

**La culture d'entreprise :**  
**Facteur de réussite des alliances stratégiques et des fusions**  
**Par BEN FADHEL Adnen**

**Introduction :**

A l'ère de la globalisation qui se caractérise par une concurrence de plus en plus farouche, les entreprises, partout dans le monde, cherchent à se protéger contre le principal risque, celui de leur disparition. Pour ce faire, elles recourent de plus en plus aux alliances stratégiques afin de réaliser des objectifs économiques tels que l'acquisition de nouveaux marchés, l'amélioration de leurs marges bénéficiaires ou des objectifs immatériels tels que l'amélioration de leur savoir technologique et ou organisationnel. Elles peuvent également recourir aux fusions pour atteindre la taille qui leur permet de faire face à la concurrence.

Mais pour que ces alliances et ces fusions atteignent les objectifs escomptés, elles doivent s'inscrire dans la durabilité afin de garantir la réunion des conditions de leur stabilité qui passe impérativement par l'adhésion du personnel. Malgré l'importance de ce facteur humain, très souvent les entreprises lors des travaux préparatifs ou lors de l'établissement de ces stratégies, ne s'intéressent en premier lieu qu'aux arguments économiques et délaissent totalement l'aspect humain de l'alliance avec sa principale composante qui est essentiellement culturelle.

Or l'occultation du facteur humain et donc culturel peut menacer sérieusement cette stabilité. En effet lorsque deux entités décident de nouer une alliance stratégique ou de fusionner, elles mettent face à face quelque part deux cultures d'entreprises différentes et qui sont très probablement divergentes voire même antagonistes. L'écart culturel se profilera alors à l'horizon et il s'érigera en véritable menace pour ces options stratégiques. Il est alors nécessaire de gérer ce choc culturel pour en faire une véritable alliance culturelle.

C'est pour toutes ces raisons que nous nous sommes intéressés dans ce papier à la problématique suivante : Dans quelles mesures la prise en compte du facteur culturel peut - il favoriser la réussite des alliances stratégiques et des fusions ?

Cette question centrale peut être décomposée en questions outils :

- Pourquoi la réussite d'une alliance stratégique et des fusions reposent - elles sur leur stabilité ?
- En quoi la culture d'entreprise est nécessaire pour cette stabilité?
- Comment peut - on gérer l'écart ou le choc culturel pour favoriser la réussite de ces options stratégiques?

Pour traiter cette problématique avec ses questions connexes, nous avons pris l'exemple des alliances stratégiques nouées par les entreprises tunisiennes du secteur électrique ainsi que les fusions entre banques.

## **I- La stabilité de l'alliance et de la fusion : Principal déterminant de leur réussite**

Lorsque deux ou plusieurs entreprises nouent une alliance, elles cherchent avant tout à réaliser un gain d'ordre qualitatif tel que l'amélioration de leur système de gestion ou leur capacité commerciale ou leur savoir-faire technologique. Elles peuvent rechercher également à réaliser un gain d'ordre quantitatif direct tel que faciliter la pénétration commerciale dans une nouvelle zone géographique, assurer un niveau supérieur de qualité ou augmenter la rentabilité économique des produits. Par conséquent chaque entreprise partenaire doit trouver son compte dans ce type de relation, ce qui sous-tend l'existence d'un certain équilibre relatif. Cet équilibre nécessite une stabilité de la relation.

Quand deux entreprises fusionnent, elles répondent à certaines motivations, puisqu'elles permettent de renforcer leur pouvoir sur le marché, d'augmenter le pouvoir de négociation eu égard les partenaires économiques ( fournisseurs, clients, banquiers). La fusion peut permettre d'augmenter les marges bénéficiaires, constituer une réponse aux actions stratégiques des concurrents en se repositionnant par rapport aux concurrents. En tant que moyen de croissance externe, les fusions sont motivées par le gain du temps, puisque le PDG d'ITT disait déjà depuis 1979 « *en fusionnant avec une autre entreprise ou en l'achetant, je n'achète pas des équipements, je n'achète pas une technologie ou un savoir-faire, mais j'achète le temps* ». Mais au-delà de ces motivations, la fusion a besoin d'une certaine stabilité au sein de la nouvelle entité qui se traduit par une bonne intégration entre les personnels des deux entreprises.

### **I-1 : A propos des concepts**

#### **I-1-1 : les alliances stratégiques**

Les alliances stratégiques ont fait l'objet de plusieurs tentatives de définition. Garrette et Dussauge (1997) les considèrent comme étant « *des associations entre plusieurs entreprises indépendantes qui choisissent de mener à bien un projet ou une activité spécifique en coordonnant les compétences, moyens et ressources nécessaires plutôt que :*

- *de mettre en oeuvre ce projet ou activité de manière autonome, en supportant seules les risques, et en affrontant seules la concurrence ;*
- *de fusionner entre elles ou de procéder à des cessions ou acquisitions d'activités »*

Par ailleurs, Koenig (1991) avait insisté dans sa définition de l'alliance sur son aspect coopératif, l'indépendance des partenaires et le caractère mutuel en matière des objectifs poursuivis par les entreprises qui nouent cet accord de coopération. Il attire ainsi l'attention sur le caractère

paisible des alliances au point qu'il considère qu'elles ne doivent pas être assorties d'un contrôle rigide. Par contre, Bouayad et Legris (1996) confèrent à l'alliance stratégique un caractère dualiste en la définissant comme étant un rapport de forces, un rapport de pouvoir ou un rapport de négociation dynamique. Ce rapport s'articule autour de trois axes : Le projet, la relation et le contrat :

- le projet est une vision commune partagée, une stratégie en voie de concrétisation;
- le contrat est la formalisation du projet et des relations établies par les partenaires; son degré de formalisme est variable,
- la relation ou, plus exactement, les relations que nouent les acteurs entre eux. Ces relations ne sont pas forcément matérielles, elles sont même essentiellement humaines.

