés comme étant les deux questions centrales en gestion du changement selon Autissier et al. (2014). La première question a pour objectif de déterminer si le changement doit être imposé ou négocié (mise en œuvre). La deuxième question a pour ambition de savoir s'il faut faire vite ou prendre le temps (rythme ou mode de diffusion).

Figure n.16 La matrice des changements



Source : Autissier et al (2014, p.12).

**Changement continu** : dans ce cas, le changement émerge dans l'organisation de manière non organisée ou bien suite à une prise de conscience relative à un événement interne et/ou externe. On engage des actions pour obtenir une transformation, sans trop avoir une idée très précise des méthodes, échéances et ressources à mobiliser.

**Changement proposé** : le changement est proposé par le ou les responsables en termes de résultats attendus et de planning à respecter. Les individus sont libres d'utiliser les méthodes qui leur conviennent et de faire les arbitrages de ressources qu'ils jugent nécessaires. Ils ont dans ce cas un degré de liberté important en matière de réalisation du changement.

**Changement dirigé** : l'impulsion du changement est donnée par le ou les responsables de manière injonctive. Les autres acteurs sont contraints d'appliquer les directives et leur marge de négociation est assez faible. On a recours à l'état d'urgence pour justifier un changement rapide qui privilégie l'action, à la discussion et au compromis.

**Changement organisé** : parfois, la finalité du changement n'est pas cernée avec précision et les objectifs difficiles à quantifier. Dans ce cas, les individus se voient proposer des méthodes de travail et des échéances à titre d'expérimentation, qui les amèneront à trouver par eux-mêmes des objectifs par lesquels le changement se mettra en marche.

### 2.3. La résistance au changement

Mettre en place une stratégie de croissance n'est pas chose facile. Les changements organisationnels qui en découlent font place à des résistances interne que l'entreprise se doit de gérer afin d'assurer le succès de sa stratégie.

#### 2.3.1. Définition de la résistance au changement

La résistance au changement dans un contexte de changement organisationnel est abordée sous différentes perspectives. Largement documentée, la conception traditionnelle de la résistance caractérise cette dernière comme une force qui s'oppose à une situation nouvelle et qui tente de maintenir l'état actuel.

La conception plus moderne définit la résistance comme un phénomène naturel et porteur de sens.

En se basant sur les écrits de Lewin (1975) sur la résistance au changement, Morin (1992) décrit le phénomène de la résistance sous un angle psychologique. La résistance au changement est décrite comme « *une force qui s'oppose à la réorganisation des conduites et à l'acquisition des nouvelles compétences que demande de faire le changement* ».

## Chapitre 2 : La culture organisationnelle : levier majeur de développement

---

La résistance au changement est caractérisée par une force restrictive prenant place au niveau du champ psychologique de l'individu. La prémisse de cette théorie est que le comportement de l'individu est fonction de l'interaction de la personne et de l'environnement dans lequel elle se situe :  $Comportement = f(Personne \times Environnement)$ . Partant du principe que l'individu possède une conscience de tout ce qui l'entour, son comportement sera déterminé par cet environnement.

### 2.3.2. Les causes de la résistance au changement

La résistance au changement est le résultat de plusieurs facteurs (Corriveau, Tousignant, 1996) (Lafortune, Deaudelin, 2001). Nous nommerons les causes suivantes :

- **Les causes logiques et rationnelles :**
  - des doutes sur la faisabilité du changement ;
  - une mauvaise compréhension du changement,
  - absence de gains immédiats ;
- **Les causes sociologiques :**
  - une perte de pouvoir,
  - une opposition aux valeurs, normes, et rites du groupe ;
- **Les causes structurelles et conjoncturelles :**
  - le climat organisationnel ;
  - le mode d'introduction au changement ;
  - les structures hiérarchiques ;
- **Les causes psychologiques et émotionnelles :**
  - la peur et la méfiance de l'inconnu ;
  - les habitudes ;
  - la peur de perte d'autonomie.

### 2.3.3. Les formes de résistances au changement

L'individu adopte différentes postures ou formes de résistance, comprendre ses différentes formes de résistance au changement permet de mieux identifier les collaborateurs réticents, et participe au déploiement d'une stratégie d'accompagnement du changement.

Dans son *Éloge du changement*, Gérard-Dominique Carton (1997) identifie quatre formes :

- **L'inertie :** consiste en une absence de réaction au changement. Le collaborateur réticent laisse croire à son adhésion au changement, mais ne fait rien de concret en ce sens. Il attend que ça passe, se désintéresse du sujet et fini par procrastiner.
- **L'argumentation :** elle est la forme privilégiée de la résistance et constitue la voie royale d'accès à l'intégration du changement. Le mécontentement de l'individu réfractaire se manifeste par des négociations, des critiques et des plaintes constantes. Pour lui, tout est sujet à débat.
- **La révolte :** elle survient lorsqu'il y a incapacité pour un individu d'ajuster sa réalité à la réalité du changement proposé. L'individu révolté par le changement entreprend des actions concrètes : opérations syndicales, menaces de démission, etc.
- **Le sabotage :** il est plus pernicieux et manipulateur que la révolte. Il est à la manière de l'inertie, le sabotage implique une fausse approbation du changement. Mais en parallèle, le projet est "saboté" insidieusement (dénigrement, mise en circulation de fausses informations ou données, etc.).

### 2.4. Processus de conduite du changement

Dans notre contexte de stratégie de croissance et de son impact sur la culture organisationnelle, nous allons voir à quels moyens l'entreprise fait appel pour mener à bien le changement lié à sa croissance, notamment sur les variables culturelles.

Plusieurs auteurs ont défini la conduite du changement ou le pilotage du changement ou encore l'accompagnement du changement organisationnel. Nous retiendrons la définition suivante :

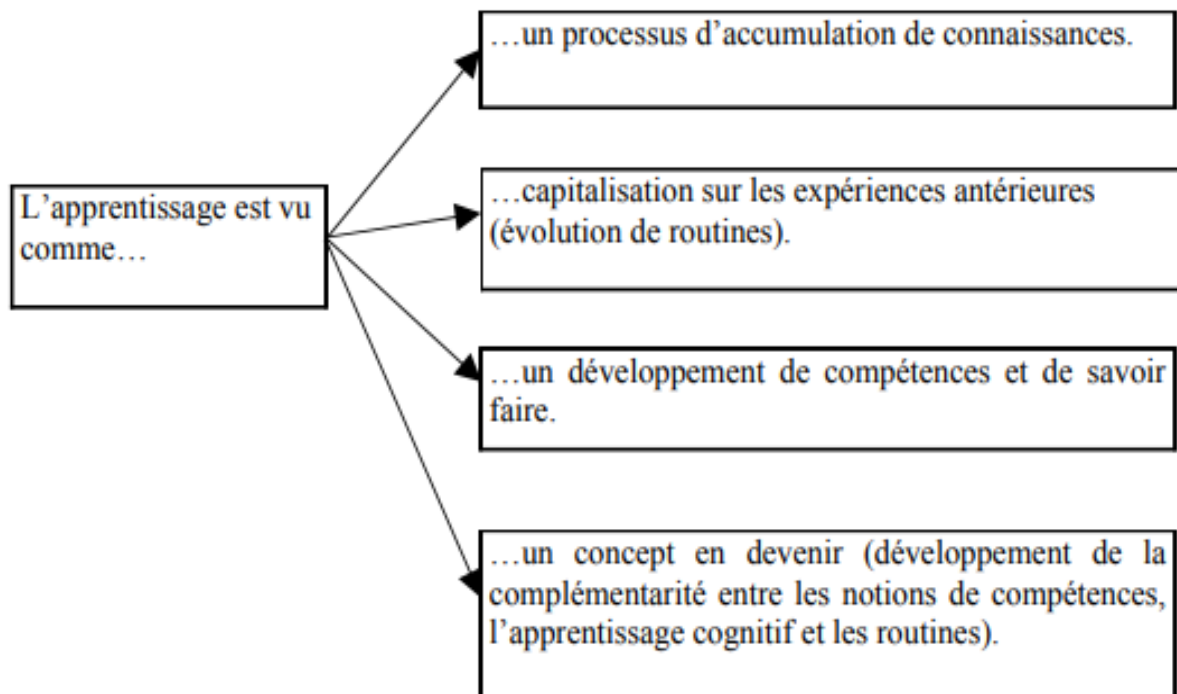
Selon Autissier et Moutot « *La conduite du changement est un dispositif managérial qui vise à ce que des actions de changement soient utiles et en relation avec l'organisation* » aussi « la conduite du changement diagnostique la capacité de l'organisation à changer, déploie des leviers pour favoriser cette capacité ... » (Autissier, Moutot, 2003).

#### 2.4.1. L'apprentissage organisationnel

L'apprentissage organisationnel, selon Argyris et Schön (1978), désigne le processus par lequel une organisation acquiert, crée, partage et applique des connaissances et de l'expérience afin d'améliorer sa performance et son adaptation à l'environnement. Cela se traduit par l'ajustement continu des routines, des processus, et des stratégies, en tirant des leçons des succès et des échecs passés (Nonaka, 1994).

L'apprentissage organisationnel peut être représenté de plusieurs manières. La figure ci après représente les différentes approches théoriques de ce concept :

Figure n.17 Concept de l'apprentissage organisationnel



Source : CHIKH Nabila « Essai d'analyse des effets de l'apprentissage organisationnel sur la culture organisationnelle : cas de l'Entreprise Nationale des Grands Travaux Pétroliers (ENGTP) », UMMTO, 2011.

## Chapitre 2 : La culture organisationnelle : levier majeur de développement

---

### 2.4.1.1. Principaux outils de l'apprentissage organisationnel

La contribution des membres et agents de l'organisation à l'apprentissage organisationnel est stimulée par l'existence des outils et des pratiques de la gestion des compétences tels que la mobilisation des apprenants, la mémoire organisationnelle, la formation du personnel, la création et l'entretien des moyens et des ressources facilitant l'apprentissage organisationnel, la création d'une culture favorable à l'apprentissage organisationnel, et la participation.

- **La mobilisation des acteurs** Pour faire de l'apprentissage organisationnel une activité collective s'étendant à l'ensemble de l'organisation, il est utile et nécessaire de mobiliser ses acteurs. En effet, la mobilisation (Abderahmane Bounab, ENA, 2008) se réfère à l'équipe et est l'affaire du gestionnaire. C'est à lui d'encourager tous les membres de l'entreprise à poursuivre un but précis (contribution de façon utile et valorisante à l'apprentissage organisationnel). Elle sous-entend un engagement et une responsabilité partagée.

#### ❖ Le rôle du gestionnaire et le leadership

Trois dimensions de la mobilisation peuvent être prises en considération par le gestionnaire, à savoir le partage de la mission de l'organisation, la mise en place et le développement de structures de participation efficace ainsi que le développement d'un leadership motivant.

Développer un leadership motivant consiste à :

- démontrer, stimuler et encourager les acteurs à participer au phénomène d'apprentissage organisationnel, et donner priorité à celui-ci en l'intégrant à la stratégie globale de l'entreprise,
- instaurer une culture d'apprentissage tolérant les modifications et les changements comportementaux,
- s'engager personnellement au processus d'apprentissage organisationnel et participer au travail collectif. Cette pratique est une source d'inspiration pour les collaborateurs, -développer et mettre en place des moyens de reconnaissance des contributions au développement de nouvelles connaissances organisationnelles,
- communiquer à l'ensemble des employés l'importance stratégique de l'apprentissage organisationnel.

#### ➤ La mémoire organisationnelle

La mémoire organisationnelle est un ensemble de schémas ou de cartes causales collectives ou organisationnelles à travers lesquels l'information serait filtrée et encodée (M. Girod, 1995). Cette structure repose sur trois phases qui sont :

- L'acquisition des connaissances : appelée également phase d'apprentissage,
- Le stockage des connaissances regroupant tous les mécanismes d'encodage de l'information,
- La restauration des connaissances : phase où l'individu doit retrouver le savoir stocké compte tenu du temps et de la précision de l'information.

- **La formation du personnel** La formation professionnelle est la méthode la plus couramment employée pour la conduite de l'apprentissage organisationnel. Elle est l'un des instruments qui permettent d'obtenir le niveau de flexibilité nécessaire en assurant la

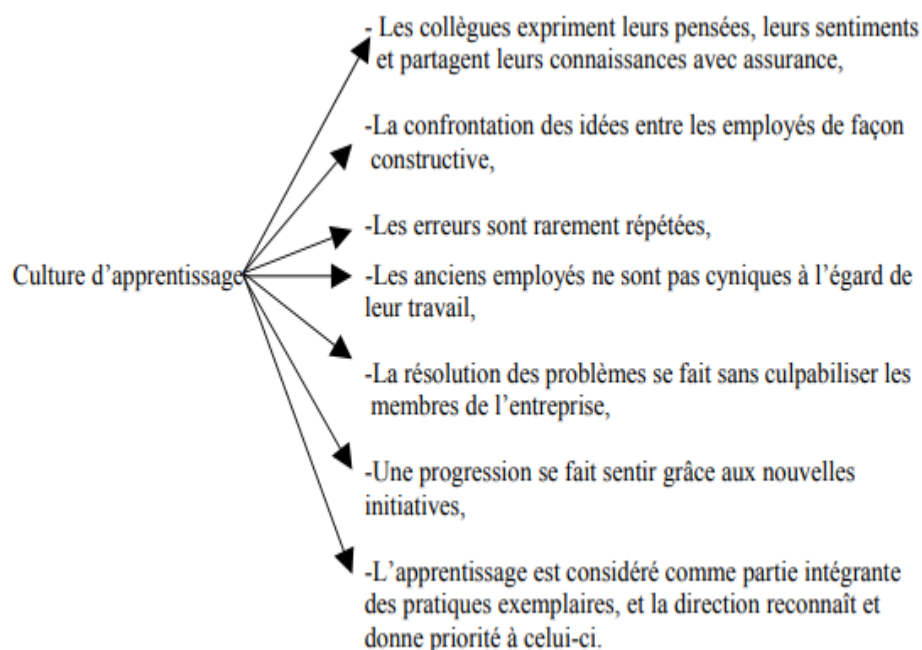
## Chapitre 2 : La culture organisationnelle : levier majeur de développement

polyvalence du personnel et en développant sa capacité d'adaptation aux changements (Sekiou et al, 2007).

- **La mobilisation des fonds nécessaires** Vu l'importance accordée au processus d'apprentissage organisationnel, les entreprises doivent l'intégrer de plus en plus dans les projets et programmes à exécuter. Elles doivent investir des ressources nécessaires pour financer le développement des compétences individuelles et collectives (formation, évaluation,...).
- **Création d'une culture favorable à l'apprentissage** Une culture organisationnelle favorable à l'apprentissage organisationnel permet, encourage, valorise, récompense et utilise les apprentissages de ses membres, tant sur le plan individuel que collectif. A cet effet, pour développer l'implication organisationnelle de l'ensemble des employés, il est nécessaire d'intégrer l'apprentissage à la culture (normes, procédures, habitudes et pratiques de l'organisation). Il faut donc qu'il soit considéré comme activité légitime faisant partie intégrante des responsabilités professionnelles de chaque membre du personnel et non pas comme une activité à laquelle on se consacre dans ses temps libres.

Nous pouvons noter, à travers la figure ci après, les principales pratiques et activités qui marquent l'existence d'une culture d'apprentissage.

Figure n.18 Caractéristiques de la culture d'apprentissage organisationnel



Source : B. BRITTON, p. 20.

### 2.4.1.2. Effet de l'apprentissage sur la culture organisationnelle

A travers les outils et pratiques mises en œuvre par l'organisation (mobilisation des acteurs, formation des salariés, participation, communication, etc.), l'apprentissage permet de favoriser l'émergence d'une nouvelle culture, mieux adaptée aux circonstances, qui engendre

## Chapitre 2 : La culture organisationnelle : levier majeur de développement

une certaine unification des différentes cultures, un renouvellement et un changement de l'approche de l'organisation en tant que système social cohérent.

Dans cette perspective, l'action de l'apprentissage sur les cultures « morcelées » n'est pas loin de celle du renforcement.

Cependant, l'action sur une culture dite « forte » s'avère moins à l'aise face aux changements et modifications de valeurs, d'habitudes, et de pensées stables et conformes. En effet, les caractéristiques que possède la culture rigide d'une organisation visent à freiner toutes sortes d'interventions extérieures. Les pratiques auxquelles elle fait recours afin de corriger les effets négatifs qu'elle engendre, et d'éviter les impasses qu'elle rencontre se font sur le très long terme (Aubert N. et al, 2014).

Ainsi, l'apprentissage organisationnel est considéré comme une action limitée devant cette culture inflexible. Par ailleurs, une organisation dont la culture est forte et adaptable représente un lieu où l'apprentissage organisationnel permet d'assurer une progression et évolution des idées sur l'environnement et logiques dans lesquelles elle s'inscrit pour y répondre. De là, l'action d'apprendre permet l'adaptation de la culture existante aux changements survenus, et de maintenir la performance et l'excellence organisationnelle.

En somme, nous pouvons conclure que la taille et le type de culture régnante au sein d'une organisation joue un rôle prépondérant dans la diffusion et le développement- à travers le processus d'apprentissage organisationnel- de la culture organisationnelle que les dirigeants désignent.

Le tableau ci-après tente de synthétiser les effets de l'apprentissage- lors de son intervention- sur la culture organisationnelle.

**Tableau n.07 Effet de l'apprentissage sur la culture organisationnelle**

Type de culture		Intervention de l'apprentissage	Apport de l'apprentissage organisationnel
<b>Forte</b>	<b>Rigide</b>	-	-l'action d'apprendre est très limitée, -les interventions extérieures sont freinées, -les effets apparaissent sur le très long terme.
	<b>Forte mais adaptable</b>	+	-adaptation de la culture aux changements de l'environnement, -maintenir la performance et l'excellence organisationnelle, -modifier quelques éléments constitutifs de la culture organisationnelle, en les adaptant aux situations nouvelles
<b>Faible</b>	<b>Pas de culture</b>	+	-création d'une culture organisationnelle, -accumulation d'informations nécessaires afin de mettre au point des connaissances partagées par tout le personnel
	<b>Diffuse</b>	+	-renforce la culture organisationnelle, -rassemble les différences entre ses membres, -créé une certaine harmonie sociale, -nécessite une participation active et une contribution des salariés et des dirigeants.
	<b>Morcelée</b>	+	-favorise l'émergence d'une nouvelle culture, mieux adaptée, -unifie les différentes cultures, -renouvelle et change l'organisation, en un système social cohérent.

Source : CHIKH Nabila « Essai d'analyse des effets de l'apprentissage organisationnel sur la culture organisationnelle : cas de l'Entreprise Nationale des Grands Travaux Pétroliers (ENGTP) », UMMTO, 2011

### 2.5. Le management interculturel dans le cas de la fusion acquisition

## Chapitre 2 : La culture organisationnelle : levier majeur de développement

---

Dans le contexte de croissance stratégique, notamment en cas d'opération de fusion-acquisition, la diversité culturelle s'impose comme élément central du management.

Le management interculturel se réfère à la gestion des interactions, des opérations et des équipes dans un environnement où des différences culturelles significatives existent entre les membres de l'organisation. Il englobe les compétences et les stratégies nécessaires pour comprendre, négocier, et tirer parti des diversités culturelles au sein de l'entreprise, dans le but d'atteindre des objectifs organisationnels tout en minimisant les conflits culturels (Hofstede, 1980).

