

## **Changements multiculturels et organisationnels consécutifs à une fusion d'entreprises. Le cas de la fusion d'Arysta LifeScience et d'UPL.**

**Auteur :** Thibert, Adrien

**Promoteur(s) :** Robert, Jocelyne

**Faculté :** Faculté des Sciences Sociales

**Diplôme :** Master en gestion des ressources humaines, à finalité spécialisée "mise en oeuvre de la gestion stratégique des ressources humaines"

**Année académique :** 2019-2020

**URI/URL :** <http://hdl.handle.net/2268.2/10468>

---

### *Avertissement à l'attention des usagers :*

*Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.*

*Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.*

---

NOM : THIBERT

Prénom : Adrien

Matricule : S185387

Filière d'études : Master en gestion des ressources humaines, à finalité spécialisée en mise en œuvre de la gestion stratégique des ressources humaines

## Mémoire

Changements multiculturels et organisationnels consécutifs à une fusion  
d'entreprises

Le cas de la fusion d'Arysta LifeScience et d'UPL

Promoteur : Jocelyne Robert

Lecteur : Sabine Haine

Lecteur : Hugues Teuwa

## **REMERCIEMENTS**

*En préambule de ce mémoire, nous souhaiterions remercier notre promotrice, Madame Jocelyne Robert, pour ses relectures et ses conseils avisés tout au long de cette aventure.*

*Nous tenons également à remercier nos lecteurs, Madame Sabine Haine et Monsieur Hugues Teuwa, d'avoir accepté d'être membres du jury et de consacrer de leur temps à la lecture du mémoire.*

*Ensuite, nous remercions les travailleurs de la société UPL pour leurs réponses à nos questions contribuant ainsi à notre recherche.*

*Enfin, nous adressons nos remerciements à nos parents pour leurs relectures attentives ainsi qu'à toutes les personnes impliquées dans l'écriture de ce mémoire.*

# TABLE DES MATIÈRES

<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>4</b>
<b>PREMIÈRE PARTIE : APPROCHE THÉORIQUE.....</b>	<b>6</b>
<b>CHAPITRE PREMIER : DÉFINITIONS DE NOTIONS .....</b>	<b>6</b>
Section 1 - Fusion / acquisition .....	6
Section 2 - Les différents types de fusion.....	7
Section 3 - Rachat d'entreprise .....	8
Section 4 - Culture d'entreprise .....	8
Section 5 - Autonomie .....	10
<b>CHAPITRE II : ENJEUX EN MATIÈRE DE GRH .....</b>	<b>11</b>
Section 1 - Changements structurels et départs .....	12
Section 2 - Accueil et intégration .....	12
Section 3 - Composition des équipes et communication .....	13
Section 4 - Différences culturelles.....	14
Section 5 – Culture indienne .....	16
Section 6 – Conventions de GRH .....	17
<b>CHAPITRE III : RÔLE DU MANAGER .....</b>	<b>19</b>
Section 1 - Communication .....	19
Section 2 - Adhésion.....	19
Section 3 - Restructuration.....	20
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>22</b>
<b>DEUXIÈME PARTIE : MÉTHODOLOGIE.....</b>	<b>27</b>
<b>CHAPITRE PREMIER : OBJECTIFS DE LA RECHERCHE .....</b>	<b>27</b>
<b>CHAPITRE II : PÉRIMÈTRE DE LA RECHERCHE .....</b>	<b>28</b>
<b>CHAPITRE III : DÉMARCHES UTILISÉES .....</b>	<b>28</b>
<b>CHAPITRE IV : CONDUITE DES ENTRETIENS ET OBSERVATIONS .....</b>	<b>29</b>
Section 1 - Entretiens .....	29
Section 2 - Observations.....	31
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>32</b>
<b>TROISIÈME PARTIE : MISE À PLAT.....</b>	<b>33</b>
<b>CHAPITRE PREMIER : PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE .....</b>	<b>33</b>
Section 1 – Historique d'UPL .....	33
Section 2 – Historique du site d'Ougrée.....	34
Section 3 – Secteurs d'activités .....	35