Nous prenons dans ce papier une position plus proche de celle de Bouayad et Legris, car elle est plus réaliste que celle de Koenig qui semble trop idéaliste pour être vraie. Les rapports de forces existent dans un accord d'alliance stratégique, l'autonomie des partenaires est partiellement entamée et les problèmes de communication sont concrets surtout à cause de la dissemblance des cultures d'entreprise des entreprises nouant des accords d'alliance.

Pour répondre aux attentes exprimées par les entreprises à l'égard des alliances stratégiques et pour atteindre les objectifs ciblés, les accords de coopération ont pris plusieurs formes. La co-intégration qui constitue la première forme d'alliances stratégiques, unit des entreprises qui veulent réaliser des économies d'échelles sur un composant ou un stade du processus de production situé en amont tout en laissant la concurrence jouer sur les produits finaux. Ainsi par exemple, les entreprises ayant noué cette forme d'alliance peuvent réduire les coûts de recherche et développement, limiter le montant d'investissement de chaque partenaire et réaliser des économies d'échelles sur un marché de plus grande taille.

Quant à la deuxième forme d'alliance stratégique, elle est incarnée dans la pseudo-concentration. Elle consiste en la réunion de certaines entreprises qui développent, produisent et écoulent un produit commun. Par conséquent ce type d'alliance entraîne un degré élevé d'engagement de chacun des partenaires, puisque pratiquement toutes les fonctions des entreprises sont engagées dans une telle manœuvre.

Nous trouvons par la suite les alliances complémentaires qui associent des entreprises qui mettent à profit leurs actifs et leurs compétences. L'exemple le plus illustratif de cette forme d'alliance, c'est lorsqu'une entreprise se propose, grâce à ses compétences distinctives en matière de production, à produire un article et l'autre entreprise s'engage, grâce à son potentiel commercial, à distribuer cet article.

Plusieurs facteurs orientent les entreprises vers les alliances stratégiques. Le premier déterminant est évidemment la mondialisation. En effet, cette dernière ouvre aux entreprises à l'échelle planétaire l'accès à l'ensemble des marchés. C'est dans ce contexte que les entreprises s'orientent vers la solution d'établissement d'alliances stratégiques pour accéder aux marchés éloignés

, jusqu'à lors inconnus, pour écouler une capacité excédentaire de production, pour rechercher un réseau de distribution des produits et pour améliorer la qualité de ses produits.

Le deuxième facteur déterminant poussant les entreprises à opter pour les alliances stratégiques est la rapidité de l'évolution des technologies. Ce facteur se traduit par l'accroissement de l'incertitude à cause de la complexification des compétences technologiques et de la rapidité de la cadence des innovations scientifiques et technologiques. Les alliances stratégiques offrent une solution possible permettant de gérer ces incertitudes, puisque d'après Dussauge et Garette, la firme arrive à faire supporter par d'autres firmes les dépenses de recherche et développement.

Le troisième facteur est lié aux aspects politiques. Denis et Séguin (in Zaghouani Z, 2004) avancent l'argument que les alliances stratégiques permettent aux firmes de contourner les lois antitrust et de bénéficier du soutien étatique.

Le quatrième facteur déterminant qui mérite d'être soulevé est relatif à l'échec des fusions acquisitions. Dussauge et Garette (1995) expliquent le recours de plus en plus accru aux alliances stratégiques par l'échec qui avait marqué la grande vague de fusions et acquisitions qu'avait connue la décennie des années 80. Les alliances stratégiques en effet permettent d'éviter les retombées négatives du degré irréversible des fusions acquisitions.

### **I-1-2 : Les fusions :**

La fusion est l'opération par laquelle deux ou plusieurs entreprises mettent ensemble leurs actifs et leurs passifs pour former une nouvelle entité. Il existe deux grands types de fusions :

Le premier type est la fusion – absorption dans laquelle l'entreprise absorbante absorbe une ou plusieurs autres sociétés. L'entreprise absorbante apporte une augmentation de capital, ce qui se traduit par l'émission de nouvelles parts sociales pour rémunérer les apports qui lui sont faits par l'entreprise absorbée. Par contre cette fusion se traduit pour l'entreprise absorbée par sa disparition en tant que personne morale. Les actionnaires de l'entreprise absorbée échangent leurs actions contre des titres de l'entreprise absorbante et les deux sociétés continuent à exister dans le cadre d'une relation de filiales. La deuxième forme de fusion est dite fusion pure et elle se traduit par la disparition des entreprises qui fusionnent pour s'intégrer dans une nouvelle entité. Les actionnaires des deux entreprises sont alors rémunérés par les parts sociales émises par la nouvelle entité.

A côté de cette typologie, les fusions peuvent prendre trois formes. La première forme est la fusion horizontale qui réunit deux ou plusieurs entreprises ayant la même activité et offrent des produits semblables et qui sont par conséquent des entreprises concurrentes. L'objectif recherché derrière cette fusion c'est de réduire le niveau de concurrence et pour aller vers une concurrence monopolistique.