L'intégration du management interculturel dans la stratégie d'entreprise est devenue primordial pour but de renforcer sa compétitivité en profitant des bénéfices de la diversité culturelle. La prise en compte des différences culturelles peut engendrer plusieurs conflits dans le cas où les parties prenantes ne prennent pas en considération l'existence des cultures entre elle.

### 2.5.1. Les pratiques du management interculturel

L'efficacité de la gestion interculturelle repose sur la maîtrise des pratiques du management interculturel.

- **L'adaptation de l'organisation et des structures** L'adaptation de l'organisation et des structures conditionne la capacité de l'entreprise à s'aligner sur les spécificités culturelles. Les pratiques clés comprennent :
  - **Structures Matricielles** : L'adoption de structures matricielles permet de répondre à la complexité des interactions interculturelles en fournissant des canaux de communication clairs entre les différentes entités (Gudykunst & Kim, 2017) ;
  - **Décentralisation Contrôlée** : Une décentralisation contrôlée favorise une adaptation aux besoins locaux tout en maintenant la cohérence globale (Bartlett & Ghoshal, 1991) ;
  - **Flexibilité des Processus** : L'introduction de processus flexibles permet de s'adapter rapidement aux dynamiques culturelles changeantes (Cullen & Parboteeah, 2008).
  
- **La négociation interculturelle** La négociation interculturelle exige des compétences spécifiques pour gérer les différences culturelles et parvenir à des accords mutuellement bénéfiques. Les éléments clés incluent :
  - **Intelligence Culturelle** : La capacité à comprendre les valeurs, les croyances et les normes culturelles est cruciale pour identifier les zones de convergence et de divergence (Brett et al, 2007) ;
  - **Adaptation de Stratégie** : Les négociateurs interculturels doivent adapter leurs stratégies en fonction du contexte culturel, en évitant de présumer que des approches standard seront efficaces (Gudykunst & Kim, 2017) ;
  - **Connaissance du Contexte** : Une compréhension approfondie du contexte culturel local permet d'anticiper les obstacles potentiels et de les aborder de manière proactive (Brett et al, 2007).

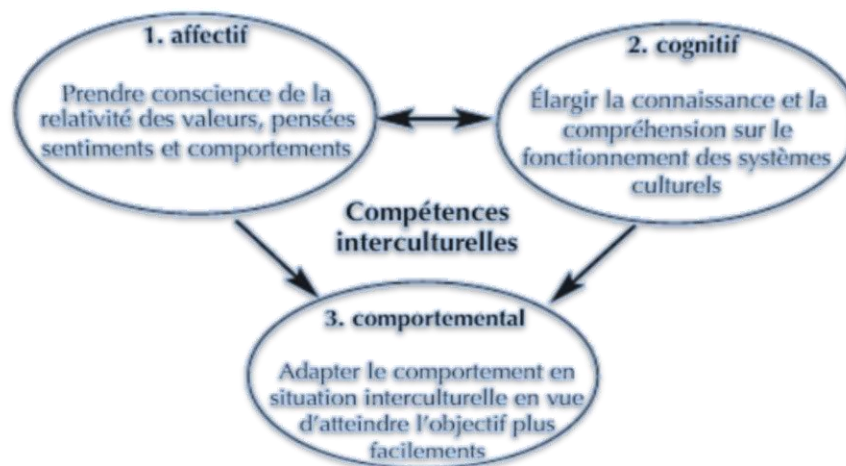
## Chapitre 2 : La culture organisationnelle : levier majeur de développement

- **La communication interculturelle** La communication interculturelle est un pilier central du management interculturel. Les pratiques clés comprennent :
- **Communication Non-Verbale** : Comprendre les nuances de la communication non-verbale, telles que les gestes, les expressions faciales et la proximité, est essentiel pour éviter les malentendus (Hall, 1976) ;
  - **Écoute Active** : L'écoute active favorise la compréhension mutuelle et démontre le respect des points de vue culturels (Gudykunst & Kim, 2017) ;
  - **Langue Commune** : Lorsque cela est possible, l'adoption d'une langue commune ou la formation multilingue peut faciliter la communication (Hofstede, 1997).

### 2.5.2. Processus d'apprentissage interculturel

Le processus d'apprentissage interculturel peut être décomposé en plusieurs éléments : affectif, cognitif et comportemental. La figure ci-après nous le démontre

Figure n.20 Les composantes du processus d'apprentissage interculturel



Source : Article « Le management interculturel: facteur de réussite des fusions-acquisitions internationales? », 2002

**Affectif** : tout d'abord, les collaborateurs impliqués dans les fusions internationales doivent prendre conscience des enjeux des différences culturelles, ce qui va engendrer une certaine curiosité et un certain intérêt. Les rapports étroits avec des collègues d'autres pays vont, spontanément, déclencher cet intérêt.

**Cognitif** : ensuite, les collaborateurs doivent prendre davantage connaissance du fonctionnement des systèmes culturels et de management en utilisant des grilles d'orientation développées par la recherche et la formation en management interculturel, comme la relation à l'autorité, au temps et à l'information. Ainsi, les collaborateurs vont mieux comprendre certains comportements de leurs collègues souvent considérés comme « bizarres » ou « étranges ».

**Comportemental** : enfin, les collaborateurs doivent faire un transfert du savoir affectif et cognitif dans la sphère du travail quotidien tout en développant et en inventant des stratégies de comportement adéquates et efficaces.

En synthèse, le management interculturel comme outil stratégique aide à créer une reconnaissance des différences et à comprendre « l'intelligence » de chaque système. Par leurs différences, les acteurs sont complémentaires, puisque des approches différentes de projets conduisent souvent à des solutions différentes où dans le cas idéal chaque culture apporte ses compétences et ses forces.

## Chapitre 2 : La culture organisationnelle : levier majeur de développement

---

### Conclusion

Au terme de ce chapitre, nous avons essayé de comprendre l'importance que renferme la culture organisationnelle dans l'entreprise en général, et pour la stratégie de croissance en particulier. Nous avons exploré en profondeur comment cette culture peut être un facteur clé de succès, mais aussi un élément de complexité lorsqu'il s'agit de l'aligner sur la stratégie de croissance.

La culture organisationnelle, en tant que fondement de l'identité et de l'âme d'une entreprise, exerce une influence substantielle sur sa capacité à poursuivre une stratégie de croissance avec succès.

Cependant, pour que la culture organisationnelle soit véritablement au service de la stratégie de croissance, il est impératif de parvenir à un alignement cohérent. L'alignement culturel avec la stratégie de croissance est un défi complexe qui requiert une gestion stratégique du changement (Schein, 1992). Il ne suffit pas d'avoir une culture organisationnelle qui reflète les aspirations de croissance de l'entreprise. Il faut également pouvoir catalyser cette culture pour qu'elle soutienne activement la mise en œuvre de la stratégie de croissance (Smircich & Stubbart, 1985).

C'est ici que le management du changement entre en jeu. Les processus de changement organisationnel sont indispensables pour adapter la culture existante aux nouvelles exigences de la stratégie de croissance (Cameron & Green, 2004). Les résistances au changement, inévitables au sein de toute organisation, doivent être gérées avec tact et compétence, en utilisant des approches qui encouragent l'engagement des employés et leur adhésion à la vision de croissance (Kotter, 1996). L'apprentissage organisationnel devient alors un levier clé pour favoriser l'acquisition de nouvelles compétences et de connaissances qui alimentent la croissance (Argyris & Schön, 1978).

Dans un contexte de mondialisation des marchés, l'apprentissage interculturel devient tout aussi crucial. Les entreprises qui cherchent à étendre leurs opérations à l'international doivent être capables de naviguer dans des environnements culturellement diversifiés (Hofstede, 2001). L'apprentissage interculturel permet de développer la sensibilité culturelle des collaborateurs, d'accroître leur capacité à travailler efficacement avec des partenaires internationaux, et de mieux comprendre les marchés étrangers (Adler, 1983).

En conclusion, la relation entre la culture organisationnelle et la stratégie de croissance est complexe et dynamique. Une culture solide peut être un atout majeur, mais elle doit être gérée et adaptée pour soutenir la stratégie de croissance de l'entreprise. Le management du changement, la gestion des résistances, l'apprentissage organisationnel et l'apprentissage interculturel sont des outils essentiels pour garantir cet alignement. Les entreprises qui réussissent à maîtriser ces dimensions sont celles qui sont le mieux positionnées pour réaliser leur potentiel de croissance et s'adapter aux défis du marché mondial en constante évolution.

À présent, nous sommes prêts à plonger dans l'analyse de cas qui illustrera ces concepts théoriques en action, fournissant ainsi un éclairage concret sur la manière dont les entreprises gèrent cette relation complexe entre culture et croissance.

**CHAPITRE 3 :**  
**Analyse de cas ;**  
**Etude comparative entre les opérations de fusion-**  
**acquisition de DDA et SPA COJEK CEVITAL**

## **Chapitre 3 : Analyse de cas ; Etude comparative entre les opérations de fusion-acquisition de DDA et SPA COJEK CEVITAL**

---

### **Introduction**

Danone et Cevital sont deux grands groupes de l'agroalimentaire, la première étant une multinationale, et l'autre une transnationale. Dans le contexte de croissance, les deux groupes entreprennent respectivement, en Algérie, des stratégies de croissance axées sur la fusion-acquisition. Le groupe Cevital entreprend une opération de fusion-absorption de la conserverie Cojek, tandis que Danone fusionne avec la laiterie Djurdjura pour finir avec une absorption et une acquisition quasi intégrale de la PME.

Dans ce troisième chapitre dédié à l'analyse de cas, il sera question de superposer la théorie sur la réalité concrète en étudiant les frontières qui lient ou séparent les deux.

Après avoir présenté les concepts de stratégie de croissance et de culture organisationnelle, il est important de savoir ce qu'il en est de son application au sein d'une entreprise industrielle. Cette démarche permet de mieux appréhender comment les principes de nos deux variables de recherche sont mis en pratique dans un monde opérationnel.

Dans ce troisième chapitre dédié à l'analyse de cas pratiques, Nous allons étudier l'impact de la stratégie de croissance sur la culture organisationnelle de l'entreprise. Pour ce faire, nous allons diviser ce chapitre en trois sections. La première section sera consacrée au cas de fusion de Danone avec la laiterie Djurdjura qui donne naissance à Danone Djurdjura (DDA). La deuxième section consistera à analyser le cas de fusion-absorption de l'entreprise Cojek par Cevital. Enfin, dans la troisième section, nous allons comparer la stratégie de croissance de ces deux groupes et son impact sur leurs cultures organisationnelles respectives, afin de déterminer si oui ou non l'adoption d'une stratégie de croissance entraîne des changements sur les éléments de la culture d'entreprise.

# **Chapitre 3 : Analyse de cas ; Etude comparative entre les opérations de fusion-acquisition de DDA et SPA COJEK CEVITAL**

---

## **Section 01 : Méthodologie de recherche et présentation des échantillons**

Dans cette section, nous présenterons la méthodologie utilisée pour notre étude empirique sur l'impact d'une stratégie de croissance sur la culture organisationnelle de l'entreprise. Notre approche se concentre sur une analyse qualitative de cas, dans laquelle nous examinerons les entreprises Danone Djurdjura et Cevital, toutes deux actives dans le secteur agroalimentaire et ayant adopté une stratégie de croissance par fusion-acquisition.

### **1. Méthodologie de recherche**

Dans un premier temps, il est important de présenter le protocole de recherche ayant guidé ce chapitre et de dévoiler la méthodologie de travail utilisée dans mon approche.

Par une démarche qualitative, nous présenterons les deux groupes que sont Danone et Cevital, ainsi que les entreprises que chacun d'eux a acquis, à savoir les entreprises Djurdjura et Cojek. Ces entreprises serviront d'échantillons pour pouvoir analyser l'impact de la fusion-acquisition en tant que stratégie de croissance sur la culture organisationnelle en pratique.

Ensuite il sera primordial d'analyser les données recueillies des cas pratiques étudiés afin de comprendre comment ces entreprises entreprennent leurs stratégies de croissance respectives et comment elles intègrent le concept de culture organisationnelle dans leurs activités. Il s'agira également d'analyser les pratiques utilisées pour faire face et conduire au mieux les potentiels changements qui surviennent.

#### **1.1. Choix de la démarche**

Avant d'entamer notre analyse, il est impératif de définir ce qu'est une démarche méthodologique. « La démarche méthodologique consiste ainsi en l'ensemble des techniques et des moyens utilisés afin d'apprécier la véracité du cadre théorique suivant plusieurs méthodes. » (Sidibe, 2018).

Dans le cadre de ce travail de recherche, une démarche qualitative a été utilisée. Cette dernière est la mieux adaptée pour étudier et analyser des sujets ou phénomènes en profondeur, ce qui est le cas de notre étude. Nous cherchons à comprendre si et en quoi mettre en place une stratégie de croissance affecte les éléments de la culture organisationnelle de l'entreprise. Cette approche nous permettra de générer des connaissances approfondies et nuancées, en tenant compte du contexte spécifique de chaque cas.

#### **1.2. Sélection des cas**

Le choix de Danone Djurdjura et Cevital comme cas d'étude se justifie par le fait :

- Qu'elles soient de grande taille
- Qu'elles soient présentes dans le secteur agroalimentaire
- Qu'elles entreprennent une stratégie de croissance par fusion-acquisition.

## **Chapitre 3 : Analyse de cas ; Etude comparative entre les opérations de fusion-acquisition de DDA et SPA COJEK CEVITAL**

---

Ces deux entreprises offrent une opportunité intéressante de comparer et de contraster les effets de la croissance sur leur culture organisationnelle respective. La comparaison entre deux cas distincts nous permettra d'obtenir des perspectives multiples et d'identifier les similitudes et les différences dans les résultats.

### **1.3. Collecte de données**

Pour collecter des données pertinentes et approfondies, nous utilisons comme méthode la recherche et l'analyse documentaire, qui consiste à étudier le contenu des différents cas pratiques traitant des sujets de croissance et de culture organisationnelle.

Ces études de cas seront citées selon les points traités et seront présentées dans la bibliographie.

### **1.4. Processus d'analyse de données**

Le processus d'analyse des données dans le cadre de notre étude repose sur une approche comparative entre les deux cas, Danone Djurdjura et Cevital, conformément au paradigme interprétatif. Nous suivons les étapes suivantes pour analyser les données recueillies :

- Analyse des documents : identifier les informations pertinentes en lien avec la thématique de recherche dans chaque entreprise. L'analyse est menée en gardant à l'esprit les éléments interprétatifs et les points de vue exprimés dans ces documents.
- Comparaison croisée des cas : Après avoir effectué des analyses individuelles pour chaque cas, nous procédons à une comparaison croisée des deux entreprises. Nous examinons les similitudes, les différences et les schémas émergents, en prêtant une attention particulière aux interprétations des acteurs internes.
- Identification des tendances et des résultats clés : qui émergent de la comparaison des cas. Ces résultats sont présentés dans la section des résultats de notre mémoire.

## **2. Présentation et mise en contexte des échantillons**

Dans cette partie, nous allons présenter les deux entreprises DDA et Cevital, en les identifiant à travers leurs historiques et métiers respectifs.

### **2.1. Présentation de l'entreprise DANONE DJURDJURA (DDA)**

#### **2.1.1. Historique**

##### **2.1.1.1. Groupe DANONE**

Les origines du groupe DANONE (ci-après également « le groupe ou DANONE ») remontent à 1966, lors que la fusion de deux sociétés verrières française, glaces de Boussois et verrerie Sonchoir Newrsel, a donné naissance à la société Boussois Souchon Neuversel (« BSN »).

En 1967, le groupe BSN réalisait un chiffre d'affaire d'environ 150 millions d'euros dans le verre plat et le verre d'emballage.

A partir de 1970, le groupe BSN a engagé une stratégie de diversification dans l'alimentaire et successivement rachète, les Brasserie Kronenbourg, la société européenne de

### **Chapitre 3 : Analyse de cas ;**

## **Etude comparative entre les opérations de fusion-acquisition de DDA et SPA COJEK CEVITAL**

---

Brasserie et la société des eaux minérales d'Evian qui, à l'époque, étaient des clients importants de l'activité de verre de l'emballage du groupe BSN.

A la suite de ces acquisitions, le groupe BSN est devenu le leader français de la Bière, des eaux minérales, et de l'alimentation infantile.

En 1973, BSN et Gervais Danone, un groupe alimentaire français, réalisent un chiffre d'affaire important dans les produits laitiers et les pâtes, ont fusionné devenant ainsi le premier groupe alimentaire français.

Au cours des années 70-80, le groupe BSN, après avoir cédé son activité de verre plat, a concentré son développement sur l'alimentation en Europe occidentale. Il a ainsi acquis des Brasseries en Belgique, en Espagne, et en Italie, DANONE le premier producteur de Yoghourts au États-Unis Générale Biscuits, une Holding française détenant LU et d'autres marques de Biscuits en Europe, les filiales « Biscuits » de Nabisco Inc. En Royaume-Uni et en Asie, et Galbani, le premier fabricant de fromage en Italie .

En 1989, le groupe BSN était alors le troisième groupe agroalimentaire diversifié européen, et le premier en France, en Italie et en Espagne. Au début des années 90, le groupe BSN a adopté une stratégie de consolidation des positions, acquises au cours des années précédentes, BSN a acquis Volvic en France et renforcé sa position dans les activités d'eau en bouteille.

Pour affirmer son statut de groupe international l'agroalimentaire et des boissons et pour renforcer sa notoriété, le groupe BSN a décidé, en 1994, de se rebaptiser Groupe DANONE (BSN, société mère du groupe a, à cette occasion, également rebaptisée Groupe DANONE, ci-après également « la société ».

En 1997, le groupe a engagé un important programme de recentrage sur trois métiers prioritaires à vocation mondiale (produits laitiers frais, Boisson et Biscuits, Snacks céréaliers) qui représentent 77% du chiffre d'affaire, le groupe DANONE est le premier producteur mondial de produits frais, le second producteur mondial de Biscuits et Snacks céréaliers et le premier producteur d'eau conditionnée. En Algérie au terme des accords, le groupe Danone a également conclu un accord de partenariat avec laiterie DJURDJURA, leader du marché des produits laitiers frais (PLF) en prenant une participation de 51% dans la société DANONE DJURDJURA ALGERIE SPA(DDA) (Lahlou Sihem, Medjkoune Malika, 2016, p60).

#### **2.1.1.2. Laiterie Djurdjura**

Limitée à la fabrication de produits laitiers DJURDJURA est une véritable épopée menée de bout par le groupe Batouche et cette unité est l'une des cinq (05) filiales du groupe Batouche.

C'est en 1984, que mûrit dans l'esprit du groupe Batouche, l'idée de création d'une petite unité de fabrication de Yaourt dans la région d'Ighzer Amokrane avec des moyens très limités, l'unité n'a démarré qu'avec une remplisseuse de pots préforme d'une capacité de 1000 pots/heure.