Section 4 – Département RH .....	35
CHAPITRE II : CHANGEMENTS SUITE À LA FUSION .....	37
Section 1 – Changements liés à l'organisation .....	37
Section 2 – Changements liés à la culture .....	41
Section 3 – Communication.....	43
Section 4 – Influence des managers.....	46
CHAPITRE III : PRATIQUES RH FACE AUX CHANGEMENTS .....	48
Section 1 – Accueil RH .....	48
Section 2 – Formation .....	49
Section 3 - Publicité .....	50
CHAPITRE IV : DIFFÉRENCES ORGANISATIONNELLES ET CULTURELLES SELON DES INDIENS.....	51
CHAPITRE V : PRATIQUES SUGGÉRÉES .....	55
<b>QUATRIÈME PARTIE : ANALYSE .....</b>	<b>56</b>
<b>CINQUIÈME PARTIE : DISCUSSION .....</b>	<b>59</b>
BIBLIOGRAPHIE.....	64
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>66</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX ET GRAPHIQUE.....</b>	<b>68</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>69</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>74</b>
ANNEXE 1 : TABLEAU DE JOFFRE 2007 .....	74
ANNEXE 2 : ORGANIGRAMME DU DÉPARTEMENT DES RESSOURCES HUMAINES .....	76
ANNEXE 3 : MISSION, VISION ET VALEURS DE L'ENTREPRISE.....	77

---

## INTRODUCTION

---

Phénomène peu commun jusque dans les années 1940, la fusion d'entreprises est devenue de plus en plus fréquente à travers le monde. Nous assistons, depuis les années 1990, à une augmentation exponentielle de fusions/acquisitions (Sachwald, 2001). Lors de ce processus, la première variable analysée s'applique aux finances, aux gains monétaires des entreprises fusionnées. Cependant, d'autres éléments sont également à prendre en considération. L'organisation de l'entreprise est modifiée. Cela concerne par exemple le nombre de travailleurs, le siège de la société ou encore une restructuration. Si les entreprises fusionnées ne sont pas établies dans le même pays, si la culture interne à la société ou encore celle des travailleurs diffèrent, nous sommes également en présence de changements multiculturels.

Les changements organisationnels et multiculturels peuvent engendrer des impacts tant positifs que négatifs sur les travailleurs, notamment en matière de sentiment d'appartenance à l'entreprise, de communication interne et de relations interpersonnelles. Tous ces défis sont inhérents aux différentes missions qu'un gestionnaire des ressources humaines peut se voir confier et pour lesquelles une gestion appropriée peut s'avérer bénéfique pour les collaborateurs.

Dans ce mémoire, nous nous concentrerons sur les changements organisationnels et multiculturels consécutifs à la fusion d'Arysta LifeScience avec UPL. En effet, ces deux entreprises illustrent les différences culturelles car Arysta LifeScience est une entreprise américaine tandis qu'UPL est une entreprise indienne. Notre terrain de recherche sera le site d'Ougrée, en Belgique. Celui-ci dépendait de la société Arysta LifeScience, disparue au profit d'UPL. Cette recherche s'inscrit dans la tendance sociétale actuelle car le nombre d'entreprises indiennes s'installant en Belgique est en pleine croissance. Il n'existe cependant que peu d'études traitant des différences culturelles entre la Belgique et l'Inde.

Dans cette optique, nous avons réalisé notre recherche sur le site administratif de l'entreprise UPL situé à Ougrée. C'est à cet endroit que nous avons accompli notre stage de fin d'études durant l'année académique 2019 - 2020. La trame de notre recherche est axée autour de la question suivante : « Comment la fusion d'Arysta LifeScience et d'UPL est-elle vécue par les employés d'un point de vue organisationnel et culturel ? » Afin d'y répondre, nous avons opté pour une approche inductive et abductive. Nous avons également privilégié une approche qualitative en réalisant plusieurs observations ainsi que quatorze entretiens semi-directifs.

De manière à répondre à notre question de recherche de manière claire et structurée, nous avons séparé notre travail en cinq parties.

Nous commencerons ce mémoire par l'approche théorique, ce qui nous permettra de définir plusieurs termes de référence. Cette approche est subdivisée en trois chapitres. Le premier définira des termes généraux concernant notre sujet. Le deuxième se concentrera sur les différentes notions liées aux ressources humaines. Enfin, le troisième chapitre concertera la communication, l'adhésion et la structuration de l'entreprise.