La deuxième forme de fusion est une fusion verticale dans laquelle les entreprises qui fusionnent n'exercent pas les mêmes activités, mais ces dernières sont complémentaires. Cette fusion intervient entre fournisseurs et acheteurs qui opèrent dans la même industrie. Cette forme intéresse les

entreprises situées à différents stades d'un processus productif et a pour objectif de diminuer les coûts intermédiaires et surtout pour s'assurer de la continuité des approvisionnements ou des débouchés. Enfin la fusion - conglomérat réunit les entreprises qui n'exercent pas les mêmes activités et ne s'adressent pas au même marché. Ces entreprises ont entre elles très peu de relations verticales ou horizontales.

Les raisons qui poussent les entreprises à fusionner sont essentiellement d'ordre économique et qui sont principalement : la diversification, l'achat des produits ayant des bonnes images de marque, la recherche des économies d'échelles, la maîtrise des marchés, l'acquisition de nouvelles technologies et l'effet de taille.

### **I-2 : La réussite des alliances et des fusions dépend de leur stabilité**

Nous avons souligné plus haut que l'établissement des alliances stratégiques et des fusions est toujours assorti d'un ou de plusieurs objectifs. La réussite de ces options stratégiques dépend du degré d'atteinte de ces objectifs. A partir du moment que ces manœuvres sont d'ordre stratégique, elles renvoient forcément au long terme et donc à la durabilité. L'inscription des alliances stratégiques et des fusions dans la durée nécessite alors une stabilité pour qu'elles puissent réaliser leurs objectifs. Cette stabilité dépend largement du maintien d'une entente entre les ressources humaines des entreprises partenaires. En effet Lorsque deux ou plusieurs entreprises passent des accords d'alliance stratégique ou optent pour la fusion, très souvent, elles s'engagent à mettre ensemble une partie ou la totalité de leurs moyens. Parmi les principaux moyens engagés, il existe les ressources humaines qui sont tout d'abord et avant tout composées d'êtres humains qui sont par nature des êtres psychologiques multidimensionnels et dont la principale dimension est culturelle. Cette dernière est le résultat d'une programmation mentale collective au sein de la société et au sein de l'entreprise. Lorsque deux ou plusieurs entreprises nouent des relations stratégiques, elles mettent cote à cote une partie ou la totalité de leurs ressources humaines qui n'ont pas reçu la même programmation mentale sociale et ou d'entreprise. Des écarts voire des choc culturels peuvent alors surgir et qui, s'ils ne sont pas gérés à temps, peuvent remettre en cause la stabilité de ces relations et donc leur réussite. En fait cette problématique est plus ou moins complexe selon que les alliances stratégiques ou les fusions sont passées entre des entreprises appartenant à la même nation ou qu'elles lient des entreprises appartenant à des nations différentes.

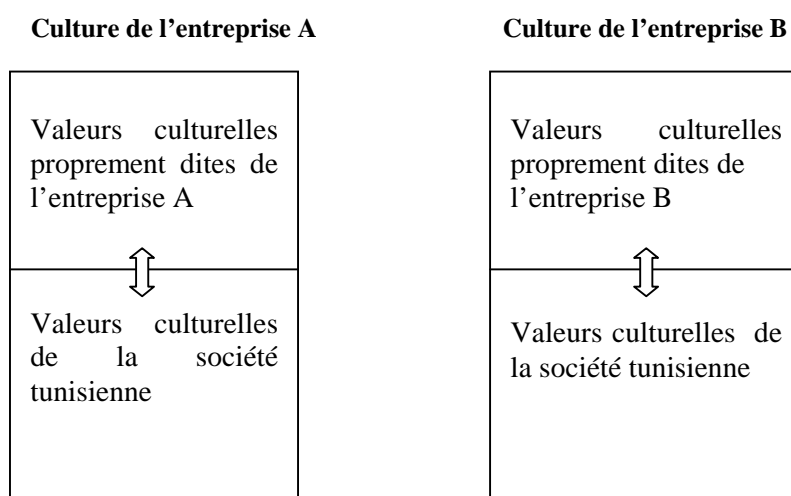
Dans le premier cas, le problème est d'une moindre complexité car l'écart culturel est dû à la différence entre cultures d'entreprises. Dans le deuxième cas, le problème est plus complexe car l'alliance stratégique ou la fusion sont confrontées à l'apparition d'un double écart : écart entre cultures nationales et un écart entre cultures d'entreprises.

### **II-La culture d'entreprise et stabilité des alliances et des fusions entre entreprises de nations différentes**

## II-1 Position du problème

La culture d'entreprise, telle qu'elle était définie par Delavalée (1995), est un ensemble de représentations collectives situées dans l'esprit des membres de l'entreprise et ou comme un ensemble de productions symboliques. Thevenet (1993) et Schein (1986) insistaient sur le concept d'apprentissage historique et collectif qui permet aux membres de l'entreprise d'acquérir des références qui permettent de résoudre les problèmes qui se posent à la firme.

En fait cet apprentissage et ce conditionnement qui s'inscrivent forcément dans la durée donnent lieu à des valeurs acquises par des hommes au sein de l'entreprise. C'est ce que nous appellerons valeurs de culture d'entreprise proprement dites. Or ces mêmes hommes ont déjà reçu un apprentissage sociétal qui se traduit par des valeurs culturelles. Ces dernières se conjuguent forcément aux valeurs de la culture d'entreprise proprement dites pour nous donner la culture d'entreprise. Par conséquent, nous considérons que la culture d'entreprise comporte une partie commune à toutes les entreprises d'une même société et une autre partie propre à chaque entreprise. Ainsi dans deux entreprises tunisiennes A et B, les hommes ont un socle commun composé de valeurs sociétales tunisiennes. Par contre, au sein de l'entreprise A, le personnel a acquis des valeurs qui diffèrent des valeurs qu'a acquises le personnel de l'entreprise B. On aura alors la représentation suivante :



Lorsque les entreprises A et B nouent entre elles une alliance stratégique ou lorsqu'elles fusionnent, l'écart culturel proviendra essentiellement des différences culturelles proprement dites car les valeurs sociétales tunisiennes constituent un socle commun aux deux entreprises.