Afin de parvenir à supplanter ces rivaux, et de faire face aux exigences de l'heure, aussi bien en quantité qu'en qualité le Groupe Batouche a modéré l'équipement de l'unité et il a fait entrer une équation simple « ceux qui ne travaillent pas n'ont pas d'ambitions, donc pas

## **Chapitre 3 : Analyse de cas ; Etude comparative entre les opérations de fusion-acquisition de DDA et SPA COJEK CEVITAL**

---

d'avenir dans l'entreprise », avec des efforts et un travail acharné, l'unité a réussi à acquérir en 1986 une conditionneuse thermo formeuse d'une capacité de 4000/heure.

En 1988, comme le dit si bien le proverbe « à cœur veillant rien d'impossible », l'entreprise se voit dotée d'un atelier de fabrication de fromage fondu et de camembert.

En 1991, se fut l'acquisition d'une ligne de production de crème dessert et en 1993, une nouvelle conditionneuse est arrivée avec une capacité de production de 9000pots/heure. En 1995, l'entreprise DJURDJURA sort carrément de son adolescence, par l'acquisition de deux conditionneuses 12000 et 9000 pots/heure et une remplisseuse de 7000 pots/heure.

En 1996, profitant de la création de la zone d'activité industrielle d'Akbou, le Groupe Batouche inaugure sa nouvelle unité. En 1999, construction d'une deuxième usine de fabrication des produits laitiers (fromage fondu, en portions 08 et 16 portion, fromage à pâte pressé, camembert). En octobre 2001, signature de l'accord de partenariat avec le Groupe DANONE (DAMIAO Lopes Joao Mufuqui, MUNGUAMBE Noémia Florêncio, 2019, p39).

### **2.1.1.3. Fusion et naissance de DANONE DJURDJURA**

En octobre 2001, le leader mondial des produits laitiers frais « Groupe DANONE » a conclu un accord de partenariat avec la laiterie DJURDJURA, leader du marché Algérien des produits laitiers frais (PLF), en prenant une participation de 51% dans la société « DANONE. DJURDJURA ALGERIE SPA (DDA).

Après l'année 2002 consacrée à rénover le site d'Akbou et à mettre en place des outils industriels nécessaires à l'expansion future, la marque DANONE a été lancée en août 2002.

Actuellement, le groupe Danone a pratiquement absorbé Djurdjura, en détenant 95% de part de la société.

## **2.1.2. Identification de l'entreprise DDA**

### **2.1.2.1. Dénomination sociale**

#### **Avant la fusion**

- ❖ Le Groupe DANONE : la dénomination sociale de la société est GROUPE DANONE.
- ❖ Laiterie DJURDJURA : la dénomination sociale est Laiterie DJURDJURA.
- ❖

#### **Après la fusion**

- ❖ La dénomination des deux sociétés après le partenariat est « DANONE DJURDJURA ALGERIE SPA ».

### **2.1.2.2. Le siège social**

#### **Avant la fusion**

- ❖ Le Groupe DANONE : Le siège social de la société est au 07, rue de Téhéran, 75008 Paris.
- ❖ Laiterie DJURDJURA : Le siège social de la société est situé à la Zone industrielle d'Akbou (W) Bejaia Algérie.

## Chapitre 3 : Analyse de cas ; Etude comparative entre les opérations de fusion-acquisition de DDA et SPA COJEK CEVITAL

### Après la fusion

- ❖ Le siège social de la société « DANONE DJURDJURA ALGERIE SPA » est situé à la zone industrielle d'Akbou (W) Bejaia Algérie.

#### 2.1.2.3. Forme juridique

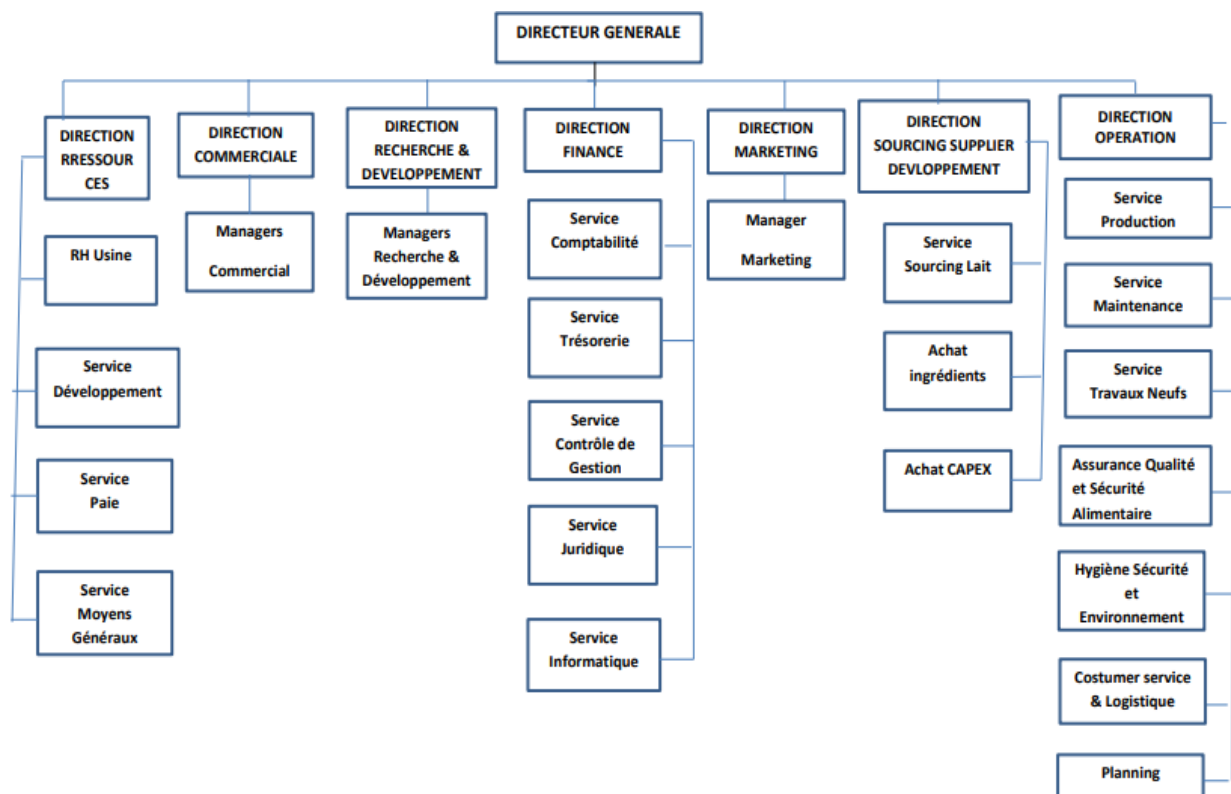
- ❖ Société par actions (SPA) au capitale de 2.700.000.000 DA.
- ❖ Directeur général actuel : Mr Jean Yeve Brossy
- ❖ Directeur d'usine : Mr Salhi Djamel
- ❖ Usine d'Akbou :
  - Surface totale : 15139 m2 dont 10330 m2 de surface bâtie
  - Production annuelle (2010) : 118191 Tonnes
  - Effectif Total : 900.

### 2.1.3. Organisation et fonctionnement de DDA

#### 2.1.3.1. L'organigramme

L'organigramme renseigne sur la répartition des tâches et des activités, sur les liaisons hiérarchiques fonctionnelles et de conseils existants. Il n'est qu'une image de la structure à moment précis de la vie de l'entreprise.

Figure n.21 Organigramme de la direction DDA



Source : Lahlou Sihem, Medjkoune Malika, les conditions de travail physique, cas pratique : Danone Djurdjura, UAMB, 2016

## **Chapitre 3 : Analyse de cas ;**

### **Etude comparative entre les opérations de fusion-acquisition de DDA et SPA COJEK CEVITAL**

---

#### **2.1.3.2. Mission et tâches des différentes directions**

- **La direction générale :** Elle se trouve à Alger, elle se place à la tête hiérarchique, présentée par le directeur général. La direction générale (DG) est chargée de l'élaboration des plans et des budgets annuels, des investissements et des engagements financiers (Leila sekhri, Saliha Temam, 2014, de p42 à p51).
- **La direction finance – comptabilité :** Elle collecte, traite et interprète les informations relatives au frais matériels, juridiques et économiques ayant une incidence patrimoniale pour l'entreprise. Elle a également pour mission d'établir les reçus comptables des stocks et de présenter chaque fin de mois les états de rapprochement des comptes bancaires. A pour mission aussi de calculer les coûts, de déterminer pour chacun de produits fabriqués son coût de production, son coût de distribution, son prix de revient, le résultat obtenu sur sa vente avec une signification économique.
- **La direction ressources humaines :** Le responsable s'occupe de la gestion du personnel et acquérir les ressources humaines en nombre et en qualité, il veille au suivi et à l'évaluation de leurs carrières. Il gère aussi et répartit les paies du personnel chaque mois et il prend charge les stagiaires et planifie les à court, moyen et long terme en matière de recrutement.
- **La direction supplier sourcing développement :** Elle établit un plan d'approvisionnement et prend compte le besoin des ateliers en matières premières et entre les autres investissements comme les machines et les outils de production.
- **La direction commerciale**  
La direction est chargée de :
  - Négocier les contrats avec les clients
  - Suivre les stocks des produits finis
  - Etablir les factures de livraisons
  - Etablir les bons de sortie magasin
  - Préciser les plans prévisionnels
  - Prospection marché
  - Livraison et commercialisation du produit
- **La direction industrielle :** Le chef de cette direction a pour mission de suivre l'exécution des programmes de production, et élaborer les normes qualitatives et quantitatives de l'unité et élabore en collaboration avec les autres plans annuels de production.

La direction se compose de plusieurs services :

- Production
- Planification
- Performance
- Maintenance
- Travaux neuf
- Energie

## **Chapitre 3 : Analyse de cas ; Etude comparative entre les opérations de fusion-acquisition de DDA et SPA COJEK CEVITAL**

---

- Environnement
- Hygiène et sécurité
- Qualité
- Approvisionnement
- Logistique
- Magasin matières

- **La direction marketing**

La direction est chargée de :

- Etude du marché ;
- Analyse et élaboration des prévisions de vente « forcast » ;
- Décision de lancement d'un nouveau projet ;
- Analyse et connaissance des exigences du consommateur ;
- Promotion (jeu, cadeaux ...), communication et publicité ;

- **La direction recherche et développement**

La direction est chargée de :

- Augmenter les parts de marche en inventant de nouvelles recettes afin de différencier les produits de ceux de la concurrence ;
- Recherche de nouveaux produits ;
- Adaptation du produit aux exigences nouvelles du consommateur ;
- Prospection de nouvelles matières premières et emballage.

### **2.2. Présentation du groupe Cevital**

Cevital est la première entreprise privée algérienne à avoir investi dans des secteurs d'activités diversifiées, elle englobe 26 filiales aux activités diversifiées :

Industrie agroalimentaire et grande distribution, électronique et électroménager, sidérurgie, industrie du verre plat, construction industrielle, automobile, services, médias... (Saoudi wissem, sidi mammar leila, 2022, p56).

Le succès émérite du Groupe Cevital repose sur 7 points forts :

- ❖ Le réinvestissement systématique des gains dans des secteurs porteurs à forte valeur ajoutée.
- ❖ La recherche et la mise en œuvre des savoir-faire technologiques les plus évolués.
- ❖ L'esprit d'entreprise.
- ❖ Le sens de l'innovation.
- ❖ La recherche de l'excellence.
- ❖ La fierté et la passion de servir l'économie nationale.
- ❖ L'attention accordée au choix des employés, à leur formation et au transfert des compétences.

Le Groupe Cevital a traversé d'importantes étapes historiques pour atteindre sa taille et sa notoriété actuelle.

## Chapitre 3 : Analyse de cas ; Etude comparative entre les opérations de fusion-acquisition de DDA et SPA COJEK CEVITAL

---

### 2.2.1. Historique

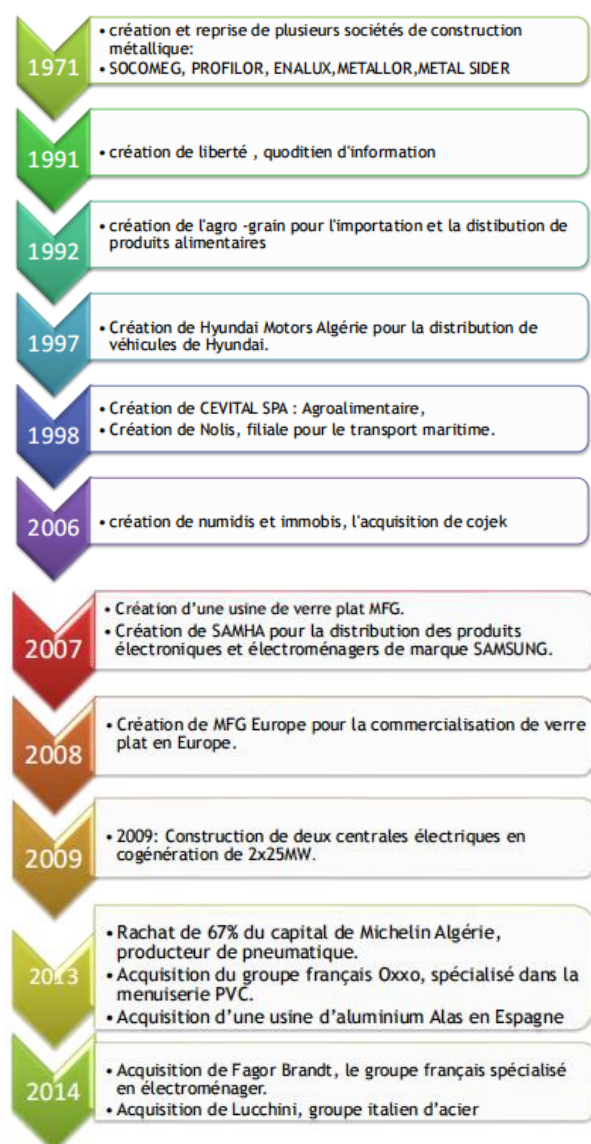
Son histoire commençait avec une prise de 20% du capital de SOCOMEG, une entreprise de construction métallique en 1971. L'année 1998 a connu la création de Cevital SPA, il a pour actionnaires principaux le fondateur REBRAB Issad et ses fils.

En 47 ans d'existence, cette entreprise familiale a fait un parcours exceptionnel avec la création et le rachat de plusieurs entreprises. Au cours des deux dernières décennies, ce groupe a pu acquérir une dimension nationale très importante en termes de déploiement sur le terrain et la part de marché dans de nombreux domaines. (Hadjili Nada, 2016, p77).

Ce groupe est le fleuron de l'économie algérienne, et œuvre continuellement dans la création d'emplois et de richesse, plus de 18 000 employés.

Les principales phases de développement de Cevital sont montrées ci-dessous:

**Figure n.22 Historique du développement de Cevital**



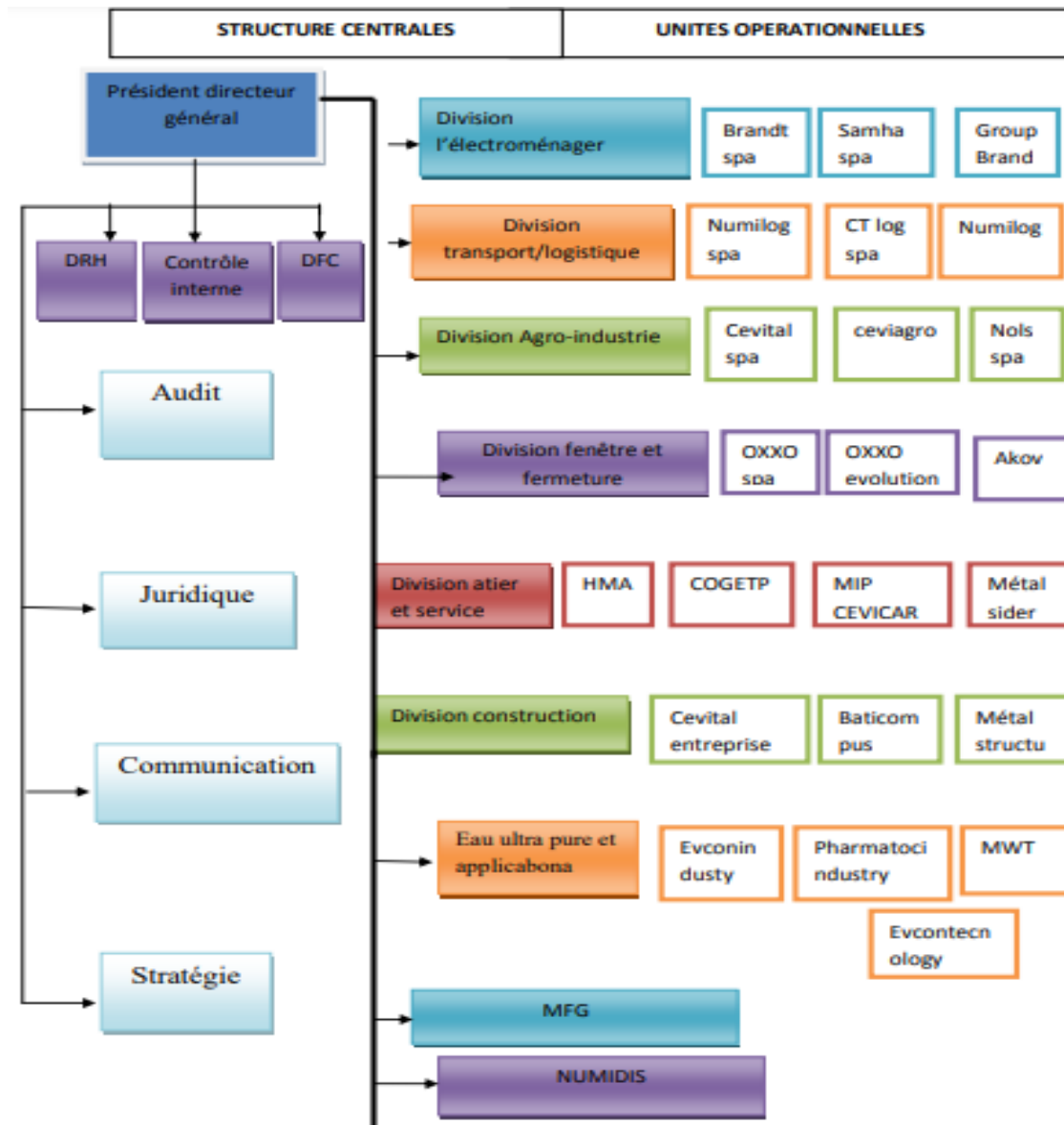
Source :Hadjili Nada, « Audit des Opérations de Fusions-Acquisitions des Entreprises : Cas de Fusion-acquisition de COJEK », UMMTO, 2016, p77.

## Chapitre 3 : Analyse de cas ; Etude comparative entre les opérations de fusion-acquisition de DDA et SPA COJEK CEVITAL

### 2.2.2. Organigramme de Cevital

La structure du groupe Cevital est présentée dans la figure ci-après

Figure n.22 Organigramme du groupe Cevital



Source : Saoudi Wissem et Sidi mammar Leila, « Les stratégies de fusion-acquisition, cas Cevital », UMMTO, 2022, p63

### 2.2.3. Les directions du groupe Cevital

Le complexe CEVITAL contient plusieurs directions dont nous allons présenter dans ce qui suit ( Saoudi wissem, Sidi Mammer Leila, 2022, de p63 à p68).