La deuxième partie se rapportera à la méthodologie employée afin de récolter nos données. Nous commencerons par expliquer les objectifs de notre recherche en détaillant les hypothèses que nous avons émises. Nous continuerons en précisant le périmètre de notre étude ainsi que les modes d'inférence utilisés. Finalement, nous mettrons en lumière les intervenants impliqués dans notre recherche en énumérant les observations et entretiens réalisés.

La troisième partie consistera en une mise à plat des informations empiriques recueillies. Dans un premier temps, nous présenterons l'entreprise. Ensuite, nous expliquerons les changements liés à la fusion des entreprises étudiées. Nous continuerons en nous orientant vers les différentes pratiques établies par les ressources humaines afin d'affronter les changements. Nous aborderons également le point de vue de travailleurs indiens concernant la culture belge et européenne. Finalement, nous verrons quelles sont les pratiques suggérées par les travailleurs afin de faciliter cette période de transition.

Nous procéderons à une analyse sur base de ce recueil de données. Pour ce faire, nous établirons une relation entre, d'une part la partie empirique développée précédemment, et d'autre part notre question de recherche et nos deux hypothèses.

Finalement, nous interpréterons les résultats analysés dans la partie antérieure. Afin d'y parvenir, nous opérerons des liens entre l'approche théorique et notre analyse. Nous envisagerons également d'éventuelles perspectives d'études. Avant de conclure, nous expliquerons les limites qu'a connu ce travail.

---

# PREMIÈRE PARTIE : APPROCHE THÉORIQUE

---

Nous débuterons ce mémoire par l'approche théorique. Celle-ci se subdivise en trois parties. En premier lieu, nous définirons plusieurs termes utiles fréquemment employés. Ensuite, nous verrons les enjeux de ces différentes notions en matière de gestion des ressources humaines (GRH). Finalement, nous analyserons le rôle d'un manager.

## **Chapitre Premier : Définitions de notions**

Dans un premier temps, nous clarifierons certaines notions susceptibles de porter à confusion. En effet, plusieurs termes sont parfois confondus ou non différenciés. La distinction entre un rachat d'entreprise, une fusion ou une acquisition peut être floue. Ensuite, deux définitions se rapporteront à la multiculturalité et à l'autonomie.

### Section 1 - Fusion / acquisition

Tout d'abord, commençons par définir les mots fusion et acquisition. Dans la littérature, ces termes sont fréquemment associés. Nous mentionnons généralement fusion ou acquisition sans distinction, que ce soit en français ou en anglais avec les mots *mergers and acquisitions*.

À travers différentes définitions, tentons de comprendre si ces deux mots possèdent la même signification.

Voici une première définition relative à une fusion d'entreprises.

« La fusion est une opération de concentration. L'opération financière est dite aussi absorption par laquelle les associés de deux ou plusieurs sociétés commerciales décident de confondre les actifs des entreprises au capital desquelles ils participent, pour ne former qu'une seule personne morale » (Braud, 2020). Afin d'apporter quelques précisions, lisons une seconde définition.

« Ce terme [fusion / acquisition] regroupe au sein des différentes bibliographies toutes les transactions d'une ou plusieurs entreprises qui fusionnent avec d'autres, achètent ou sont achetées. Il peut se référer soit à une opération hostile, amicale sans forme d'achat ou amicale avec un règlement en actions » (Gumy, 2007, p. 4).

Cette seconde définition amène la notion d'opération hostile ou amicale. Nous reviendrons sur ce point dans la suite du mémoire.

À présent, définissons le terme « acquisition » de deux manières différentes.

« L'acquisition est l'achat d'un actif ou d'une entreprise par un [sic] une autre entreprise ou un institutionnel. C'est une méthode de croissance externe. [...] Dans le cas où l'activité des deux entreprises est liée, l'objet de l'acquisition est d'amener des effets de synergies et, ou de gagner des parts de marchés. C'est par exemple le cas lors du rachat d'un concurrent » (ActuFinance, 2020).

Complétons nos informations par une seconde définition avant de comparer les termes fusion et acquisition.