Pour illustrer ce problème, nous allons prendre dans une première étape l'exemple des alliances stratégiques dans le contexte tunisien et nous allons illustrer dans une deuxième étape ce même problème par le cas des fusions.

## II-2 : Le choc culturel dans les alliances stratégiques des entreprises tunisiennes.

Dans leurs quêtes d'une meilleure intégration aux marchés mondiaux et surtout celui de l'Europe Unie, les entreprises tunisiennes, ayant vécu de 1956 à 1986 dans une économie protégée, ont

voulu rattraper les retards qu'elles ont accumulés par rapport aux entreprises concurrentes en nouant des alliances stratégiques. Parmi les alliances passées par les entreprises tunisiennes, nous trouvons celles qui sont contractées avec les entreprises étrangères notamment européennes. Il serait intéressant de savoir si ces alliances sont faites sur des bases solides, c'est à dire, avec la prise en compte du facteur culturel.

A cet effet, le chercheur Zaghouani Z dans le cadre de son mémoire de mastère (2004), avait mené sous notre direction une investigation empirique auprès de 15 entreprises tunisiennes appartenant au secteur électrique et électronique et qui ont noué des alliances stratégiques avec des entreprises étrangères. Cette recherche avait pour objectif de cerner l'ampleur de la prise en compte du facteur culturel dans les alliances stratégiques. Pour cela elle avait administré un questionnaire pour recueillir les informations appropriées à cette problématique.

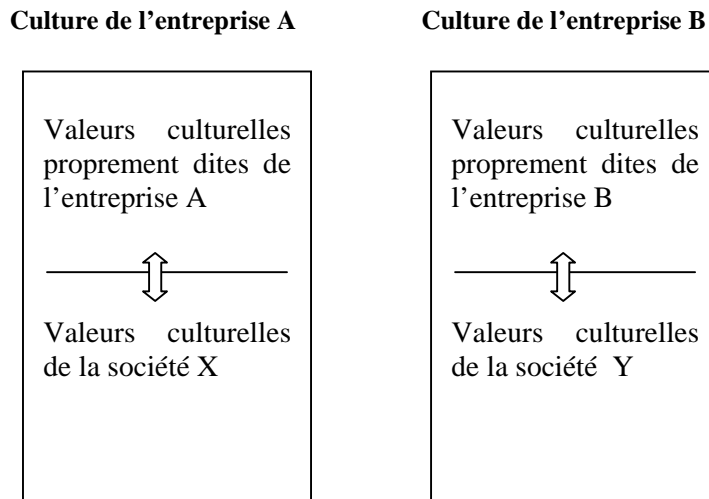
Après avoir soumis les informations recueillies au logiciel SPSS, la recherche avait abouti aux principaux résultats suivants :

- 1-** Les partenaires des entreprises étrangères sont choisis dans l'ordre suivant : Tout d'abord les partenaires français, ensuite italiens, puis allemands. Ces partenaires occupent 93% du total des alliances nouées par les entreprises tunisiennes. Par conséquent, ces alliances laissent normalement apparaître des écarts culturels.
- 2 -** Le principal déterminant des alliances stratégiques l'évolution technologique.
- 3 -** Le principal objectif poursuivi par les entreprises tunisiennes lors de l'établissement des alliances, c'est d'améliorer la performance et d'acquérir de nouvelles technologies.
- 4 -** Les entreprises tunisiennes recourent aux trois formes d'alliances qui sont : la co-intégration, la pseudo-concentration et l'alliance complémentaire.
- 5 -** 53% des entreprises jugent qu'une durée 5 à 10 ans est nécessaire pour stabiliser une alliance.
- 6 -** Les problèmes qui peuvent rencontrer une alliance sont essentiellement l'instabilité et l'incertitude de l'environnement.
- 7-** 93% des entreprises considèrent qu'il est nécessaire d'établir des relations de confiance avec les partenaires, de communiquer et de s'échanger les informations pour assurer la stabilité de l'alliance. 80% des entreprises considèrent que les conditions de stabilité des alliances résident dans la définition claire et réciproque des objectifs. Par contre seules 47% des entreprises tunisiennes accordent de l'intérêt au facteur culturel. Cette proportion d'entreprises juge important qu'il y ait ressemblance culturelle entre les entreprises qui nouent une alliance. La faiblesse de l'importance accordée par les entreprises tunisiennes au facteur culturel pour nouer des alliances stratégiques se reflète dans l'absence d'audit culturel avant de contracter de tels accords et dans l'absence d'une politique d'intégration.

## II-3 La culture d'entreprise et réussite des fusions

### II-3-1 Problématique :

A partir du moment que nous considérons que la culture d'entreprise est le résultat d'une dynamique entre la culture d'entreprise proprement dite et la culture sociétale, une opération d'alliance dans le cas d'une fusion entre deux entreprises appartenant à deux nations différentes est menacée par un double écart : un écart culturel sociétal et un écart de cultures d'entreprises proprement dites. En effet, la culture d'entreprise comporte deux parties culturelles non communes. On aura alors la représentation suivante :



Lorsque les entreprises A et B fusionnent, l'écart voire même le choc culturel proviendra des différences culturelles proprement dites des deux entreprises et des divergences entre les valeurs sociétales des deux nations aux quelles elles appartiennent.