- **La direction marketing**

Pour atteindre les objectifs de l'Entreprise, le Marketing CEVITAL pilote les marques et les gammes de produits. Son principal levier est la connaissance des consommateurs, leurs besoins, leurs usages, ainsi que la veille sur les marchés internationaux et sur la concurrence.

## **Chapitre 3 : Analyse de cas ;**

### **Etude comparative entre les opérations de fusion-acquisition de DDA et SPA COJEK CEVITAL**

---

Les équipes marketing produisent des recommandations d'innovation, de rénovation, d'animations publiques promotionnelles sur les marques et métiers CEVITAL.

Ces recommandations, validées, sont mises en œuvre par des groupes de projets pluridisciplinaires (Développement, Industriel, Approvisionnement, Commercial, Finances) coordonnés par le Marketing, jusqu'au lancement proprement dit et à son évaluation.

- **La direction des ventes et commerciale**

Cette direction est composée d'une administration des ventes qui est composée d'un chef de service, d'un chargé de recouvrement des créances et de plusieurs facturiers et agents commerciaux, ainsi qu'une direction nationale des ventes qui est composée d'un responsable régional, responsable de business et développement et d'un coordinateur national.

La direction des ventes & commerciale a en charge de commercialiser toutes les gammes des produits et le développement du Fichier clients de l'entreprise, au moyen d'actions de détection ou de promotion de projets à base de hautes technologies.

En relation directe avec la clientèle, elle possède des qualités relationnelles pour susciter l'intérêt des prospects.

- **La direction système d'informations**

Elle assure la mise en place des moyens des technologies de l'information nécessaires pour supporter et améliorer l'activité, la stratégie et la performance de l'entreprise. Elle doit ainsi veiller à la cohérence des moyens informatiques et de communication mises à la disposition des utilisateurs, à leur mise à niveau, à leur maîtrise technique et à leur disponibilité et opérationnalité permanente et en toute sécurité.

Elle définit, également, dans le cadre des plans pluriannuels les évolutions nécessaires en fonction des objectifs de l'entreprise et des nouvelles technologies.

- **La direction des finances et comptabilité**

Cette direction a pour rôle de :

- Préparer et mettre à jour les budgets ;
- Tenir la comptabilité et préparer les états comptables et financiers selon les normes ;
- Pratiquer le contrôle de gestion ;
- Faire le Reporting périodique.

- **La direction industrielle**

Cette direction est chargée de l'évolution industrielle des sites de production et définit, avec la direction générale, les objectifs et le budget de chaque site.

Comme elle analyse aussi les dysfonctionnements sur chaque site (équipements, organisation...) et recherche les solutions techniques ou humaines pour améliorer en permanence la productivité, la qualité des produits et des conditions de travail.

La direction industrielle, anticipe les besoins en matériel et supervise leur achat (étude technique, tarif, installation...). Et elle est aussi responsable de la politique « environnement et sécurité » et la direction participe aux études de faisabilité des nouveaux produits. Elle comprend :

- La direction R&D
- La direction QHSE

## **Chapitre 3 : Analyse de cas ; Etude comparative entre les opérations de fusion-acquisition de DDA et SPA COJEK CEVITAL**

---

- La direction énergie et utilité
- La direction maintenance et travaux neufs.

- **La direction des ressources humaines**

La direction définit et propose à la direction générale les principes de Gestion ressources humaines en support avec les objectifs du business et en ligne avec la politique RH groupe. Elle assure un support administratif de qualité à l'ensemble du personnel de CEVITAL Agro-industrie, pilote les activités du social, assiste la direction générale ainsi que tous les managers sur tous les aspects de gestion ressources humaines, établit et maîtrise les procédures, assure le recrutement, identifie les besoins en mobilité et elle gère à la fois la performance et la rémunération. Cette direction s'occupe de la formation du personnel.

La direction des ressources humaines assiste la direction générale et les managers dans les actions disciplinaires et elle participe avec elle dans l'élaboration de la politique de communication afin de développer l'adhésion du personnel aux objectifs fixés par l'organisation.

- **La direction approvisionnement**

Dans le cadre de la stratégie globale d'approvisionnement et des budgets alloués (investissement et fonctionnement). Elle met en place les mécanismes permettant de satisfaire les besoins matière et services dans les meilleurs délais, avec la meilleure qualité et au moindre coût afin de permettre la réalisation des objectifs de production et de vente.

- **La direction logistique**

Expédie les produits finis (sucre, huile, margarine, Eau minérale, etc), qui consiste à charger les camions à livrer aux clients sur site et des dépôts Logistique. Assure et gère le transport de tous les produits finis, que ce soit en moyens propres (camions de CEVITAL), affrétés ou moyens de transport des clients. Le service transport assure aussi l'alimentation des différentes unités de production en quelques matières premières intrants et packaging et le transport pour certaines filiales du groupe (MFG, SAMHA, Direction Projets, NUMIDIS, etc). Gère les stocks de produits finis dans les différents dépôts locaux (Bejaïa et environs) et Régionaux (Alger, Oran, Sétif, etc).

### **2.3. Présentation de l'entreprise Cojek**

La conserverie d'El-Kseur a été mise en activité en avril 1977 par la SO.GE.D.I.A (Société de Gestion et d'Etude du Développement des Industries Agroalimentaires) dans le but d'augmenter la production locale et d'absorber l'excédent en produits agricoles.

Lors des restructurations de 1982, elle est devenue l'entreprise Nationale des jus et des conserves (E.N.A.JU.C) Divisée en filiales autonomes en 1998.

COJEK (Conserves et jus d'El-Kseur) est l'une de ces filiales jusqu'à novembre 2006 ; à partir de cette date et dans le cadre de liquidation des entreprises en difficultés, elle fût rachetée par le Groupe Cevital.

L'activité de l'unité est la fabrication et la commercialisation de plusieurs produits, à savoir les jus sous la marque « TCHINA » (Bouteille en verre et PET), le « TCO » Triple

## **Chapitre 3 : Analyse de cas ; Etude comparative entre les opérations de fusion-acquisition de DDA et SPA COJEK CEVITAL**

---

concentrée d'Orange et des conserves de fruits (Confiture d'Abricot, Concentré et double concentré de Tomate, conserve d'Harrissa,...).

### **2.3.1. Organisation de l'unité**

L'entreprise comporte les différents services suivants :

- **La direction**

Son rôle est d'assurer le bon fonctionnement de l'unité, la coordination et l'encadrement des différents services afin d'aboutir à une meilleure fonctionnalité administrative de l'entreprise.

- **Service administratif**

Ce service est chargé de trois tâches principales :

- Gestion du personnel
- Gestion des œuvres sociales et paies
- Moyens généraux

- **Service commercial**

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

- Section vente : elle se charge de la vente des produits ;
- Section d'achat : elle se charge de l'achat de la matière première et d'emballage.

- **Service comptabilité**

Section ayant pour rôle d'enregistrer, de contrôler, et d'exécuter toutes les opérations d'entrées et de sorties de fond, comme elle permet de suivre l'évolution financière de l'entreprise.

- **Service production**

Son rôle est de transformer la matière première en produit finis.

Il est constitué en trois zones :

- Hall de réception de la matière première ;
- Hall de production (ou il y a toutes les chaînes de production) ;
- Zone tampon, pour le stockage des produits finis.

- **Service laboratoire**

Il assure le contrôle qualité de la matière première, des produits finis, intrants et auxiliaires technologiques ainsi que l'analyse des eaux. Le personnel est composé d'un responsable du laboratoire et de deux contrôleurs qualité.

- **Service maintenance**

Chargé de la réparation, de l'installation des équipements et confection, commande de pièces de rechanges. Ce service comprend :

- Atelier électricité avec un personnel qualifié ;
- Atelier mécanique ;
- Atelier soudure avec un personnel qualifié ;
- Un magasin de stock de pièces de rechanges.

### **Chapitre 3 : Analyse de cas ; Etude comparative entre les opérations de fusion-acquisition de DDA et SPA COJEK CEVITAL**

---

- **Service hygiène et sécurité**

L'hygiène est primordiale dans toute industrie agroalimentaire ; voici quelques règles d'hygiènes :

- Propreté du personnel dans la chaîne de production,
- Porte obligatoire de blouses,
- Défense de rapporter dans le hall de production tout ce qui peut contaminer le produit,
- Défense de fumer,
- Nettoyage d'équipements de fabrication chaque fin de travail,
- Interdiction d'entrée de toute personne étrangère sans motif et autorisation.

Cette première section nous a permis, a travers la présentation des deux entreprises, de prendre connaissance de la nature organisationnelle de chacune d'elles, ce qui va nous permettre de continuer notre analyse dans le cadre de notre étude qualitative.

## **Chapitre 3 : Analyse de cas ; Etude comparative entre les opérations de fusion-acquisition de DDA et SPA COJEK CEVITAL**

---

### **Section 02 : Analyse et discussion des résultats**

Afin de compléter ce travail, nous consacrons cette section à l'analyse de cas pratiques sélectionnés pour l'étude de la stratégie de croissance et la culture organisationnelle. Dans un premier temps, selon les données auxquelles nous avons accès dans les documents, nous présenterons les stratégies DDA et Cevital, et nous verrons leurs impacts sur leurs cultures d'entreprise respectives. Par la suite, nous procéderons à l'analyse de ces deux échantillons en effectuant une comparaison entre les démarches empruntées par chacun d'eux.

De ce fait, nous présenterons au cours de cette section, le cheminement d'une opération de fusion-acquisition, notre approche étant d'identifier les principales étapes constitutives de la démarche de fusion-acquisition des deux entreprises.

Ensuite, nous nous pencherons sur les changements que ces opérations ont entraîné au niveau de la culture organisationnelle, et par quels moyens ils ont été gérés.

### **1. Comparaison entre les cas de DDA et SPA Cojek Cevital**

#### **1.1. Cas de la fusion entre Danone et Djurdjura**

Dans cette première sous section, nous allons étudier le processus de fusion entre le groupe Danone et la laiterie Djurdjura, opération qui a donné naissance à l'entreprise DDA. Nous verrons ensuite les changements culturels qui ont été observés à la suite de cette stratégie.

##### **1.1.1. Description de l'opération**

L'opération fusion-acquisition entre Danone et Djurdjura a commencé par un cas d'alliance stratégique du type **Fusion-réunion** ou **Fusion par la création de société nouvelle**, qui à ce jour, est devenu un cas d'absorption de la PME par la multinationale.

Concernant notre analyse de cas, nous allons étudier des documents dont la temporalité est entre 2004 et 2006, à savoir l'époque où cette opération était encore une fusion.

Comme nous l'avons mentionné dans la revue littéraire, la fusion par la création de société nouvelle est une opération engendrant la disparition des deux sociétés initiales au profit d'une troisième nouvellement créée (Bertin, Godowski, Khelassi, 2013) qui se substitue aux premières.

Ce type de fusion s'aligne à la stratégie de fusion-acquisition **horizontale**, qui pour rappel, est une fusion avec un concurrent (dans ce cas : Danone et Djurdjura) ou un acteur du même marché (dans ce cas : l'agro-industrie) en proposant davantage de services ou de produits, c'est-à-dire sont des opérations qui unissent des firmes dont le champ d'activité est proche, voir le même (les concurrents).

## Chapitre 3 : Analyse de cas ; Etude comparative entre les opérations de fusion-acquisition de DDA et SPA COJEK CEVITAL

---

Tableau n.08 Danone et Djurdjura en 2004

	Danone (Le groupe)	Djurdjura
CA	13 700 millions d'euros, 31% des ventes réalisés dans les pays émergents	52 millions d'euros
Effectif	89449 personnes (dont 74% en dehors de l'Europe occidentale)	631 personnes
Position	N°1 mondial pour les PLF et les eaux minérales N°2 pour les biscuits et produits céréaliers	N°1 en Algérie pour les PLF

Source : Fouad Cheriet, « Danser avec les géants ? Un cas d'alliance stratégique entre FMN et PME dans un pays en transition », 2007.

### 1.1.2. Modalités de l'accord

#### 1.1.2.1. Déroulement des négociations et évaluation des actifs

Les premiers contacts ont été effectués par Danone auprès de la PME algérienne à la fin de l'année 1999 en vue de la signature d'un accord de partenariat avec le groupe familial Batouche, propriétaire de Djurdjura (Fouad Cheriet, 2007, de p8 à p11).

Les négociations ont duré deux ans et se sont déroulées pour l'essentiel en France. L'entreprise Djurdjura avait déléguée des cadres et pris contact avec des experts financiers algériens. La délégation était conduite par le directeur général principal actionnaire de l'entreprise.

Plusieurs points de désaccords sont apparus au début mais ont vite été réglés par consentement mutuel. Les problèmes d'évaluation des actifs notamment du côté de Djurdjura, ont conduit les deux partenaires à opter pour la désignation d'un commissaire aux apports par un tribunal algérien pour l'estimation de la situation financière de l'entreprise afin de procéder à une augmentation de son capital. Le groupe Danone a eu recours à un bureau de conseil financier, le cabinet SWICORP, pour l'accompagner dans ses négociations avec le groupe Batouche. Après la réévaluation du capital de l'entreprise, Danone s'est engagé à racheter 51% des parts soit 1377000 actions de 1000 dinars chacune (environ 10 euros).

L'accord qui a donné lieu à la création de la nouvelle entité par le dépôt des nouveaux statuts de l'entreprise auprès d'un notaire agréé en Algérie, a porté à la fois sur les engagements réciproques des deux partenaires mais aussi sur les modalités de rupture en cas de désaccord. Cet accord s'apparente à une véritable alliance stratégique selon les caractéristiques de la définition retenue. Cette alliance peut aussi être considérée comme stratégique pour la PME algérienne et accessoire pour le groupe Danone car ne concernant que le marché algérien et le seul métier des yaourts et produits laitiers frais. (Fouad Cheriet, 2007, de p8 à p11)

#### 1.1.1.2. Le contrôle de l'alliance

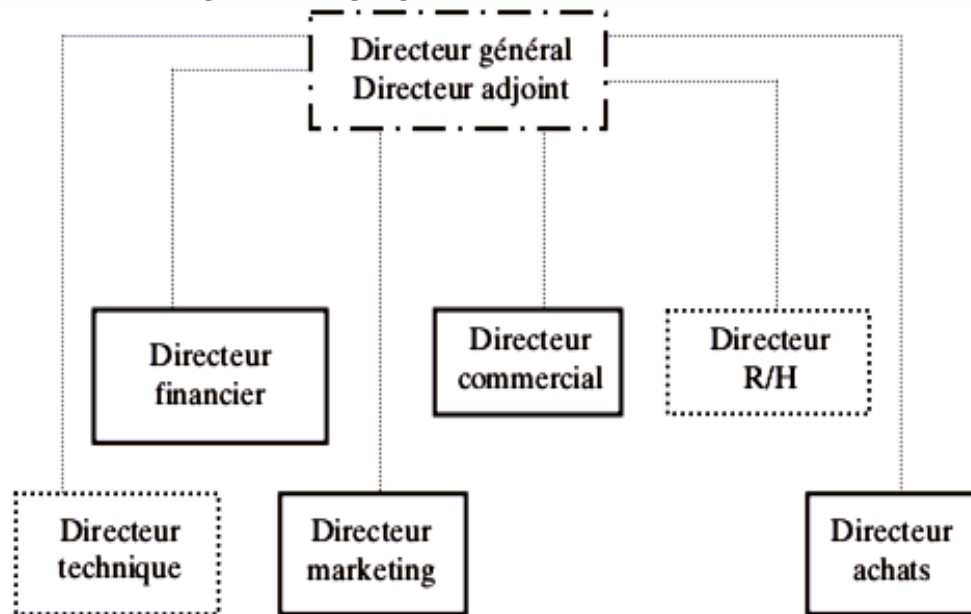
Il existe entre les deux partenaires de l'alliance étudiée une forte asymétrie de taille. L'organigramme de la direction de DDA confirme l'hypothèse d'un contrôle accru de DDA par le groupe Danone. En effet, hormis la direction technique de l'usine et

### Chapitre 3 : Analyse de cas ; Etude comparative entre les opérations de fusion-acquisition de DDA et SPA COJEK CEVITAL

---

la direction des ressources humaines, toutes les autres directions ont à leur tête un cadre du groupe Danone.

Figure n.23 Organigramme de la direction de DDA



Source : Fouad Cheriet, 2007 p. 9.

A première vue, la PME n'a aucune marge de manœuvre stratégique. Toutefois, les entretiens effectués auprès des cadres de DDA, détachés par Danone, et l'examen des statuts de DDA, mettent en évidence le fait que l'entreprise Djurdjura est relativement associée à la prise de décision. Par exemple, le directeur financier et comptable de DDA, cadre détaché du groupe Danone, affirme que :

*«J'ai déjà effectué une rotation comme cadre du groupe pour nos implantations dans les pays de l'Est. J'ai déjà travaillé en République Tchèque, en Roumanie et en Bulgarie. Mais avec DDA, nous avons une situation inédite pour le groupe Danone. Nous contrôlons 51% du capital mais pas le conseil d'administration. Les décisions se prennent à 80% (4/5) des voix et nous n'en avons que la moitié (au prorata du nombre d'actions détenues). Nous devons de ce fait obtenir l'accord de notre partenaire pour toutes les décisions importantes y compris les plans stratégiques à moyen terme et les décisions d'investissement.»*

Le cadre de Danone parle de situation «inédite ». Danone qui détient 51% du capital, doit cependant consulter son partenaire pour toutes les décisions stratégiques. Les statuts de l'entreprise stipulent que le conseil d'administration qui compte 13 membres (7 de Danone et 6 de Djurdjura) «délibère à la majorité qualifiée (4/5 des membres) pour les décisions suivantes :

- Nomination ou révocation du directeur général et du directeur général adjoint et fixation de leur rémunération;
- Approbation ou toute révision du plan, du plan révisé et du budget annuel;

### **Chapitre 3 : Analyse de cas ;**

## **Etude comparative entre les opérations de fusion-acquisition de DDA et SPA COJEK CEVITAL**

---

- Acquisition ou création d'une nouvelle activité ou d'une nouvelle société d'un montant excédant 100000 dinars (soit approximativement 1000 euros);
- Toute cession d'une partie importante des activités représentant plus de 10% du chiffre d'affaires de la société ou du patrimoine de la société;
- Toute opération de cession et/ou d'investissement dont le montant est supérieur de 10% ou plus au montant prévu dans, le Plan révisé ou le budget annuel;
- L'établissement de la politique de sécurité alimentaire notamment en matière d'organismes génétiquement modifiés».

Ainsi, les cadres de Djurdjura sont associés à la prise de décision et peuvent bloquer toute tentative de prise de contrôle total de Danone.

#### **1.1.2.3. Motivations stratégiques des partenaires**

Les motivations des deux partenaires sont différentes. Pour la PME, l'accord est d'abord motivé par une stratégie défensive face à un concurrent potentiel et, ensuite, par les possibilités de bénéficier de la notoriété et l'image de marque de la multinationale. Ainsi, les cadres interrogés donnent dans un ordre décroissant de priorité les motivations suivantes de l'accord DDA : notoriété et image de marque Danone, protection face à la concurrence étrangère et locale (dont celle du groupe Danone s'il venait à s'installer sur le marché algérien, seul ou avec un autre partenaire), apport en techniques de gestion et procédures Qualité.