« Une acquisition est définie comme la reprise d'une entreprise existante et constitue un mode de développement pour l'entreprise. Parmi les raisons qui poussent les entreprises à faire des opérations d'acquisition, on note la volonté d'acquérir de nouvelles connaissances et ressources » (Altintas, 2015). Dans cette seconde définition, nous pouvons relever l'intention d'apporter de nouvelles connaissances et ressources.

Lorsque nous comparons les définitions de fusion et d'acquisition, nous retrouvons des similitudes. Par exemple, dans l'une ou l'autre de ces situations, ce sont deux entreprises qui se rassemblent afin de ne former qu'une entité. Il y a une mise en commun des actifs des entreprises. Nous pouvons souligner le fait qu'une des deux entreprises est achetée par l'autre et que cet achat se déroule de manière amicale ou non. Au vu de ces définitions, les appellations de fusion et acquisition semblent se confondre.

Un dernier élément à mettre en avant est que ces termes sont définis différemment selon la littérature. Bien que certains auteurs les différencient, nous considérerons, dans ce mémoire, qu'ils ont la même signification et ferons usage du terme fusion.

## Section 2 - Les différents types de fusion

Dans cette partie-ci, nous approfondirons la définition de la fusion d'entreprises en analysant les différents types de fusion possibles. Barabel, Schier & Teboul (2008) en citent quatre : les fusions horizontale, verticale, concentrique et conglomérale. La fusion horizontale réunit « deux ou plusieurs entreprises ayant la même activité et offrent des produits semblables et qui sont par conséquent des entreprises concurrentes » (Abden, 2010). Barabel & al (2008) définissent la fusion verticale comme le « rapprochement entre firmes situées à des stades différents d'une même filière afin de contrôler la chaîne économique, des matières premières au produit fini ». Ensuite, nous avons la fusion de type concentrique. Celle-ci a lieu lorsque deux entreprises n'appartenant pas au même secteur (Cheval, 2020) mais ayant des métiers complémentaires se rassemblent afin d'étendre la gamme d'offres et la base de clientèle (Barabel & al, 2008). Finalement, nous avons la fusion de type conglomérale. Cela a lieu lorsque des entreprises ne possèdent pas d'activités communes (Merdassi & Berrached, 2007).

### Section 3 - Rachat d'entreprise

Attardons-nous sur la notion de reprise d'entreprise afin de bien différencier ce terme de celui de fusion. Précisons dès à présent que les mots rachat et reprise sont synonymes dans ce cas-ci.

« Reprendre une entreprise signifie qu'une personne (ou un groupe de personnes) physique ou une société fasse l'acquisition de la totalité ou d'une partie des actifs et des branches d'activités d'une entreprise tierce. Le repreneur s'engage à assurer l'amortissement du passif et la sauvegarde d'une partie ou de tous les emplois. » (Petite-entreprise.net, 2019).

Lisons une seconde définition afin de pouvoir les comparer.

« Le RES (rachat de l'entreprise par les employés) n'est pas lié au développement durable mais vise l'objectif d'une entreprise durable. Montage juridico-financier sophistiqué permettant à des salariés de prendre le contrôle de leur société par l'interposition d'une société *holding*, le rachat de l'entreprise par les salariés est une stratégie complexe initiée par les salariés et coordonnant habilement droit des sociétés, droit du travail et droit fiscal » (Lacroix-De Sousa, 2014).

En comparant les deux définitions, nous observons un objectif d'entreprise durable, une volonté de maintenir les emplois. L'entreprise peut être rachetée par des employés de celle-ci en acquérant ses actifs. Dans le cas d'une fusion, nous n'avons pas l'objectif d'entreprise durable ni le maintien des emplois. De plus, une fusion concerne plusieurs entreprises tandis qu'un rachat ne s'opère que dans une seule.