### II-3-2 : Manifestations du choc culturel

Lors d'une opération de fusion, il arrive très souvent que les entreprises concentrent leurs efforts sur les aspects techniques et financiers et finissent par négliger voir ignorer les dimensions humaines et donc culturelles. C'est dans ce sens que K E Samuel (2002) avait constaté que « *les études de personnel, quand elles existent, se limitent aux enjeux chiffrés que sont la masse salariale et les retraites, et ne procurent aucune analyse qualitative sur les capacités ou les carences de l'entreprise en matière de compétences et connaissances.* ». Or la focalisation sur ces aspects économiques est largement insuffisante pour mener à bien une telle fusion. A cet effet, Parrat Frédéric (1999) affirmait que « *la connaissance du sentiment et du comportement des employés et des cadres dans le procédé de fusion semble de la plus haute importance pour le développement de l'approche et des instruments de la gestion de l'intégration culturelle lors de la fusion* ».

En négligeant la dimension humaine lors de la fusion, le choc culturel sera provoqué. Blaquièrre, Bossard et Carron (1984) avançaient à cet effet que « *les rouages qui constituent la structure culturelle d'un individu ont des ancrages robustes et profonds. Lorsque ces rouages s'ébranlent et se*



*rapprochent, ils peuvent provoquer un choc culturel* ». Ce choc culturel, en tant que phénomène naturel, s'il n'est pas géré, peut s'ériger en une véritable menace devant la réussite de la fusion. En effet l'absence de gestion et de maîtrise du choc culturel peut engendrer des bouleversements et des réactions négatives tels des conflits internes entre les deux personnels, départ des meilleurs employés, baisse de la productivité et perte de confiance envers les dirigeants. Le changement culturel apporté par le processus de fusion devient dès lors une source de déstabilisation. Aussi T Hafsi et J.M Toulouse (1994) n'ont-ils pas affirmé que « *le changement culturel, pour sa part, peut engendrer des comportements agressifs, les personnes étant opposées à l'idée même du changement* ». Ces comportements agressifs peuvent, selon A Gosselin (1984), se traduire par des réactions négatives, des relations tendues et parfois par des hostilités ouvertes. Il faut alors que les dirigeants maîtrisent une telle situation. Rousson et Turansky (2003) avancent qu' « *une fois que le nouveau dispositif organisationnel est mis en place, la recomposition des interactions quotidiennes et l'image de soi peut avoir lieu et doit être guidée par les dirigeants. Il s'agit ainsi de réduire les risques de démobilitation des salariés, mais également d'abandon des cadres dirigeants* ».

### **II-3-3 : Gestion du choc culturel**

Devant les multiples risques qu'incarne le choc culturel et qui constituent une menace réelle à la réussite de la fusion, il devient alors impératif de cerner tout d'abord ce choc culturel grâce à son audit et de le gérer par la suite afin d'en faire une alliance voire une culturelle.

#### **A-L'audit culturel**

La fusion est un processus dans lequel il y a certes l'opération de fusion proprement dite, mais qui est précédée d'une phase de sélection et d'annonce. L'audit culturel intervient essentiellement lors de ces deux dernières phases. Après la fusion une phase d'intégration s'impose. Lors de la sélection, il est nécessaire d'identifier les conflits, les risques, les opportunités et les coûts. Certains auteurs proposent à cet effet de positionner la société cible sur une matrice et d'évaluer la distance culturelle entre les deux entreprises. A la suite de l'annonce, un audit plus poussé doit être réalisé grâce aux entretiens effectués auprès des leaders d'opinion et l'encadrement des deux entreprises afin de proposer une évaluation culturelle exhaustive et d'en déduire le coût approximatif du fossé culturel. Après la fusion et lors de la phase d'intégration et selon l'ampleur de l'écart culturel, les dirigeants sont amenés à créer une nouvelle culture.

Ces mêmes auteurs précisent que l'audit ne pourra réussir que s'il est doté d'objectifs clairs, que s'il utilise des indicateurs pertinents tels que les ratios de sauvegarde des compétences clés ou le taux de démission par catégories et classes d'ancienneté et que s'il repose sur des référentiels historiques, spatiaux et par rapport aux objectifs. Il permet de détecter les dysfonctionnements provoqués par le choc culturel tels que le sentiment d'échec, le syndrome vainqueur/vaincu, la réaction aux intrusions, le sentiment d'angoisse et les difficultés de communication.

## **B-Transformation du choc culturel en alliance culturelle**

Une fois que l'audit culturel est réalisé et qu'il a permis de dégager un écart culturel, il devient impératif à la direction de le gérer afin de le transformer en une véritable alliance culturelle.

Pour cela trois principaux facteurs doivent être réunis pour réussir cette transformation :

- la rapidité de l'intégration,
- l'adhésion du personnel et
- une communication efficace.

La vitesse d'intégration, en effet est considérée comme le principal facteur de gestion de l'écart culturel en ce sens que plus elle est grande plus le fossé culturel se réduit, alors que si cette vitesse est faible, l'écart culturel aura la possibilité de produire ses effets négatifs sur la stabilité de la fusion. Gosselin (1987) avançait que « *la vitesse est le meilleur allié d'une intégration réussie* ». Il faut prouver le plus vite possible en effet que les équipes des deux entreprises peuvent travailler efficacement ensemble. Un rythme peu soutenu d'intégration risque d'entraîner chez les personnels des deux entreprises une assez longue attente du changement susceptible de les décevoir et de les démotiver.