Ni les difficultés financières et l'apport en capitaux et liquidités, ni même le transfert des techniques de production ne semblent constituer des motivations suffisantes pour la signature de l'accord. Ceci est confirmé par les entretiens menés auprès des cadres de DDA.

*«Concernant la vision stratégique de Djurdjura, l'accord avec Danone apparaît comme une opportunité pour grandir, accroître notre part de marché et avoir une chance de nous insérer dans une économie mondiale. Nous n'avions pas le choix, c'était faire cela ou disparaître. Il nous faut dépasser les visions impérialistes d'antan. Danone est un partenaire «de taille», et nous comptons profiter de son image de marque et de sa notoriété».*

Un autre cadre de DDA explique pour sa part que *« Danone a contacté Djurdjura et conclu cet accord avec nous parce que nous étions et nous sommes encore leader sur notre marché. Nous avons un réseau de distribution assez efficace et une part de marché non négligeable. Les apports de Danone peuvent s'identifier à travers l'amélioration de la gestion de l'entreprise et la mise en place des procédures pour le contrôle et l'amélioration de la qualité. Nous ne pouvons concevoir l'avenir de DDA sans Danone».*

De son côté, Danone semble privilégier les connaissances du partenaire local concernant les habitudes de consommation et du marché local d'une part, le réseau de distribution et de sous-traitants de Djurdjura d'autre part. On pourrait penser aussi dans une perspective d'analyse stratégique (Kogut 1988, Garette 1989), que Danone vise aussi à s'accaparer d'une position de marché déjà existante (celle du leader en l'occurrence) et contrôler ainsi un concurrent potentiel.

## **Chapitre 3 : Analyse de cas ;**

### **Etude comparative entre les opérations de fusion-acquisition de DDA et SPA COJEK CEVITAL**

---

*«Djurdjura nous apporte ses connaissances du climat algérien des affaires. Aussi, nous bénéficions d'un réseau très performant de sous traitants et de distributeurs que nous comptons bien évidemment développer ».*

#### **1.1.3. Effets de la fusion sur la culture organisationnelle de DDA**

##### **1.1.3.1. La culture d'entreprise au sein de DDA**

Une bonne culture d'entreprise se constitue par l'existence d'une bonne communication entre les différents acteurs qui constituent l'entreprise, cette communication est aussi un élément fondateur dans la construction d'une identité collective (Liela shekhri, Saliha tamam, 2014, de p54 à p62).

Premièrement, DDA est par son nom une culture, c'est un groupement social qui produit de la culture, un moule qui modèle ses membres. Ce fait se caractérise par un ensemble de valeurs, règles, rites et symboles qui vont formater les membres de l'organisation, ainsi DDA subit une culture d'entreprise qui résulte d'une entente négociée entre ses deux partenaires, il est difficile pour chacun de ces deux de subir la culture de l'autre pour eux un ensemble de références constitue toutes au long de son histoire.

Selon nos interviewers, la culture d'entreprise est tout ce qui sauvé et sauvegardé par la population ouvrière au sein de la DDA grâce à son importance au travail, son sens des responsabilités fondé sur un partage commun des valeurs positives là où le manager est l'animateur en chef de la découverte et de la circulation de celle-ci ,il cherche constamment la participation des autres pour assurer la permanence des efforts car l'entreprise est un tout ou un ensemble d'éléments dont il ne faut en négliger aucun.

Donc, la culture d'entreprise est un outil de management elle contribue à orienter l'action de l'entreprise vers les objectifs fixes, et la mise en œuvre d'une stratégie définie par l'entreprise.

La culture d'entreprise participe à la cohérence des ressources humaines dans l'entreprise en suscitant l'adhésion des salariés, c'est un outil fédérateur, elle permet aux membres de l'entreprise de se reconnaître et de se mobiliser autour des buts collectifs et la richesse au sein de l'organisation provient de l'échange et de la communication entre ces différents éléments et celle-ci s'sert la personne et facilite la résolution des problèmes qui va plus loin grâce à cette communication va construire une identité collective avec ces références, ses valeurs et un sens donné à l'expérience collective qui s'est y déroulé.

Enfin, la culture d'entreprise est un ensemble de valeurs, croyances et normes de comportement évident, pour et partagé par les membres de l'entreprise en interaction les uns avec les autres et qui se manifestent par des productions matérielles et symboliques, qui se sont constitués tout au long de l'histoire de l'entreprise.

*« C'est l'ensemble des normes et des valeurs, concepts, stratégies, règles, objectifs et procédures communes à tous les salariés, elle correspond à l'identité et l'image de l'entreprise , c'est l'introduction du social dans celle-ci, elle participe à la cohérence des ressources humaines ».(A2.42ans DRH manager) .*

*« C'est l'ensemble d'idées, des fondements, objectifs ,règles qui doivent être l'adéquation des activités construites et fondées par les salariés eux même sans qu'ils se*

### **Chapitre 3 : Analyse de cas ; Etude comparative entre les opérations de fusion-acquisition de DDA et SPA COJEK CEVITAL**

---

*rendent compte et qui est le fruit des échanges et de la communication entre eux, aussi c'est un outil important au service de management » (A 42 ans .Responsable qualité).*

Cinq enquêtés ont exprimé leurs ignorances à propos de la culture organisationnelle, ces enquêtés ne connaissent pas encore ce concept ils se rendent pas compte de son existence c'est quelque chose de caché pour eux. D'ailleurs la culture d'entreprise « c'est la chose la plus partagée et la moins formalisée » comme la dit ERIC Delavallée dans son ouvrage sur la culture d'entreprise « la culture ce qu'est évident au sein de l'entreprise tellement évident qu'on finit par ne plus le voire ». Ces témoignes ci-dessus confirment l'idée de Olivier Devillard et de D.REY qui voient en la culture d'entreprise un ensemble de façons de penser et d'agir, ensemble de normes, de dégels explicites ou implicites, système de cohésion et de cohérence.

#### **1.1.3.2. Les éléments constituant la culture d'entreprise de DDA**

Interrogés sur les éléments qui constituent la culture, les enquêtés ont déclaré que l'entreprise possède un ensemble de normes et de valeurs qui sont connues par tous les salariés de DDA comme le « HOPE » en anglais qui veut dire en français espoir, « CODE », « WISE » le logos de l'entreprise ,le modèle économique basé sur le sociétale. (Liela shekhri, Saliha tamam, 2014, de p54 à p58).

Les éléments qui composent la culture de DDA sont :

Culture qualité ;

Culture sécurité et santé ;

Rituel début et fin d'année (grande collation avec tous les salariés et vérification de la réalisation des objectifs fixés au début de l'année ;

DDA essaye d'offrir au plus grand nombre de la santé par ses produits qui sont des aliments comme Activia et Gervais pour les enfants.

Les réunions managériales.

Toutes ces pratiques, normes, et valeurs sont spécifiques à l'entreprise DDA.

➤ « HOPE » est un acronyme pour :

- Humanisme,
- Ouverture,
- Proximité,
- Enthousiasme,

Par rapport aux normes de DDA, elles sont présentées sous forme de principes à savoir :

- Fierté de nos produits,
- Performances,
- Innovations,
- Animations,
- Engagements,
- Développements

### **Chapitre 3 : Analyse de cas ; Etude comparative entre les opérations de fusion-acquisition de DDA et SPA COJEK CEVITAL**

---

« *Santé et sécurité, accompagnement, formation le divertissement Hope, code, Wise* » (A10, 29 ans contrôleur de gestion).

Cependant, deux enquêtés ont déclaré que l'entreprise DDA ne possède pas de norme et de valeur réellement que se sont des formalités qui n'existent pas vraiment dans l'entreprise que c'est du business car elle crée l'illusion pour ses normes et valeurs pour garder son image extérieure « *DDA crée illusion pour un ensemble de normes et de valeurs pour garder son image extérieur et c'est le cas de toutes les entreprises privées* » (A3.64 ancien DRH).

#### ➤ **Les normes et valeurs**

Certains de nos informateurs ont signalé que les normes et valeurs, dans l'entreprise sont les mêmes que celles des employeurs, cela est inclus dans la culture même de l'entreprise et tout le monde est soumis au règlement et les supérieurs doivent donner l'exemple.

« *Oui tout le monde est soumis au règlement* » (A9.35 responsable planning et reporting performance).

Tandis que trois de nos enquêtés ont répondu que les valeurs et normes diffèrent d'une personne à une autre.

Les objectifs des dirigeants ont tendance à être plus économique car ils cherchent tous à minimiser le coût et maximiser leur profit. Ils ont le pouvoir et ils sont plus proches de la direction et surtout les responsabilités ne sont pas les mêmes il y a une différence entre un employé et un manager.

« *Non, les valeurs des supérieurs ont tendance à être économiques* » (A5, 35 ans supérieurs assurance qualité).

Cela implique que DDA applique un système de gestion qui conduit à l'atteinte des objectifs communs en évitant que les employés et les managers collaborent difficilement, communiquent peu ou mal, et en créant un climat favorable et une dynamique sociale.

Nous déduisons donc que l'application des normes et valeurs sur tout le personnel de DDA permettra aux employés et aux managers d'engager une discussion constructive sur la mise en place des conditions favorables pour atteindre et maintenir l'identité de DDA.

La culture est une part de la réalité de l'entreprise et son degré d'application dépend d'une personne à une autre, ces normes et valeurs définissent la culture d'entreprise, et celle-ci n'a d'intérêt que si on lui donne un contenu explicite.

La totalité des employés de Danone Djurdjura Algérie ont déclaré que sur une échelle de 100%, le degré d'application est proche de 90%, ce qui prouve l'intensité de la culture organisationnelle au sein de DDA.

Cependant nous avons un seul enquêté qui a déclaré que l'application des normes et valeurs est à « -5% » (A 3, 64ans, consultants, ancien DRH) car pour lui DDA crée l'illusion pour un ensemble de valeurs et cela par rapport à son image face à l'extérieur.

#### ➤ **Le travail en équipe**

L'entreprise DDA est une société humaine qui nécessite un personnel pour effectuer les différentes tâches de leur travail.

L'un des éléments qui leur permettent de créer des normes et des valeurs qui permettent à ces membres une bonne intégration est une bonne adaptation et la

## **Chapitre 3 : Analyse de cas ; Etude comparative entre les opérations de fusion-acquisition de DDA et SPA COJEK CEVITAL**

---

communication car un bon climat aux sein du bureau est essentiel pour l'employé afin de permettre un meilleur exercice des tâches, de nouvelles idées d'exécution sans conflit la chose qui va lui faciliter ses tâches et avec la coopération de son collègue va être plus rapide. Cela va induire à la construction d'une véritable équipe.

*« L'entreprise est basée sur un travail d'équipe, on ne peut pas oublier les relations d'amitié car on travaille tous en équipe et on partage tout. On ne peut pas dire que il n'y a pas de conflit mais ils la plupart du temps ils sont surmontés rapidement » (A1, 37 ans manager).*

*« Oui, bien sûr on est une équipe on partage tout » (A 10,29 responsable contrôle gestion).*

### ➤ **L'intégration des nouvelles recrues**

L'intégration revêt une grande importance pour tout nouvel employé, car le manque d'adaptation peut entraîner des limitations dans la performance au travail et empêcher l'employé de donner le meilleur de lui-même. Cela implique l'assimilation des valeurs fondamentales du groupe, forgées par l'expérience de surmonter des défis d'adaptation externe ou d'intégration interne.

Ces valeurs se sont avérées efficaces pour faire face à des problèmes similaires et sont enseignées aux nouveaux membres comme la manière appropriée de percevoir, de penser et de réagir.

Dans ce contexte, l'entreprise DDA a créé un environnement propice à l'intégration et a établi un ensemble de procédures pour les nouvelles recrues, telles que le "pack Start".

Ce programme permet aux nouveaux employés de suivre une période d'essai, de recevoir une formation pour acquérir les compétences nécessaires, de s'adapter à leur poste, et de s'intégrer aux normes et valeurs de l'entreprise. En retour, les recrues sont tenues de respecter ces normes.

Le "pack Start" offre une période pendant laquelle les nouveaux employés acquièrent des connaissances essentielles sur l'entreprise, y compris ses objectifs, missions, normes, valeurs et mode de fonctionnement, ainsi que des compétences pour faire face aux situations professionnelles courantes. Cela inclut la compréhension de la vision de l'entreprise, la promotion de l'écoute active, la recherche de compréhension (curiosité), et le rejet de la timidité.

### **1.1.4. Effets de la fusion sur la performance et les salariés**

#### **1.1.4.1. Sur la performance**

Avec les efforts faits en termes d'investissement, les résultats financiers ne tardèrent pas à suivre. En 2004, le chiffre d'affaire a augmenté de 86% par rapport à 2001.

Les ventes ont connu une augmentation de 30% alors que l'effectif n'a évolué que de 11% par rapport à 2001.

## Chapitre 3 : Analyse de cas ; Etude comparative entre les opérations de fusion-acquisition de DDA et SPA COJEK CEVITAL

---

Figure n.25 Résultats de DDA de 2001 à 2004

	2001	2002	2003	2004	Variation 2001- 2004
Effectif	541	559	590	631	12 %
Frais du personnel *	/	160	201	306	
Chiffre d'affaires **	2800	2424	3980	5222	87 %
Volumes des ventes ***	59297	44049	64883	77403	31 %

*Source : DDA, Département des finances et de la comptabilité.*

L'examen des chiffres présentés dans le tableau ci-dessus fait ressortir une forte augmentation du chiffre d'affaire par rapport à celle de la production. Ceci traduit une meilleure valorisation des produits Danone par l'augmentation des prix et le lancement de produits plus coûteux (Danao, Dan'up, Fruix, Yaourt brassé aux fruits, etc.)

### 1.1.4.2. Sur les salariés

La fusion entre les deux partenaires, le groupe Danone et Djurdjura Algérie, a eu un impact significatif sur l'entreprise, comme l'ont confirmé l'ensemble de nos informateurs.

Ces changements ont été perçus comme avantageux pour les salariés, grâce notamment à des programmes de formation qui ont renforcé leurs compétences.

Cette fusion a également renforcé le sentiment d'appartenance des salariés à l'entreprise et les a rendus plus engagés dans leur travail. En outre, DDA a adopté une approche à plus long terme, à l'opposé de Djurdjura Algérie, qui fonctionnait au jour le jour sans perspective à long terme, contrairement à la nouvelle orientation de Danone Djurdjura Algérie, qui s'efforce de mettre en œuvre un plan de "zéro accident" tout au long de l'année.

Cependant, deux de nos informateurs remettent en question cette première impression en soulignant des problèmes liés aux salaires, à l'équité, et à l'absence d'indicateurs efficaces et réels. Ils notent que les premiers temps étaient positifs, mais avec le temps, les salariés ont ressenti qu'ils étaient exploités.

### 1.1.5. Les résistances rencontrées

Concernant les ressources humaines, Danone fut vite confrontée à une situation difficile : absence de politique de recrutement, rapports sociaux particuliers entre travailleurs, encadrement insuffisant.

#### 1.1.5.1. Absence de politique de recrutement

La fusion entre Danone et Djurdjura a mis en évidence un premier défi majeur : l'absence d'une politique de recrutement clairement définie au sein de l'entreprise. Cette lacune a généré de l'incertitude parmi les employés quant aux critères de sélection des nouveaux recrutements. L'absence de lignes directrices formelles a pu entraîner des questions sur la pertinence des nouvelles embauches par rapport aux besoins de l'entreprise, créant ainsi une atmosphère de doute et d'insécurité parmi les travailleurs.

## **Chapitre 3 : Analyse de cas ; Etude comparative entre les opérations de fusion-acquisition de DDA et SPA COJEK CEVITAL**

---

### **1.1.5.2. Encadrement insuffisant**

Un autre défi majeur relevé lors de la fusion a été l'insuffisance de l'encadrement des employés. Cela a abouti à une ambiguïté concernant les attentes et les responsabilités des travailleurs. L'encadrement inadéquat a pu créer des lacunes dans la communication interne, entraînant des malentendus, une mauvaise gestion des tâches, et une diminution de la productivité. La nécessité de clarifier les rôles et responsabilités est devenue impérative pour favoriser une transition en douceur.

### **1.1.5.3. Tabous et rapports sociaux particuliers**

En outre, la fusion a mis en lumière la persistance de tabous et de rapports sociaux particuliers, hérités de la culture organisationnelle antérieure de Djurdjura. Ces tabous ont restreint la communication ouverte et le partage d'informations au sein de l'entreprise. Les travailleurs ont pu hésiter à discuter de certains sujets sensibles ou à remettre en question les pratiques établies, ce qui a freiné la collaboration et la résolution de problèmes. Parallèlement, les rapports sociaux particuliers entre les employés ont créé des dynamiques complexes et parfois conflictuelles, nécessitant des efforts supplémentaires pour instaurer un climat de confiance et de collaboration entre les travailleurs.

### **1.1.6. Les pratiques de conduite du changement**

Deux actions prioritaires ont été menées après l'arrivée de Danone pour la réorganisation de la direction des ressources humaines: une harmonisation et une revalorisation substantielle des salaires avec le recrutement de nombreux cadres d'entreprises concurrentes et le lancement de programmes de formation notamment pour le personnel technique.

#### **1.1.6.1. Harmonisation et revalorisation des salaires**

L'une des actions prioritaires a consisté en l'harmonisation et la revalorisation significative des salaires. Cette étape a revêtu une grande importance dans le processus de fusion, car elle visait à instaurer l'équité salariale au sein de la nouvelle structure, en particulier avec l'arrivée de nombreux cadres issus d'entreprises concurrentes. Cette démarche a permis de reconnaître la valeur et l'expertise des employés venant d'autres organisations, tout en garantissant un niveau de rémunération compétitif. Cette harmonisation des salaires a contribué à renforcer la cohésion au sein de l'entreprise, à réduire les inquiétudes liées à la rémunération et à favoriser la motivation des employés.

#### **1.1.6.2. Lancement de programmes de formation**

La seconde action prioritaire consistait à lancer des programmes de formation, en mettant un accent particulier sur le personnel technique. Cette initiative visait à renforcer les compétences et les connaissances des employés, en particulier de ceux impliqués dans des fonctions techniques cruciales. Les programmes de formation ont permis de combler les lacunes éventuelles dans les compétences techniques, d'introduire de nouvelles pratiques ou technologies, et de garantir que les employés puissent s'adapter efficacement aux nouvelles exigences de l'entreprise fusionnée. Cela a contribué à accroître la productivité, à améliorer la qualité du travail, et à garantir que les employés étaient mieux préparés à faire face aux défis de la nouvelle structure.

## **Chapitre 3 : Analyse de cas ; Etude comparative entre les opérations de fusion-acquisition de DDA et SPA COJEK CEVITAL**

---

### **1.1.6.3. Création d'une harmonie interculturelle**

La troisième action et non pas des moindres, consistait en l'instauration d'un climat professionnel harmonieux entre les employés, qui suite à la fusion, faisaient face à une asymétrie de culture. L'harmonie entre les employés se présente comme un résultat favorable d'une culture d'entreprise bien établie, avec des avantages significatifs pour la gestion du changement au sein de DDA. La réduction des conflits au sein d'une entreprise ou d'une équipe de travail est directement liée à la présence d'objectifs, de normes et de valeurs communs partagés par tous les salariés. Un consensus solide facilite l'adhésion aux nouvelles directives, renforçant ainsi la capacité de l'entreprise à gérer efficacement les conflits et à favoriser un environnement de travail harmonieux. Cette approche collective s'intègre dans la culture de l'entreprise, et les décisions sont prises collectivement, renforçant ainsi la conduite du changement au sein de DDA en favorisant une approche collaborative et une adhésion harmonieuse aux évolutions de l'entreprise."