Quant au deuxième facteur qui est l'adhésion du personnel au projet de fusion, son importance réside dans le fait que le personnel des deux entreprises acquiert une double nationalité et que chacune enrichit l'autre.

Enfin la communication joue un rôle clé dans la réussite de la fusion. Gosselin et Archambault (2002) avancent à cet effet que « *le déroulement des plans d'intégration, l'obtention des enjeux, la confrontation des risques et contraintes et la diffusion des expériences partagées doivent être communiquées régulièrement et alignés avec les attentes des différentes parties intéressées* ».

La réunion de ces trois facteurs favorise la réussite de la fusion qui se concrétise par la création d'une nouvelle culture. Toutefois, il faut préciser que deux cultures trop éloignées ont très peu de chance de se rejoindre ou de se rapprocher.

Le rapprochement des deux cultures aboutissant à une nouvelle culture d'entreprise ne doit pas être parachuté par le sommet. Selon Phanish, Harbir et Zollo(2003), cette nouvelle culture d'entreprise doit être construite en fonction de la stratégie, de la nouvelle organisation, des métiers et des activités du nouveau groupe.

### **II-3-4 Illustration par le cas de fusion SG/UIB**

Nous nous proposons d'illustrer les problèmes soulevés et les solutions suggérées par l'étude de cas de fusion – absorption entre deux banques appartenant à deux nations et donc deux cultures différentes : Une banque française ( Société Générale) et une banque tunisienne (Union Internationale des Banques).

#### **A- Méthodologie de recherche**

Sous notre direction, Anis M'hiri (2004), chercheur de l'Unité de recherche CSSP, avait mené cette analyse au pré de ces deux banques qui avaient fusionné. Le chercheur faute de pouvoir mener

efficacement une observation directe ou une observation participante, avait entrepris des entretiens avec les principaux responsables pour essayer de cerner l'impact de l'écart culturel entre les deux banques sur la plus ou moins grande réussite de cette fusion. Certes le guide d'entretien est un outil moins fort que l'observation directe, mais cela n'empêche qu'il permet d'interroger des individus soit isolément soit en groupe afin de prélever des remarques riches et pertinentes concernant le phénomène étudié.

### **B- Principaux résultats de l'étude**

Tout d'abord, il faut préciser qu'avant la fusion, la banque tunisienne (UIB) avait un capital repartie entre le secteur public et le secteur privé à concurrence de 64% pour le premier et 35% pour le second. Cette banque avait attiré l'attention des dirigeants de la Société Générale du fait que ses 74 agences couvrent correctement le territoire national. L'UIB de son côté avait rejeté l'offre d'acquisition du Crédit Lyonnais et avait retenu celle de la Société Générale, car cette dernière est déjà présente en Algérie et au Maroc. Par cette opération, la Société Générale est devenue propriétaire du capital de l'UIB à concurrence de 52%.

Ensuite, il a été donné de constater que l'audit culturel a été effectué grâce à la direction de la Société Générale. En effet alors que la direction de l'UIB n'accordait pas d'importance au facteur culturel et humain, celle de la SG favorisait ce facteur car elle le considérait comme l'un des déterminants de la réussite de la fusion du fait qu'il constitue un garant à la stabilité de cette alliance. A cet effet un cadre de l'UIB affirmait qu'« *avant la fusion, alors qu'on calculait et on estimait, la direction de la SG cherchait à créer les meilleures conditions d'entente entre les personnels des deux banques. Nous avons sous-estimé au départ ce facteur humain et nous avons considéré que son étude était tout simplement une perte de temps* ».

La direction de la SG avait poussé celle de l'UIB à étudier la gestion des ressources humaines avant l'opération de fusion pour éviter d'éventuelles difficultés générées par le mariage entre deux cultures différentes. La direction de la Société Générale considérait que la fusion est un jeu à somme non nulle pour les ressources humaines car cela conditionnait la viabilité et la réussite de la nouvelle entité créée du fait de la fusion.

En troisième lieu, la recherche a permis de constater que la culture de l'entreprise acquéreuse (SG) domine celle de l'UIB au point que le calendrier annuel de cette ne comporte plus les fêtes religieuses tunisiennes. Cela n'empêche qu'une bonne partie des membres du personnel de l'UIB pense que cela peut avoir un avantage. En effet ces membres considèrent que la culture française du fait de sa richesse a beaucoup à leur apprendre si bien que le responsable du service des ressources humaines finisse par déclarer « *nous sommes contents d'avoir une culture française qui nous permet de beaucoup apprendre* ».

Cependant, certains membres de la banque tunisienne se plaignent de la domination de la culture de la Société Générale du fait qu'elle est trop stricte au travail et ne tolère pas les fautes. Cela avait poussé un caissier de l'UIB à déclarer « *le mot faute au travail n'existe pas chez les Français* ». Ces mêmes

personnes se plaignent également des conditions de travail imposées par la partie française qui sont « *trop strictes, difficiles et provoquent l'ennui* ». Avec la culture tunisienne en effet, le personnel était habitué à confondre le sérieux et le divertissement en s'offrant au cours du travail quelques minutes de pause pour bavarder et visiter les bureaux des collègues.

En quatrième lieu, l'investigation avait montré que pour gérer l'écart culturel et faciliter et accélérer l'intégration, les dirigeants ont opté pour une politique de communication intégrative qui repose sur les NTIC (messages électroniques et intra net). Le dialogue et le rapprochement entre les personnels des deux entreprises constituaient le deuxième axe d'intégration. Pour cela la direction des deux banques organisent des réceptions dans les hôtels et encouragent leurs membres à passer les vacances d'été ensemble.

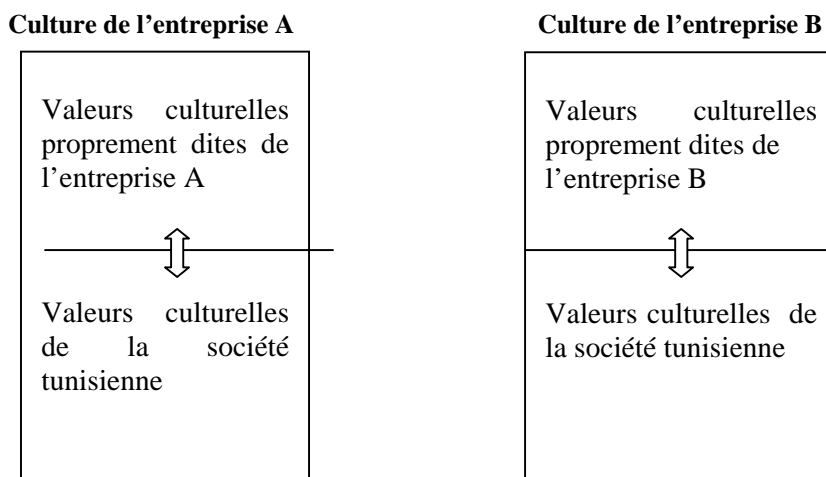
Finalement, malgré le double décalage culturel ( entre cultures nationales d'une part et entre les cultures d'entreprises proprement dites d'autre part ), le choc culturel était maîtrisé et n'avait pas menacé la fusion entre les deux banques. Cette maîtrise était facilitée par l'audit culturel qui a été entrepris par la SG, par une intégration assez rapide entre le personnel des deux banques soutenue par une communication moderne et un dialogue continu. Le choc culturel a été transformé alors en une alliance stratégique.

## **II- La culture d'entreprise et stabilité de la fusion entre entreprises de même nation**

A priori la stabilité d'une fusion entre deux entreprises appartenant à la même nation ne devrait pas soulever de problème, puisque le socle culturel sociétal est commun. En fait, elle peut provoquer un problème lié à l'incompatibilité des deux cultures d'entreprises proprement dites.

### **III-1 Position du problème**

Dans deux entreprises tunisiennes A et B, les hommes possèdent un socle commun composé de valeurs sociétales tunisiennes. Par contre, le personnel de l'entreprise A avait acquis des valeurs en son sein qui diffèrent des valeurs qu'avait acquises le personnel de l'entreprise B. On aura alors la représentation suivante :



Lorsque les entreprises A et B fusionnent, l'écart culturel proviendra essentiellement des différences culturelles proprement dites car les valeurs sociétales tunisiennes constituent un socle commun aux deux entreprises.

Pour illustrer nos propos, nous proposons une étude de cas de fusion entre deux banques tunisiennes.

### **III-2 : Etude de cas de fusion entre deux banques tunisiennes : STB / BDET**

La recherche a emprunté la même voie méthodologique que celle appliquée au cas SG/UIB. Menée par le même chercheur (M'hiri Anis, 2004), elle est basée sur les entretiens et l'observation directe du phénomène du choc culturel, de ses manifestations et de ses effets sur la fusion entre ces deux banques.

Dans le cadre de la restructuration du secteur bancaire tunisien, qui consiste à doter certaines banques de la place de la possibilité d'atteindre une taille critique lui permettant de faire face à la concurrence internationale, le projet de fusion entre la Société Tunisienne des Banques (STB) et la Banque de Développement Economique de Tunisie (BDET) a été lancée en septembre 1999. En 2000, la STB, doyenne des banques tunisiennes, ayant un capital de 124 millions de dinars, avait fini par absorber la BDET qui avait un capital social de 50 millions de dinars.

L'objectif de cette opération de fusion c'est de faire de la banque absorbante la première banque de la place avec un total de bilan qui accapare 21% de l'ensemble des totaux de bilan du système bancaire tunisien, avec des engagements situés à 21,3% du total des engagements de l'ensemble des banques et des dépôts occupant une part de 17% du total des dépôts des banques tunisiennes. Par ailleurs, cette fusion permettrait d'améliorer la rémunération du capital qui pourrait atteindre un taux de rentabilité financière de 10 à 12%.

Le premier résultat de cette recherche qui attire l'attention c'est l'absence de la prise en compte du facteur culturel. Par conséquent aucun audit culturel n'a été effectué et de ce fait, les conflits ont fait rapidement leur apparition à cause des différences culturelles et des divergences de mentalités. On a alors rapidement regretté le fait qu'aucun audit culturel n'ait été réalisé. A ce propos le directeur des filiales de la STB a déclaré « *On aurait dû étudier cette fusion de point de vue culturel* ».

Ces conflits sont dus au fait que beaucoup de personnes de la banque absorbée (BDET) ont ressenti une frustration car elles sont mal payées par rapport à leurs homologues de la banque absorbante (STB). D'ailleurs ces dernières montrent clairement à leurs collègues de la BDET leur supériorité en leur précisant qu'elles sont indésirables. A chaque fois que les membres des deux entreprises essaient de travailler ensemble, la rencontre finit par foirer. Cela avait poussé un nombre important des cadres de la BDET à démissionner.