A la fin de cette première sous-section, nous avons analysé l'opération de fusion de l'entreprise DDA, en traitant les variables d'appui de notre recherche, à savoir, la culture organisationnelle au sein de DDA, les modalités de l'accord entre les deux organisations, les effets engendrés par cet accord, et enfin les moyens mis en place pour conduire les changements nés en conséquence.

### **1.2. Cas de la fusion absorption de Cojek par Cevital**

Dans cette deuxième sous-section, nous allons étudier le processus de fusion acquisition entre le groupe Cevital et l'entreprise Cojek, opération par laquelle le groupe a absorbé la PME. Nous verrons ensuite les changements culturels qui ont été observés à la suite de cette stratégie. Saoudi wissem, sidi mammar leila, 2022, de p66 à p79).

#### **1.2.1. Description de l'opération**

L'opération de fusion acquisition entre Cevital et Cojek est un cas du type **absorption**.

Pour rappel, la fusion-absorption est une transmission universelle du patrimoine (addition des actifs et passifs des deux sociétés) qui entraîne la dissolution de la société cible (dans ce cas : Cojek) par la société initiatrice (dans ce cas : Cevital).

Ce type d'opération s'aligne à la stratégie de fusion acquisition **verticale**, qui consiste à unir en amont (fournisseur) ou en aval (client) des firmes d'une même filière mais qui sont à des stades différents, c'est-à-dire une société absorbe son fournisseur ou son client, elle se développe verticalement, ce qui permet à l'entreprise absorbante (Cevital) d'étendre son contrôle sur la filière (Cojek).

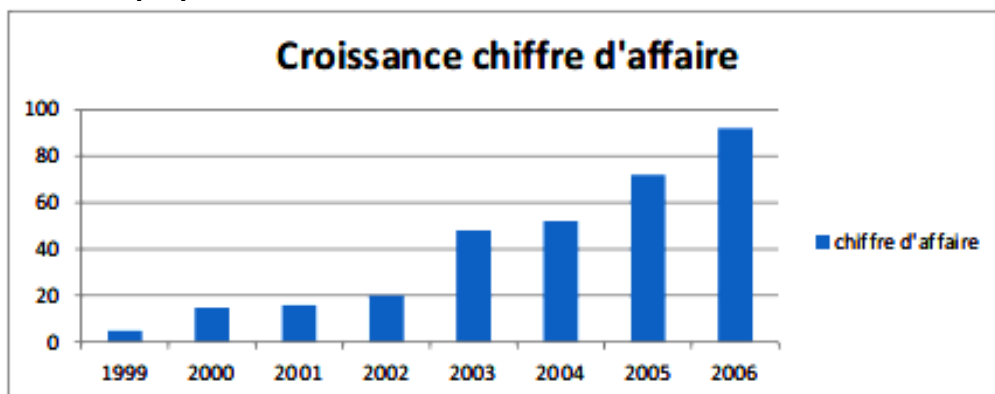
#### **1.2.2. Modalités de l'accord**

##### **1.2.2.1. Objectif de Cevital**

Depuis sa création, Cevital jouit d'une image de marque et d'une réputation à l'échelle nationale et internationale privilégiée, est un acteur incontournable dans l'économie nationale, en raison de sa taille, sa diversification et son déploiement à l'échelle nationale, elle est d'une très forte notoriété, sa croissance en deux chiffres lui permet d'accéder facilement aux crédits bancaires et à divers financements algériens ou étrangers.

### Chapitre 3 : Analyse de cas ; Etude comparative entre les opérations de fusion-acquisition de DDA et SPA COJEK CEVITAL

Graphique n.1 Evolution du chiffre d'affaire de Cevital en millions de dinars



Source : Documentation interne du groupe

L'objectif de Cevital est d'atteindre 25 milliards de dollars pour 2025. Les dettes à moyen terme connaissent un fléchissement à partir de 2003 a diminué de près de 50 % par rapport à 2002 : 38 milliards de dinars (\$ 2 milliard de dollar). La même tendance se reflète au niveau des chiffres arrêtés pour les dettes à court terme d'exploitation avec une diminution de près de 3 milliards en 2004 : 52 milliard de dinars contre 7,8 milliards en 2003.

#### 1.2.2.2. Sélection de Cojek comme cible

Cette étape consiste à la sélection de Cojek par la société initiatrice « Cevital » c'est-à-dire la sélection dépend de ce que vise l'acquéreur. D'abord, s'il vise l'amélioration de sa position concurrentielle ou il vise à se diversifie dans les activités. Le secteur des boissons est l'un des plus importants en Algérie, Cojek il a réalisé un chiffre d'affaire dépassant les 35 milliards de dinars en 2004.

Les groupes industriels mondiaux ont fait leur apparition dans le secteur des boissons algériennes. A l'instar de Benharoun et Mouzaia acquises par le groupe SIM en 2005.

Tableau n.09 Tableau SWOT de la filière jus

	<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>	<b>Opportunités</b>	<b>Menaces</b>
<b>Jus</b>	-Qualité des produits -Innovation -Rentabilité importante	-Confusion dans la dénomination (eaux fruités, jus ...)  -Faible niveau de développement du circuit de distribution	-Taille et croissance du marché  -Possibilité d'exportation	-Forte dépendance à l'importation des intrants (extraits et concentrés)

Source : « positionnement stratégique de la filière boissons en Algérie 2005 ». In abtroun A, Kaci M « Etude filière boisson en Algérie 2012 » PMEII, Alger 2013, p 120.

COJEK intéressée par cevital, d'autant qu'il y avait une proximité entre les métiers ; Cevital produisait du jus d'orange, des synergies de coûts seraient alors envisageables et une proximité géographique ; les deux entreprises sont sises à Bejaïa ; l'intégration culturelle serait facilitée.

## Chapitre 3 : Analyse de cas ; Etude comparative entre les opérations de fusion-acquisition de DDA et SPA COJEK CEVITAL

---

Pour l'acquéreur, cette unité présente un réel potentiel de croissance, elle serait intéressante par de nouvelles activités : élargissement de la gamme de production, amélioration du réseau de distribution ....Le PDG du groupe avait une vision plus globale du secteur.

### 1.2.2.3. La négociation de cojek

La négociation est essentielle pour la réussite d'une opération de fusion acquisition. Elle va définir les conditions économique de l'opération, les modalités de la prise de contrôle, le prix de la transaction, les garanties d'offre à l'acheteur « Cevital »...elle va aussi avoir des conséquences sur la relation sociales de long terme entre les acteurs de l'acquéreur « Cevital » et ceux de la société cible « Cojek ».

Le SGP COJUB (société de gestion et de participation conserves jus et boissons ; qualifiée d'agence de privation ; avait lancé en mai 2005 un appel d'offre, national et international, à manifestation d'intérêt pour la sélection de repreneurs qui se porteraient acquéreurs de ses filiales, unités et actifs physiques du groupe ENAJUC/SPA (Entreprise Nationale Des Jus Et Conserves Alimentation) mis en vente.

La SGP COJUB était chargée de réserver une fraction de titres sociaux de l'unité d'EL KSEUR ; élargie en entité juridique dénommée COJEK (conserves et jus D'El Kseur) pour les boissons de la cession; (maximum 10%) aux salariés conformément aux dispositions de l'article44 relative à l'organisation, la gestion, et la privatisation des entreprises publiques économiques.

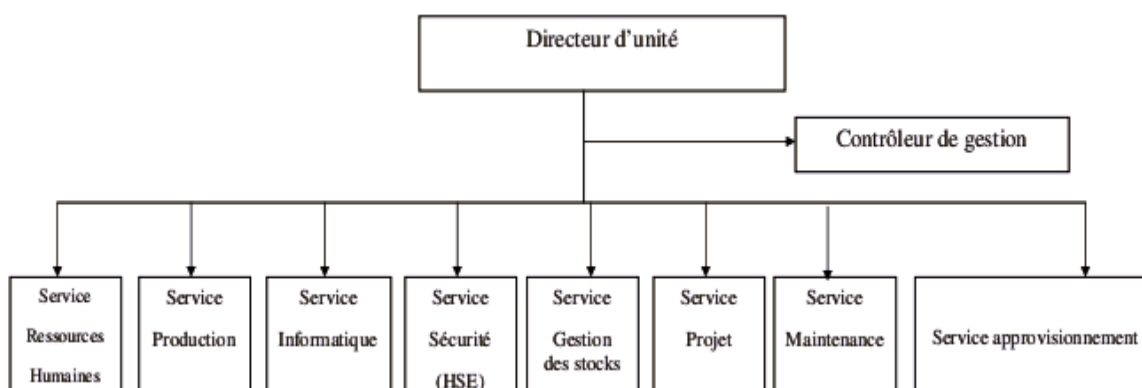
En janvier 2006 elle relança un autre appel, six investisseurs se sont manifestés en vue de se porter acquéreur de cette unité Cevital qui a remis son offre en mars2006.

De ces faits, nous comprendrons que l'opération était amicale et il s'agissait d'une acquisition par achat d'actions.

Après avoir sélectionné le groupe Cevital comme étant un acquéreur, il s'engage à maintenir la totalité d'effectifs et les niveaux de rémunération et a créé 30 nouveaux emplois.

La figure ci-après présente l'organigramme de SCC après la fusion-acquisition :

**Figure n.26 Organigramme de SPA Cojek Cevital après la fusion-acquisition**



Source : GGuenfissi Nabila, Nissas Aicha, « Tableau de bord RH, unoutil de pilotage de la fonction ressource humaine au sein de Cojek El Kseur (Cevital) », UAMB, 2017.

## Chapitre 3 : Analyse de cas ; Etude comparative entre les opérations de fusion-acquisition de DDA et SPA COJEK CEVITAL

---

### 1.2.3. Effet de l'opération sur les effectifs

#### 1.2.3.1. Evolution de l'effectif

L'évolution des effectifs durant les années 2014 à 2016 est résumée comme suit :

**Tableau n.10 Répartition de l'effectif total de Cevital SPA**

	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Effectif</b>	332	295	267

*Source : N. Guenfissi et A.Nissas, « Tableau de bord RH, un outil de la fonction ressource humaine au sein de Cojek el'Kseur », UAMB, 2017.*

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que l'effectif total de l'entreprise CEVITAL est en baisse continue et ce de 2014 à 2016. L'effectif est estimé à 332 salariés en 2014 et de 267 salariés en 2016. Ceci peut-être expliqué par le fait que l'entreprise CEVITAL s'est engagée dans une stratégie de maîtrise des coûts à travers la réduction des effectifs. Rappelons aussi que la variation de l'effectif revient aux décisions personnelles des salariés et qui sont dues à des raisons diverses (démissions, départ en retraite, abandon de poste, décès...etc.).

#### 1.2.3.2. Répartition selon les qualifications

Le tableau présente la répartition des employés selon leurs qualifications :

**Tableau n.11 Répartition des effectifs selon la qualification**

	<b>2014</b>		<b>2015</b>		<b>2016</b>	
	<b>Montant</b>	%	<b>Montant</b>	%	<b>Montant</b>	%
Agents d'exécution (ouvriers)	240	72	210	71	186	70
Agents de maîtrise (techniciens)	77	23	69	23	66	25
Cadres	17	5	15	6	15	5
Total effectif	334	100	294	100	267	100

*Source : N. Guenfissi et A.Nissas, « Tableau de bord RH, un outil de la fonction ressource humaine au sein de Cojek el'Kseur », UAMB, 2017.*

D'après le tableau ci-dessus, on constate que l'effectif de CEVITAL est dominé par la catégorie "agent d'exécution" avec un taux 72% pour l'année 2014 et 70% pour l'année 2016. La catégorie "agent de maîtrise" vient en deuxième place avec un taux de 23% en 2014 et 25% en 2016. La catégorie "cadre" ne représente que 5% en 2014 et 6% en 2016.

## **Chapitre 3 : Analyse de cas ; Etude comparative entre les opérations de fusion-acquisition de DDA et SPA COJEK CEVITAL**

---

La dominance de la tranche des exécutifs pourrait être expliquée par le secteur de l'activité de l'entreprise CEVITAL qui œuvre dans l'industrie agro-alimentaire nécessitant une forte main d'œuvre pour assurer la production. Les agents de maîtrise assurent le pilotage opérationnel. Tandis que les cadres assurent le pilotage stratégique et la liaison entre l'unité d'el-kseur et l'entreprise mère sise à l'arrière port de Bejaia, ce qui explique leur nombre réduit. Guenfissi nabila, Nissas Aicha, 2017, de p47 à p49).

### **1.2.4. Effets de l'opération sur la culture organisationnelle**

Un référentiel des valeurs a été mis en œuvre. Leurs applications doivent être le reflet d'un comportement exemplaire (Saoudi wissem, sidi mammar leila, 2022, p73).

*« Nous prônons des valeurs, qui doivent inciter les collaborateurs à créer la confiance et la solidarité entre eux, basées sur le respect mutuel » :*

- Ecoute et Respect
- Intégrité et Transparence
- Solidarité et Esprit d'équipe
- Initiative et persévérance
- Courage et Engagement de performance

#### **1.2.4.1. Ecoute et respect**

Nous demandons à nos collaborateurs d'avoir de l'écoute et du respect mutuel. Les relations saines sont la base de toute communication entre les personnes. Nous prenons également en compte nos clients et fournisseurs, nos partenaires commerciaux et institutionnels, nos concurrents et l'ensemble de la communauté. Nos collaborateurs sont porteurs de l'image de l'entreprise, nous attendons d'eux un respect à tout instant de l'environnement.

#### **1.2.4.2. Intégrité et transparence**

Nous demandons à nos collaborateurs d'avoir un haut niveau éthique professionnel et d'intégrité accompagnés d'une grande transparence dans tous les actes de gestion et de management.

#### **1.2.4.3. Solidarité et esprit d'équipe**

Encourager et agir dans le sens du partage permanent et du savoir et de l'expérience. Valoriser les collaborateurs et contribuer à l'esprit d'équipe : favoriser l'implication et l'entraide entre les salariés et les équipes / business unité, etc.

#### **1.2.4.4. Initiative et persévérance**

Nous attendons de nos collaborateurs d'aller plus loin que les actions planifiées pour imaginer d'autres solutions immédiates aux problèmes posés, d'anticiper sur des problèmes potentiels. Nous attendons de nos salariés la ténacité nécessaire pour contourner les obstacles qui se présentent à eux à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise.

#### **1.2.4.5. Courage et engagement de performance**

Chacun est jugé sur ses actes et sur le niveau de respect de ses engagements. Nous attendons de nos collaborateurs qu'ils s'engagent et s'impliquent dans ce qu'ils réalisent pour mieux relever des défis de l'entreprise. Avoir le courage de ses opinions.

## **Chapitre 3 : Analyse de cas ; Etude comparative entre les opérations de fusion-acquisition de DDA et SPA COJEK CEVITAL**

---

### **1.2.5. Les résistances rencontrées**

L'acquisition de Cojek par Cevital est marquée par les points suivants :

- L'intégration culturelle des deux sociétés qui sont illustré par une proximité géographique à Bejaia.
- L'intégration de culture de métier, les deux sociétés produisent des jus.

Malgré cette proximité, l'entreprise fait face à une problématique d'intégration culturelle.

Comme source de culture de l'entreprise, nous retrouvons la culture de la nation où nous avons cette illusion qu'une proximité géographique signifie une proximité culturelle. Pourtant, être proche géographiquement, historiquement et même culturellement, peut avoir une capacité de compréhension et d'acceptation des différences très limitées, la proximité accentue l'idée de la rivalité culturelle, chacun considère que c'est l'autre qui va s'adapter à soi et entrer dans son système normatif

COJEK était une filiale dont son capital est intégralement détenu par Cevital et doit de ce fait s'adapter aux valeurs, normes et procédures de cette dernière. Il y a lieu de le rappeler, si les deux entreprises sont sises à Bejaia, Cevital est une entreprise privée tandis que COJEK était une entreprise publique. Les différences entre la gestion organisationnelle et opérationnelle de ces deux espaces influents directement sur la vitesse de l'intégration de la cible héritière du système socialiste, du moins officiellement. Les entreprises notamment du secteur public sont encore touchées par ses séquelles, on ne peut pas nier qu'un certain laxisme existe au sein de ces entreprises, l'Etat a fait preuve d'assainissement pour tenter de rééquilibrer leur structures financières, ce que nous ne trouvons guère dans les entreprises privées à l'image de Cevital.

Il semble y exister une culture forte au sein de Cevital, elle applique une culture étrangère où la formation est un élément qui la constitue.

Cevital met en place des programmes de formations très riches soit en Algérie ou à l'étranger ce qui permet de faciliter l'intégration. Nous retrouvons ainsi la culture du métier qui aussi, est une source de culture d'entreprise, nous deux parties produisent du jus, le maintien de l'activité de COJEK et de ses employés sont des éléments qui permettraient l'intégration.

### **1.2.6. Pratiques de conduite du changement**

Pour surmonter les obstacles auxquels l'entreprise a fait face, Cevital mets en place un tableau de bord social comme moyen de gérer le changement.

#### **1.2.6.1. Elaboration d'un tableau de bord social**

L'entreprise SPA CEVITAL procède mensuellement à l'élaboration d'un tableau de bord ressources humaines regroupant les données de toutes ses unités. En effet, chaque unité recense les données propres à elles et calcul les indicateurs demandés. Ensuite, l'entreprise SPA Cevital procède aux regroupements des données recueillies dans un seul et même tableau de bord RH. Notre enquête s'est déroulée au sein de Cojek Cevital pour cause d'accès à l'information relative aux ressources humaines. De ce fait, et afin de répondre à notre problématique, nous nous sommes basées sur la partie du tableau de bord préparée par Cojek-Cevital et destinée au service RH Cevital.

### **Chapitre 3 : Analyse de cas ;**

## **Etude comparative entre les opérations de fusion-acquisition de DDA et SPA COJEK CEVITAL**

---

Ainsi, la décision d'élaboration et le choix des indicateurs est prise conjointement entre la direction générale et service RH donc il y a une collaboration entre les deux niveaux hiérarchiques (Madouche Yacine, 2019, de p16 à p19) ;

#### **1.2.6.1.1. Objectif de l'élaboration du tableau de bord**

L'entreprise COJEK-CEVITAL est consciente de l'importance de l'élaboration du tableau de bord RH qu'elle définit comme un outil de pilotage nécessaire à la gestion de la fonction ressources humaines, qui se fonde sur un ensemble de données stratégiques dérivant d'une comparaison entre la situation espérée et la situation réelle.

COJEK-CEVITAL procède à l'élaboration d'un tableau de bord ressource humaine pour des raisons diverses. Parmi elles nous citons :

- Avoir une vision détaillée de la situation actuelle du service RH ;
- Permettre le suivi de l'atteinte des objectifs fixés au préalable ;
- Fournir aux responsables une visibilité sur les réalisations et les prévisions ;
- Servir d'outil et de guide pour la prise des décisions.