Ces conflits se sont prolongés pour atteindre les enfants du personnel au sein de la garderie privée de la banque. Les enfants du personnel de la STB demandent en effet aux enfants du personnel de la BDET de leur obéir car ils leurs sont inférieurs. Ce qui a envenimé le climat, c'est le lent rythme d'intégration, puisque le personnel de la BDET, quatre ans après la fusion, se sent étranger dans les

locaux de la STB. Pendant les réunions de travail qui sont censés rassembler les deux personnels, il est facile de constater que les cadres de la STB se mettent ensemble et ceux de la BDET occupent une place à part.

La communication qui devrait faciliter l'intégration n'a pas quant à elle changé de visage, puisque la bonne vieille méthode de la STB continue à subsister : bouche à oreille et discussions dans les couloirs qui sont pratiquées avec beaucoup d'hypocrisie et de méchanceté.

En définitive et concernant ce cas de fusion, le choc culturel a eu lieu car l'audit culturel n'a pas été pratiqué. Ce choc n'a pas été transformé en alliance culturelle car l'intégration a trop tardé d'autant plus que la culture d'entreprise STB écrase injustement celle de la BDET considérée faible et que la politique de communication interne n'a pas joué son rôle.

Bien que le socle culturel sociétal soit commun pour les deux banques ( culture tunisienne), la fusion - absorption n'a pas réussi sur le plan humain à cause d'une grande divergence entre les deux cultures d'entreprises proprement dites se traduisant par un écart culturel qui n'a pas été ni cerné ni géré.

### **Conclusion :**

Il a été établi dans le cadre des travaux de certains auteurs ( Sainsaulieu, D'Iribarne, Trompenaars, Hofstède) combien le facteur culturel interfère dans l'univers de la gestion. Cette modeste recherche a permis de montrer que ce même élément intervient en tant que l'un des principaux facteurs de réussite d'une alliance stratégique ou d'une fusion. Il doit être pris en compte lors des travaux de préparation de ces options stratégiques et doit être également bien considéré après l'opération de l'alliance et de la fusion. La culture d'entreprise étant une combinaison de l'apprentissage au sein de l'entreprise et de l'apprentissage sociétal, l'alliance stratégique ou la fusion entre deux entreprises appartenant à la même culture nationale, risque de faire apparaître des divergences dues uniquement à la différence entre les types d'apprentissage des deux entreprises. Par contre une alliance ou une fusion entre deux partenaires appartenant chacun à une culture sociétale, peut faire apparaître un double décalage : décalage d'apprentissage d'entreprise et décalage d'apprentissage sociétal.

Ces écarts ou ces chocs culturels pourront déstabiliser les alliances ou les fusions et entraîner leurs échecs s'ils ne sont pas maîtrisés dans une première étape et exploités par la suite pour en créer une alliance culturelle. Cette maîtrise passe par la gestion du choc en procédant à son audit pour cerner son ampleur, en accélérant le processus d'intégration des deux cultures et en mettant en œuvre une politique de communication efficace.

L'étude des deux cas de fusion en particulier avait montré que le cas le plus délicate (fusion entre une banque tunisienne et une banque française) a été mieux réussi car les dirigeants notamment du partenaire français avaient pris sérieusement en charge cette menace culturelle. Ils avaient procédé à un audit, accéléré l'intégration et établi une communication efficace.

## Bibliographie

- **Bouayed A. & Legris P.Y** (1996)., « Les alliances stratégiques, maîtriser les facteurs clés de succès », Dunod, Paris.
- **Blaquière H, Bossard Ph et Carron BM** (1984), Le choc culturel : atout ou handicap pour l'entreprise, RFG, septembre-octobre.
- **Boulinger et Hofstède** (1987), Les différences culturelles dans le management, Edition d'organisation.
- **Delavalée E** (1995), Culture d'entreprise : Contribution de Herbert Simon.
- **D'Iribarne Ph** (1998), Cultures et mondialisation : Gérer par delà les frontières, seuil.
- **Garrette B. & Dussauge P.**, (1997), Les stratégies d'alliance, Les Editions d'Organisation, Paris.
- **Gosselin A, et Archambault J**, (2001) Le rôle clé des communications dans les fusions
- **Hafsi T et Toulouse J M** (1994), Acquisitions et fusions : les choix stratégiques en conflit avec la mise en œuvre, RFG, février.
- **Koenig G. & Van Wijk G** (1991)., Alliances inter-entreprises: Le rôle de la confiance, Cahier de recherche du CERESSEC N° 91031, novembre.
- **M'hiri A** (2004), L'impact du choc culturel sur la stratégie de fusion : Application au contexte tunisien, mémoire de mastère de management dirigé par Ben Fadhel A, FSEG de Tunis
- **Parrat F** (1999), Les échecs des opérations de fusions-acquisitions, RFG, mars-avril-mai.
- **Phanish, Harbir et Zollo**(2003), L'art du management : discipliner les fusions acquisitions, Les Echos.
- **Samuel KE** (2002), Le rôle clé de la fonction ressources humaines dans les fusions d'entreprises, IFSAM conférence gold Coast, Queensland, Australie.
- **Thevenet M** (1986), Audit de la culture d'entreprise, Edition d'organisation.
- **Trompenaars Fons** (1994), L'entreprise multiculturelle, Maxima.
- **Zaghouni Z** (2004), culture d'entreprise et les alliances stratégiques, mémoire de mastère de management dirigé par Ben Fadhel A, FSEG Tunis.