#### **1.2.6.1.2. Les principales composantes du tableau de bord RH**

Dans cet élément, est présenté le comparatif des indicateurs choisis dans le tableau de bord de l'entreprise entre Janvier 2016 et janvier 2017. En fonction des besoins des entreprises, on définit les indicateurs pertinents nécessaires pour atteindre les objectifs. Et parmi les indicateurs que l'entreprise COJEK-CEVITAL à utilisés sont :

- **Turn over** : D'après des résultats dégagé par les calculs effectués, on remarque qu'il y a une augmentation du Turn Over du mois janvier 2016 par rapport au mois janvier 2017 avec un taux de 1,27%.mais sa reste c'est un faible taux car il ne dépasse pas 5% malgré augmentation nombre de départ en janvier2017.Un turnover faible montrera généralement un climat social favorable et de bonnes conditions de travail, stabilité, mouvements des travailleurs.
- **Taux d'absentéisme** : Le taux d'absentéisme de l'entreprise COJEK-CEVITAL a enregistré une légère baisse du mois janvier 2016 par rapport au janvier 2017. Avec un taux de -0.33%, les absences en mois de janvier 2016 peuvent être expliquées par des problèmes de santé, des accidents de travail (au niveau du service .maintenance) et 2017 (au niveau du service production). Les recommandations proposées par le DRH de l'entreprise sont :
  - Analyser les causes d l'absence dans le but de leur trouver des solutions.
  - Veiller à ce que les salariés bénéficient de leur droit en terme de congé dans les délais et ce afin de limiter les absences causés par la fatigue physique et morale du salarié.
  - Détecter les sources de démotivation en termes de rémunération.
  - Essayer de communiquer avec le salarié afin de vérifier si l'origine de l'absence n'est pas due à la situation familiale de ce dernier (problèmes personnels).
- **Taux de gravité** : D'après ce tableau, nous constatons qu'il y a une augmentation du taux de gravité entre janvier 2016 et janvier 2017. Cela est due à la hausse du nombre de jour d'arrêts 19 de travail en 2017 de cela on peut dire que on 2017 accident de travail dans le service production et plus grave que celle du service maintenance.

## Chapitre 3 : Analyse de cas ; Etude comparative entre les opérations de fusion-acquisition de DDA et SPA COJEK CEVITAL

---

- **Taux de fréquence** : Il y a une baisse de taux de fréquence entre janvier 2016 et janvier 2017. Ce qui prouve que l'entreprise après avoir les résultats dégagé en janvier 2016, elle a essayé de baisser les accidents de travail, car ils faut quelle fera face à ces accidents par ce que cela aura un impact sur le climat de travail, et rendre les travailleurs plus stressé sur le poste de travail, plus les accidents seront fréquent plus les salariés seront anxieux, angoissés de prendre leurs postes.

A la fin de cette deuxième sous-section, nous avons analysé l'opération d'acquisition de Cojek par Cevital, en traitant les variables d'appui de notre recherche, à savoir, la culture organisationnelle au sein de la SPA Cojek Cevital, les modalités de l'accord entre les deux organisations, les effets engendrés par cet accord, et enfin les moyens mis en place pour conduire les changements nés en conséquence.

### 2. Présentation des résultats

Cette troisième sous-section est dédiée à l'analyse des informations récoltées grâce à la comparaison faite dans la sous-section précédente, ceci en s'appuyant sur les notions et approches étudiées dans les deux chapitres précédents.

#### 2.1. Récapitulatif et analyse de la comparaison

Afin d'analyser les informations récoltées à partir des différents cas pratiques, nous allons en premier lieu synthétiser dans un tableau l'étude comparative effectuée dans la sous-section précédente.

Les tableaux ci-après présentent les différents points traités lors de la comparaison entre les échantillons de notre étude.

##### 2.1.1. Analyse des stratégies de croissance

Notre première analyse concerne les stratégies de croissances (fusion-acquisition) empruntées par chaque entreprise.

Le tableau suivant présente les éléments récoltés sur ces stratégies :

**Tableau n.12 Stratégies de croissance de DDA et SCC**

Variables	<b>DANONE DJURDJURA</b>	<b>SPA COJEK CEVITAL</b>
<b>Contexte</b>	Économique mondial et algérien	Économique algérien
<b>Type d'entreprise</b>	Multinationale	Transnationale
<b>Entreprises cibles</b>	Laiterie Djurdjura	Conserve et jus Cojek
<b>Type de fusion-acquisition</b>	-Fusion-réunion / Fusion-absorption	Fusion-absorption
<b>Stratégie de fusion-acquisition</b>	Horizontale	Verticale / intégration en amont
<b>Objectif de l'opération</b>	Taille	Chiffre
<b>Gouvernance</b>	Danone	Cevital (familliale)

*Source : Etabli par nous même*

## **Chapitre 3 : Analyse de cas ; Etude comparative entre les opérations de fusion-acquisition de DDA et SPA COJEK CEVITAL**

---

Ce premier tableau comparatif présente les différentes caractéristiques des fusion-acquisitions entrepris par DDA et SCC. Nous pouvons distinguer clairement les points de divergence et de convergence des stratégies des deux groupes.

### **2.1.1.1. Analyse du contexte économique**

Dans un premier tant, définir le contexte dans lequel une entreprise opère est indispensable pour l'analyse de n'importe quelle stratégie. En effet, l'environnement dans lequel l'entreprise évolue est l'élément qui détermine son comportement lors de l'élaboration et du déploiement de sa stratégie. Il en va de même pour la détermination de la culture organisationnelle qui est façonnée en conséquence, mais nous laisserons ce point pour l'analyse qui va suivre.

L'analyse du contexte économique dans lequel opèrent Danone Djurdjura (DDA) et SPA Cojek Cevital révèle certaines différences.

Danone en tant que multinationale, opère dans un contexte économique mondial. Par conséquent, elle est exposée aux influences de ce dernier, telles que les tendances économiques globales et les réglementations internationales, ce qui peut la conduire à une gestion prudente de ses opérations de fusion-acquisition, en prenant compte des incertitudes liées au marché mondial.

Cevital quant à lui, évolue essentiellement dans le contexte économique algérien, avec des spécificités locales telles que les politiques gouvernementales et la stabilité économique. Ces facteurs sont particulièrement importants pour les entreprises locales et familiales comme Cojek Cevital, car elles peuvent avoir un impact significatif sur la stabilité et la rentabilité de l'entreprise.

### **2.1.1.2. Analyse des opérations**

Dépendamment du fait que les deux groupes optent pour des opérations de fusion-acquisition, leur manière de procéder à cette stratégie de croissance n'est pour autant pas la même.

Le choix de Danone d'opter pour une fusion-réunion / absorption horizontale implique une approche d'intégration plus approfondie, visant potentiellement à élargir sa présence dans le même secteur. Cela peut avoir des implications sur la culture organisationnelle, avec un besoin probable de gestion de la diversité culturelle et de processus d'intégration complexes.

Cevital suit une stratégie de fusion-absorption avec une orientation verticale, suggérant un accent sur la consolidation de la chaîne d'approvisionnement. Cette stratégie peut renforcer la position du groupe sur le marché local, mais peut nécessiter une adaptation culturelle pour gérer les nouvelles interactions avec les fournisseurs.

Les objectifs de ces opérations diffèrent également : DDA vise probablement à augmenter sa taille et sa portée, tandis que Cevital cherche une croissance en chiffre, ce qui peut indiquer une focalisation sur l'expansion du chiffre d'affaires. Ces objectifs divergents peuvent influencer la manière dont les entreprises abordent les aspects culturels de leurs

### Chapitre 3 : Analyse de cas ; Etude comparative entre les opérations de fusion-acquisition de DDA et SPA COJEK CEVITAL

opérations, avec DDA se concentrant davantage sur l'intégration culturelle et Cojek Cevital cherchant à conserver des valeurs et des pratiques locales.

#### 2.1.2. Analyse de la culture organisationnelle

Dans cette deuxième analyse, nous étudierons la culture organisationnelle au sein de chaque entreprise après leur fusion-acquisition et traiterons les composantes de chaque culture.

Le tableau ci-après présente les éléments retenus des documents consultés :

**Tableau n.13 Cultures organisationnelles de DDA et SCC**

Variables		<b>DANONE DJURDJURA</b>	<b>SPA COJEK CEVITAL</b>
<b>Culture d'entreprise</b>		- Hiérarchique - Orientée marché	- Hiérarchique - Orientée marché
<b>Eléments de la culture</b>	<b>Valeurs</b>	- Humanisme - Ouverture - Proximité - Enthousiasme	- Intégrité - Respect - Initiative - Solidarité
	<b>Normes</b>	- Performance - Innovation - Engagement - Développement	- Ecoute et respect - Intégrité et transparence - Solidarité et esprit d'équipe - Initiative - Engagement
	<b>Autre</b>	- Travail en équipe - Intégration des nouvelles recrues - Culture qualité - Culture santé - Rituels en début et fin d'année	- RSE - Culture qualité - Politique Ressource Humaine
<b>Similitude de culture</b>		Eloignée	Proximale

*Source : Etabli par nous même*

La culture organisationnelle au sein de Danone Djurdjura (DDA) et SCC révèle des similitudes et des différences importantes. Les deux entreprises partagent une culture hiérarchique orientée vers le marché, indiquant une structure organisationnelle plus formelle et une focalisation sur les besoins du marché. Cependant, les éléments spécifiques de leur culture varient considérablement.

DDA met en avant des valeurs et des normes qui dénotent un engagement envers l'excellence opérationnelle, la créativité et le développement professionnel, ce qui est typique d'une entreprise multinationale visant à maintenir sa compétitivité sur les marchés dans lesquels elle s'implante.

### Chapitre 3 : Analyse de cas ; Etude comparative entre les opérations de fusion-acquisition de DDA et SPA COJEK CEVITAL

Les normes et valeurs de SCC soulignent la priorité accordée à l'écoute des parties prenantes, ainsi que l'attention qu'elle porte à sa RH, notamment aux choix des hommes et des femmes, à leur formation et au développement de leurs compétences.

La comparaison sur la similitude de culture au sein des deux entreprises révèle des approches culturelles contrastées. Cela est essentiellement dû à la proximité géographique de chaque pays. Pour Cevital et Cojek, deux entreprises opérant dans le marché algérien, la similitude et le rapprochement des cultures semblent plus évident, contrairement à Danone et Djurdjura, où la cohérence culturelle dans un contexte multinational et national n'est guère évidente, voire quasi inexistante.

#### 2.1.3. Analyse des changements et des pratiques de conduite du changement

Cette dernière analyse vise à mettre en lumière les effets des stratégies de croissance des deux échantillons sur leurs cultures organisationnelles respectives, et quels moyens chacun d'eux a déployé pour gérer les changements observés suite à leurs opérations de fusion-acquisition.

Le tableau suivant présente les informations récoltées sur ces éléments :

**Tableau n.14 Changement et conduite du changement au sein de DDA et SCC**

Variables		<b>DANONE DJURDJURA</b>	<b>SPA COJEK CEVITAL</b>
<b>Type de changement</b>	Nature	Institutionnel	Institutionnel
	étendue	Partiel	Partiel
	profondeur	Majeur	Marginal
	organisation	- Dirigé - Organisé	Organisé
<b>Facteurs du changement</b>	internes	- Stratégie - Organisation - Système de gestion - Pratiques techniques et commerciales	- Organisation - Système de gestion - Pratiques techniques
	externes	- Evolution du marché - Rapports sociaux	- Rapports sociaux
<b>Résistance</b>		- Absence de politique de recrutement - Encadrement insuffisant - Tabous et rapports sociaux particuliers	- Problématique d'intégration culturelle - Politique RH - Laxisme
<b>Conduite du changement</b>		- Harmonisation et revalorisation des salaires - Lancement de programmes de formation - Création d'une harmonie interculturelle	- Lancement de programmes de formation - Elaboration d'un tableau de bord social

Source : Etabli par nous même

## **Chapitre 3 : Analyse de cas ; Etude comparative entre les opérations de fusion-acquisition de DDA et SPA COJEK CEVITAL**

---

Tout d'abord, il est important de noter que les deux entreprises sont confrontées à un changement institutionnel, indiquant une transformation au niveau des pratiques, des structures et des valeurs organisationnelles. Cependant, les différences apparaissent en ce qui concerne l'étendue et la profondeur du changement. DDA connaît un changement de grande envergure, tandis que SCC fait face à un changement de portée plus limitée, avec une profondeur relativement marginale. Cette différence est le reflet de cause à effet des différents facteurs incitant le changement dans chaque entité, ainsi qu'à la complexité et l'ampleur des opérations de DDA par rapport à celles de SCC.

Dans leur élan, les deux entreprises font face à des résistances, principalement internes. Cependant, celles-ci varient, DDA faisant face à des problèmes liés à l'absence de politique de recrutement, un encadrement insuffisant et des tabous spécifiques aux rapports sociaux, tandis que SCC doit gérer des défis liés à l'intégration culturelle, à la politique des ressources humaines et au laxisme. Ces différences de résistance reflètent les spécificités de chaque entreprise et de son environnement.

Pour surmonter ces résistances et conduire le changement, les deux entreprises ont mis en place des initiatives visant à mener à bien leurs opérations de fusion-acquisition, faisant tous deux appels aux pratiques du management du changement, notamment l'apprentissage organisationnel.

DDA se concentre sur l'harmonisation et la revalorisation des salaires, le lancement de programmes de formation et la création d'une harmonie interculturelle. SCC, de son côté, met l'accent sur le lancement de programmes de formation et l'élaboration d'un tableau de bord social pour mesurer les aspects sociaux du changement.

### **2.2. Résultats et discussion**

Les entreprises évoluent dans des environnements en constante évolution, où la croissance est souvent essentielle pour rester compétitives. La mise en œuvre d'une stratégie de croissance pour une entreprise revêt un double enjeu, constituant à la fois une question de survie et un pari à haut risque.

Dans un contexte de croissance, la fusion-acquisition offre la possibilité à l'entreprise d'accroître sa taille et sa portée, mais qui comporte également des risques d'échec que l'entreprise se doit de prendre en compte avant de conclure quelconque accord avec une autre entreprise. Pourtant, il est essentiel de comprendre que ces risques ne doivent pas décourager la recherche de la croissance. La fusion-acquisition peut offrir des avantages stratégiques significatifs, comme l'expansion géographique, la diversification des activités et l'accès à de nouveaux marchés.

La fusion-acquisition est une stratégie complexe, impliquant la combinaison de deux entités distinctes, chacune avec ses propres valeurs, normes, processus et cultures. Cette convergence culturelle peut être un véritable défi. Les entreprises cibles peuvent avoir des cultures radicalement différentes de celles de l'entreprise mère, ce qui peut entraîner des tensions, des résistances et des difficultés d'intégration.

## **Chapitre 3 : Analyse de cas ; Etude comparative entre les opérations de fusion-acquisition de DDA et SPA COJEK CEVITAL**

---

Les entreprises Danone Djurdjura (DDA) et SPA Cojek Cevital (SCC) ont opté pour cette stratégie, ce qui a ouvert la voie à des changements majeurs au sein de leurs cultures organisationnelles respectives.

Pour gérer ces changements, il s'agirait d'être à la fois réactif et proactif. Les entreprises doivent avoir une compréhension exhaustive des spécificités de chaque entreprise et de son environnement, et adopter une approche adaptative, qui consiste à préserver et à intégrer les éléments les plus positifs de chaque culture tout en travaillant à l'harmonisation. Cette approche permet de créer une nouvelle culture d'entreprise riche et nuancée, capable de refléter le meilleur des deux mondes.

### **2.3. Limite de l'étude**

Toute étude est susceptible de se heurter à des limites, qu'il s'agisse de limites externes concernant les données disponibles sur le sujet étudié ou bien des limites d'analyse et ce malgré la volonté du chercheur et des personnes impliquées dans l'étude d'éviter tout ce qui peut biaiser la recherche.

La première limite concerne l'étude de cas. En effet, avoir accès à un stage pour faire une étude de cas pratique sur un thème de recherche ne s'avère pas chose aisée. Dans un système politico-économique comme le notre, être accueillie, encore moins être retenue par une entreprise pour faire un stage ne peut se faire sans l'intervention d'une personne appuyée. Ensuite, les entreprises algériennes sont régies par une politique de confidentialité absolue concernant les données sur leur stratégie, notamment et spécialement une stratégie de croissance. Outre cela, la disponibilité des encadrants au sein des entreprises, du moins celles sollicitées, devient de plus en plus rare, soit par rapport à la qualification, soit par rapport au temps.

Par conséquent, cette limite ne nous a donné d'autre choix que de faire une analyse de cas, ce qui nous ramène à la deuxième limite de cette étude.

La deuxième limite concerne les études de cas analysées pour l'appui de notre recherche. Le problème avec un thème exclusif, c'est que malgré l'existence de plusieurs cas pratiques ayant traités de thématiques en rapport avec la notre, les données sont fragmentées et incomplètes. Par exemple, la quantité de data concernant la culture organisationnelle d'une entreprise algérienne est quasi nulle, ce qui nous a poussé à récolter des informations d'ici et là afin de réaliser quelque chose de concret. Ceci sans compter l'inexistence des informations concernant certaines stratégies de croissance, ce qui rend l'étude comparative avec une autre entreprise, qui dans notre cas évolue dans un contexte mondial et qui donne accès à ses données, plus difficile.

Ces limites font que, malgré l'effort émis pour réaliser un travail pertinent et complet, notre étude reste sujette à des lacunes qui la rendent moins exhaustive.

### **Chapitre 3 : Analyse de cas ;**

## **Etude comparative entre les opérations de fusion-acquisition de DDA et SPA COJEK CEVITAL**

---

#### **Conclusion**

Dans ce chapitre, il a été question de mettre en parallèle la théorie de la stratégie de croissance et de la culture organisationnelle, avec le concret du contexte économique algérien à travers une comparaison entre les groupes Danone et Cevital et les entreprises qu'ils ont acquis.

La croissance est un enjeu essentiel pour les entreprises qui cherchent à rester compétitives dans un environnement en constante évolution. Les stratégies de croissance, telles que la fusion-acquisition, peuvent offrir des avantages significatifs pour les entreprises, tels que l'expansion géographique, la diversification des activités et l'accès à de nouveaux marchés. Cependant, ces stratégies peuvent également comporter des risques et des défis importants pour les entreprises, en particulier lorsqu'il s'agit d'intégrer des cultures organisationnelles différentes.

L'analyse comparative de Danone Djurdjura (DDA) et SPA Cojek Cevital (SCC) a révélé des différences significatives entre les deux entreprises en termes de stratégies de croissance et de culture organisationnelle. DDA a opté pour une fusion-réunion / absorption horizontale, tandis que SCC a choisi une stratégie de fusion-absorption avec une orientation verticale. Les objectifs de ces opérations ont également divergé, DDA cherchant à augmenter sa taille et sa portée, tandis que SCC cherchait à accroître son chiffre d'affaires. Ces différences ont eu un impact sur la manière dont les entreprises ont géré les aspects culturels de leurs opérations de fusion-acquisition.

Les cultures organisationnelles de DDA et SCC ont également présenté des différences significatives, bien que les deux entreprises partagent une culture hiérarchique orientée vers le marché. DDA a une culture orientée vers la responsabilité sociale et la durabilité, tandis que SCC a une culture plus traditionnelle, centrée sur la hiérarchie et la prise de décision centralisée. Ces différences culturelles ont été mises en évidence lors de la fusion-acquisition entre les deux entreprises, ce qui a nécessité une approche adaptative pour surmonter les obstacles et réussir à créer une nouvelle culture d'entreprise reflétant le meilleur des deux mondes.

Pour réussir une fusion-acquisition, les entreprises doivent être à la fois réactives et proactives, en adoptant une approche adaptative qui préserve les éléments positifs de chaque culture tout en travaillant à leur harmonisation. Cela permet de créer une nouvelle culture d'entreprise riche et nuancée, capable de refléter le meilleur des deux mondes. Les entreprises doivent avoir une compréhension exhaustive des spécificités de chaque entreprise et de son environnement, et adopter une approche adaptative, qui consiste à préserver et à intégrer les éléments les plus positifs de chaque culture tout en travaillant à l'harmonisation.

En fin de compte, une fusion-acquisition réussie peut offrir des avantages significatifs pour les entreprises, tout en créant une nouvelle culture d'entreprise riche et nuancée, capable de refléter le meilleur des deux mondes. Cependant, pour atteindre ces objectifs, les entreprises doivent être conscientes des différences culturelles et des défis qu'elles peuvent présenter, mais ne doivent pas être découragées dans leur recherche de la croissance. Les entreprises doivent adopter une approche proactive, axée sur l'harmonisation culturelle et l'intégration des meilleures pratiques des deux cultures. Les entreprises doivent également être prêtes à investir du temps et des ressources pour mener à bien leurs opérations de fusion-acquisition, en faisant appel aux pratiques du management du changement pour surmonter les résistances internes et conduire le changement de manière efficace.



**CONCLUSION GENERALE**

### Conclusion générale

Les entreprises évoluent dans un environnement instable, la croissance démographique qu'a connue notre pays a engendré une concurrence accrue. De ce fait, la mondialisation de l'économie et l'ouverture des marchés accentuent la concurrence et rendent l'environnement de l'entreprise incertain. Ceci dans le but de mutualiser les ressources, renforcer leur compétitivité, améliorer la qualité à partir de la mise à niveau des équipements de production, élargir leur réseau commercial et connaître leurs produits et lui donner une bonne image de marque afin de faire face à la concurrence atroce.

La stratégie de croissance externe, notamment celle de fusion-acquisition, permet aux entreprises de protéger l'investissement, de bâtir sur des forces complémentaires, d'acquérir de nouvelles compétences en partageant non seulement le profit mais aussi les risques et les pertes. Elle permet aussi de s'insérer dans la nouvelle vision de division internationale de travail, mais aussi et surtout, de rentrer en interaction avec différentes cultures. Cette dernière se révèle être un défi et un enjeu comme un autre pour l'entreprise, car la culture d'entreprise est un ensemble complexe, peu palpable qui permet à chaque individu de s'identifier à son organisation, face à un environnement instable et de plus en plus difficile.

La préoccupation principale de cette recherche a été donc d'analyser le lien qui unit les stratégies de fusion-acquisition de l'entreprise et sa culture organisationnelle, de sorte à ce que la mise en place de l'une façonne la nature de l'autre.

La démarche suivie nous a permis de récolter les informations nécessaires afin de répondre à notre problématique. Les résultats de cette recherche nous ont permis d'abord d'affirmer l'existence d'un impact d'une stratégie de croissance sur la culture organisationnelle de l'entreprise.

Ainsi, selon la vision du dirigeant et décideurs de cette entreprise et de la position du pays dans lequel elle se situe, la fusion-acquisition peut prendre différentes formes, et les résultats liés à cette opération varient en conséquence, que ce soit par rapport à la performance de la nouvelle firme, ou à l'aspect culturel de l'organisation.

Dans notre analyse de cas, en l'occurrence les entreprises Danone Djurdjura et la Sarl Cojek Cevital, notre étude démontre que le choix de fusionner avec une autre entité est un processus complexe et minutieusement construit, car les risques varient selon la nature de l'opération.

Pour Danone, la stratégie est d'autant plus complexe qu'il s'agit de donner naissance à une nouvelle entreprise à travers la fusion, dans un environnement économique qui diffère du sien, en l'occurrence l'environnement algérien, ce qui signifie que l'adaptation doit se faire à tous les niveaux de l'entreprise, ce qui constitue un pari dont le succès n'est pas garanti. Cela en s'appuyant sur ce que dit la théorie, car un groupe comme Danone qui exerce à l'international et qui a l'habitude de ses opérations utilise certainement son effet d'expérience pour assurer au mieux le succès de sa stratégie.

Pour Cevital, le pari est moins risqué étant donné le fait que sa stratégie soit une opération d'absorption, qui consiste à intégrer une nouvelle filiale pour son activité. En outre, elle opère avec une entreprise qui exerce sur le même marché national, ce qui fait qu'au-delà de la proximité géographique, il n'y a pas de dissemblance sur d'autres éléments qui peuvent affecter l'opération, à savoir le système politique et juridique, la manière de faire, etc.

Nous concluons que les deux groupes multinational et transnational, de par leurs expériences respectives, ont fait des choix stratégiques appropriés en fonction de leur vision respective et de leur position sur le marché. Les stratégies de croissance choisies, bien que différentes, ont été cohérentes avec les objectifs de chaque entreprise.

Concernant la culture organisationnelle, les deux entreprises ont fait face à des obstacles après les fusions-acquisitions.

Danone a subi un choc en constatant lacunes profonde en terme de culture d'entreprise au sein de Djurdjura, spécialement sur le levier humain, avec une absence totale de politique de recrutement, un manque d'encadrement, et un environnement social émergeant dans les tabous. Ces éléments ont été sujet de résistance au changement planifié par le groupe, des résistances que ce dernier a fait en sorte de vite corriger en mettant en place des pratiques de conduite du changement, notamment un apprentissage organisationnel basé sur la formation du personnel, et un management interculturel dans le but de créer un environnement harmonieux au sein de DDA, et ainsi améliorer le climat professionnel.

Cevital, contre toute attente, s'est vu confrontée à des résistances culturelles, en l'occurrence la difficulté à intégrer sa culture du métier, qui toutefois est orienté vers l'occident, au sein de la conserverie. Pour faire adhérer ses nouveaux employés, Cevital a mis en place un tableau de bord social, un outil de pilotage nécessaire pour la gestion de la ressource humaine au sein de Cojek, et ainsi atteindre la situation espérée. De plus, des programmes de formations ont été lancé pour améliorer au plus la performance et les qualifications des salariés de Cojek.

Nous concluons que les deux entreprises, suite à leurs stratégies de fusion-acquisition, ont fait face à des obstacles d'ordre culturels touchant spécialement la ressource humaine, et le fait de trouver des solutions pour gérer la situation était indispensable pour l'atteinte de leurs objectifs. Et finalement, être proche géographiquement ne signifie pas spécialement partager la même culture.

Ce que l'on peut déduire de cette analyse, c'est que la croissance démographique et la concurrence accrue ont rendu l'environnement des entreprises instable. La mondialisation de l'économie et l'ouverture des marchés ont également accentué la concurrence et rendu l'environnement de l'entreprise incertain. Dans ce contexte, la stratégie de croissance externe, notamment la fusion-acquisition, permet aux entreprises de mutualiser les ressources, renforcer leur compétitivité, améliorer la qualité, élargir leur réseau commercial et donner une bonne image de marque pour faire face à la concurrence. Cependant, la mise en place de telles stratégies peut avoir un impact sur la culture organisationnelle de l'entreprise. Dans le cas des entreprises Danone Djurdjura et Cojek Cevital, les choix stratégiques de fusion-acquisition ont été cohérents avec les objectifs de chaque entreprise, mais ont également posé des défis culturels. Danone a dû faire face à des lacunes en termes de culture d'entreprise au sein de Djurdjura, tandis que Cevital a rencontré des difficultés pour intégrer sa culture du métier au sein de la conserverie. Dans les deux cas, des mesures ont été prises pour gérer ces obstacles culturels et atteindre les objectifs fixés. Ainsi, il est important de noter que la proximité géographique ne signifie pas nécessairement le partage de la même culture.

La stratégie de croissance, fusion-acquisition ou autre, entraîne réellement un impact sur la culture organisationnelle de l'entreprise. Cette stratégie façonne l'aspect culturel de

l'entreprise, qui elle est parmi les éléments qui indiquent la trajectoire de l'entreprise vers l'atteinte de ses objectifs. Pour les entreprises qui négligent cette partie de l'organisation, faire face aux obstacles qui apparaissent en conséquence peut s'avérer difficile, car leur impact peut retomber sur l'ensemble de la structure, et ainsi biaiser la stratégie.



**BIBLIOGRAPHIE**

**BIBLIOGRAPHIE**

**I. Mémoires étudiés**

❖ **Mémoires traités sur Danone Djurdjura**

1. Leila SEKHRI, Saliha TEMAM, « La Culture D'entreprise : Une partie immatérielle du capital d'entreprise Cas : Danone Djurdjura Algérie, Akbou W. de Béjaia », UAMB, 2014.
2. Lahlou Sihem, Medjkoune Malika, « Les conditions de travail physique, cas pratique : Danone Djurdjura » UAMB, 2016.
3. DAMIAO Lopes Joao Mufuqui, MUNGUAMBE Noémia Florêncio , « La culture d'entreprise et la performance des employés, cas d'étude : entreprise Danone Djurdjura Algérie Akbou », UAMB, 2019.
4. Fouad Cheriet, « Danser avec les géants ? Un cas d'alliance stratégique entre FMN et PME dans un pays en transition », Cahiers du CREAD n°7980, 2007, pages 99-128.

❖ **Mémoires traités sur SPA Cojek Cevital**

- ❖ Saoudi wissem, sidi mammar leila, « Les stratégies de fusion-acquisition, cas : Cevital », UMMTO, 2022.
- ❖ Hadjili Nada, « Audit des opérations de fusion-acquisition des entreprises, cas de fusion-acquisition de Cojek », UMMTO, 2016.
- ❖ Guenfissi nabila, Nissas Aicha, « Le Tableau de Bord Social comme outil de pilotage de la fonction ressources humaines de l'entreprise », UAMB, 2019.

**Ouvrages**

1. Olivier Meier, Guillaume Schier, « Fusion-acquisition, stratégie, finance, management », 3eme édition, Dunod, Paris, 2009.
2. Manuel Cartier, Elene Delacour, Olivier Joffre, « Maxi fiches de stratégie », Dunod, Paris, 2010
3. Bart Nooteboom, « A cognitive theory of the firm », MixedSource edition, Cheltenham, UK, 2009.
4. Gérard Garibaldi, « Analyse stratégique, 4eme édition, Eyrolles, Paris, 2008.
5. Strategor, 7eme édition, Dunod, Paris, 2016.
6. Frank Ceddaha, « Fusion acquisition », 6<sup>ème</sup> édition, Economica, Paris, 2021.
7. Olivier Meier, stratégies de croissance : Fusion-acquisition, alliances stratégiques, développement interne, Dunod, Paris, 2008.
8. Strategor, 4eme édition, Dunod, Pais, 2005.
9. Jean Louis G. Muller, Management de projet, Afnor, Saint-Denis, 2005.
10. Kababri Adil, Le role de la culture d'entreprise et changement organisationnel, Hachette, Paris, 2018.

11. Bertin E., Godowski C. et Khelassi R., « Manuel Comptabilité et Audit », Edition Berti, 2013.
12. Aguinis Herman. Performance management. 2<sup>éd</sup>, New Jersey, Upper saddle. 2009.
13. Zahra S. A. et George G., « Capacity absorptive: A review, reconceptualisation and extension », *Academy of management Review*, 2002, 27(2), pp.185-203.
14. Senge P., « The leader's new work: building learning organizations », in: *Sloan Management Review*, vol. 32, n° 1, fall, 1990, pp.7-23.
15. Sarros, J. C., Gray, J., Densten, I. L., & Cooper, B. « The Organizational Culture Profile », 2005.
16. Yves Bertand, « Culture organisationnelle », Presse de l'université du Québec, 1991.
17. Rimé, B. Approche inter-personnelle de la régulation des émotions. In Mikolajczak, M. & Desseilles, M. (dir.). *Traité de régulation des émotions* (pp. 213-225). Bruxelles : De Boeck, 2012.
18. Ruiller, « Le talent des managers de proximité : le soutien social apporté par le manager de proximité à son équipe ». *Revue internationale de psychologie*, 17 (41), 2011.
19. Plane Jean-Michel. *Théories des organisations*. 2<sup>éd</sup>, Paris, Dunod. 2003.
20. Martory Bernard et DANIEL Crozet. « Gestion de ressources humaines : pilotage social et performance ». Paris, Dunod. 2001.
21. Thuderoz Christian. *Sociologie des entreprises*. Paris, la Découverte, 1997.
22. Francine Séguin, Taïeb Hafsi, Christiane Demers, « Le management stratégique, de l'analyse à l'action », Les Editions Transcontinental, Canada, 2011.

### Mémoires et thèses

1. Regina Lucia MOURA DE ARAUJO (2020), « Culture organisationnelle et santé au travail. Prévention de la santé mentale au travail et prise en compte de l'affectivité institutionnelle par les managers » Université de Lyon, thèse de doctorat.
2. Steven Patry (2018), « La force de la culture organisationnelle et son influence sur l'épuisement émotionnel », Université de Montréal, mémoire de maîtrise.
3. Christine Adangnito (2013), « Culture organisationnelle et supervision abusive », Université de Montréal, mémoire.
4. Lahouzi Kahina, Hakoum Rania (2020), « Les Stratégies De Croissance Externes Des Entreprises Algériennes Cas : Ministère Du Commerce Ministère De L'énergie », UMMTO, mémoire master.
5. Chikh Nabila (2011), « Essai d'analyse des effets de l'apprentissage organisationnel sur la culture organisationnelle : cas de l'Entreprise Nationale des Grands Travaux Pétroliers (ENGTP) », UMMTO, mémoire magister.

### Sites internet

1. [Culture organisationnelle: signification, caractéristiques, typologie et autres détails \(triangleinnovationhub.com\)](https://triangleinnovationhub.com)
2. [Culture organisationnelle : définition, mise en œuvre et avantages \(reussir-son-management.com\)](https://reussir-son-management.com)
3. [Découvrez le lien entre culture d'entreprise et performance économique \(digitalrecruiters.com\)](https://digitalrecruiters.com)
4. [Découvrez le lien entre culture d'entreprise et performance économique \(digitalrecruiters.com\)](https://digitalrecruiters.com)
5. [La-croissance-externe.pdf \[en5k6vvgepno\] \(idoc.pub\)](#)
6. <https://www.digitalrecruiters.com/blog/quel-lien-culture-dentreprise-performance-economique>
7. [Piloter le changement induit par les nouveaux projet - OPTeAMs](#)
8. [La matrice Ansoff : définition, utilisation et exemples \[2023\] • Asana](#)
9. [Culture\\_org\\_guide.pdf \(fondationbombardier.ca\)](#)



**LISTE DES ILLUSTRATIONS**

---

## **LISTE DES TABLEAUX**

- Tableau 01 : Points de divergence entre fusion et acquisition
- Tableau 02 : Fiche de description des normes
- Tableau 03 : Les fonctions de la culture organisationnelle
- Tableau 04 : La pénétration culturelle
- Tableau 05 : Représentation d'une culture organisationnelle forte
- Tableau 06 : Formes du changement de Giroux
- Tableau 07 : Effets de l'apprentissage sur la culture organisationnelle
- Tableau 08 : Danone et Djurdjura en 2004
- Tableau 09 : Tableau SWOT de la filière jus
- Tableau 10 : Répartition de l'effectif de Cevital SPA

---

## **LISTE DES GRAPHIQUES**

Graphique 01 : Evolution de chiffre d'affaire de Cevital en millions de dinars

Graphique 02 : Evolution du chiffre d'affaire de Cojek en millions de dinars

Graphique 03 : Variation de la valeur ajoutée de cojek

---

## **LISTE DES FIGURES**

- Figure n.01 : Les deux niveaux de la stratégie
- Figure n.02 : Les liens entre la stratégie et les modes de croissance
- Figure n.03 : Les chemins de la croissance
- Figure n.04 : La matrice d'Ansoff
- Figure n.05 : Schématisation de l'opération de fusion
- Figure n.06 : Fusion par absorption
- Figure n.07 : Fusion réunion
- Figure n.08 : Schématisation de l'opération d'acquisition
- Figure n.09 : Les sources de la culture d'entreprise
- Figure n.10 : Modèle de culture organisationnelle de Schein
- Figure n.11 : Modèle des valeurs concurrentes de Quinn et Rohrbaugh
- Figure n.12 : Modèle de la culture organisationnelle selon Denison
- Figure n.13 : Les dimensions culturelles de Hofstede
- Figure n.14 : Les dimensions culturelles de Trompnaars
- Figure n.15 : Le rapport entre intensité et consensus de la culture
- Figure n.16 : La matrice des changements
- Figure n.17 : Concept de l'apprentissage organisationnel
- Figure n.18 : Caractéristiques de la culture d'apprentissage organisationnel
- Figure n.19 : Les différents effets de l'apprentissage sur la culture organisationnelle
- Figure n.20 : Les composantes du processus d'apprentissage interculturel
- Figure n.21 : Organigramme de la direction DDA
- Figure n.22 : Historique du développement de Cevital
- Figure n.23 : Organigramme du groupe Cevital
- Figure n.24 : Organigramme de la direction de DDA
- Figure n.25 : Résultats de DDA de 2001 à 2004
- Figure n.26 : Organigramme de SPA Cojek Cevital après la fusion-acquisition

---

## Résumé

Dans un contexte économique en constante évolution, les entreprises doivent relever le défi de rester compétitives et de se développer. Face à cette réalité, la frénésie des fusions acquisitions comme instrument de croissance règne sur le marché mondial. Cependant, cette opération d'expansion géographique ne se limite pas qu'aux décisions commerciales, elle exerce également une influence profonde sur la culture organisationnelle de l'entreprise. Par conséquent, il faut tenir compte des problèmes provenant des différences culturelles car le succès ne se réalise pas uniquement à travers les synergies, mais, il faut travailler de concert pour mener à bien le processus d'intégration.

L'objectif de ce mémoire est d'analyser l'impact de la stratégie de la fusion-acquisition sur la culture organisationnelle de l'entreprise. Nous cherchons à analyser les interactions complexes qui existent entre la stratégie de croissance qui est la fusion-acquisition, et la culture organisationnelle de l'entreprise, afin de comprendre l'influence mutuelle entre elles, et les changements culturels qui émanent d'un croisement entre deux entités.

**Mots clés :** Stratégie de croissance, Fusion-acquisition, Culture organisationnelle.

## Abstract

In an ever-changing economic environment, companies are faced with the challenge of staying competitive and growing. Faced with this reality, the frenzy of mergers and acquisitions as an instrument of growth reigns on the global market. However, this geographic expansion is not limited to business decisions; it also has a profound influence on a company's organizational culture. As a result, problems arising from cultural differences must be taken into account, because success is not achieved through synergies alone, but by working together to complete the integration process.

The aim of this dissertation is to analyze the impact of M&A strategy on a company's organizational culture. We seek to analyze the complex interactions that exist between the growth strategy that is M&A, and the organizational culture of the company, in order to understand the mutual influence between them, and the cultural changes that emanate from a crossover between two entities.

**Key words :** Growth strategy, Merge and Acquisition, Organizational culture.