### Section 4 - Culture d'entreprise

Afin de préciser ce qu'englobe le mot multiculturalité présent dans le titre du mémoire, penchons-nous d'abord sur ce qu'est une culture d'entreprise. Thévenet (1993) donne une première définition de la culture en général en écrivant ceci : « La culture aide à comprendre la collectivité, le groupe. Elle considère que toute collectivité se crée un patrimoine de références à la fois résultat de son expérience et référence pour traiter de futures situations ». Voici une définition de la culture d'entreprise. « La culture d'entreprise, c'est la construction d'une communauté unie autour de valeurs partagées avec ses rites, son langage, ses tabous, ses forces et ses faiblesses » (Raynal & Chédru, 2009). Cette définition insiste bien sur le fait que ce sont les valeurs partagées par une seule communauté.

Une autre définition est celle que nous donne Edgar Schein (1985), qui définit la culture comme : « *A pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way you perceive, think, and feel in relation to those problems.* »

Schein (2010), sur base de cette définition, va ensuite développer trois niveaux de culture. Ce sont les artefacts, les valeurs et les suppositions tacites.

Le premier niveau porte sur les artefacts. Ce sont des éléments visibles dans l'entreprise. Parmi ces constituants visibles, nous distinguons le langage, la technologie, la manière de s'habiller et les comportements entre individus. Nous retrouvons également l'organisation de l'entreprise et les processus managériaux. Cependant, bien qu'il soit aisément d'observer ces éléments, leur donner un sens s'avère plus ardu. En effet, chaque personne va accorder un sens différent à ce qu'il observe en fonction de son vécu et ainsi biaiser l'analyse. Une solution afin d'éviter cette situation est de vivre un certain temps parmi le groupe (Schein, 2010 : 23).

Le deuxième niveau de culture concerne les valeurs. Celles-ci englobent plusieurs éléments comme les objectifs, les buts et philosophies apparents au sein d'un système (Casey, Lal et Wada : 8). Une entreprise est créée sur base des valeurs des fondateurs ou des dirigeants. Au fur et à mesure, si les travailleurs réalisent que ces valeurs permettent à l'entreprise de se développer, ils vont se les approprier. Lorsqu'une grande partie du groupe aura adhéré à ces valeurs, il apparaîtra un rejet de ceux qui ne les acceptent pas (Schein, 2010 : 25).

Le troisième niveau relève des suppositions tacites, c'est-à-dire, les comportements inconscients. Cela concerne les manières de réagir face à une certaine situation, la compréhension face à un événement. Quand un groupe partage des modes de réaction et de fonctionnement identiques, cela permet de se sentir à l'aise. La personne qui agit contrairement à ces valeurs, se sent anxieuse, menacée, en dehors de sa zone de confort. Pour comprendre une culture, il faut avant tout comprendre ses suppositions tacites (Schein, 2010 : 28).

Prenons à présent une définition de la multiculturalité.

« Le multiculturel est un concept opératoire propre à décrire et définir une situation sociale réunissant au sein d'une entité urbaine, régionale, nationale ou supranationale, plusieurs groupes communautaires » (Frías, 2014). Nous voyons aussi que cela concerne plusieurs groupes communautaires qui ne sont pas géographiquement définis.

Dans ce travail, nous nous intéresserons aux différentes conséquences que peut avoir une culture d'entreprise qui, soudainement, devient multiculturelle. En effet, cela s'applique à notre étude de cas. Avant la fusion, nous avions une culture d'entreprise chez Arysta LifeScience et une autre chez UPL. Nous analyserons les différences potentielles entre une entreprise américaine et une entreprise indienne.

## Section 5 - Autonomie

L'autonomie dans le travail est une notion apparaissant fréquemment sur le devant de la scène en matière de gestion des ressources humaines. Nous estimons important d'expliquer ce qu'est l'autonomie car cette notion sera mentionnée à plusieurs reprises dans ce mémoire. En effet, nous verrons que dans une entreprise, la modification de l'autonomie des individus n'est pas sans conséquences. Avant d'aller plus loin, définissons ce concept.

« Selon Kant, l'autonomie est un choix qui repose uniquement sur la volonté propre de l'homme, établissant une « législation universelle ». Tout choix qui serait soumis à un élément « extérieur » tels que l'attrait, l'intérêt, la contrainte, le devoir, la loi, la nécessité, etc. relèverait au contraire de l'hétéronomie. Donc face à une situation donnée, un individu est autonome si, réfléchissant à sa conduite, il choisit volontairement et librement de se comporter de la façon qu'il juge être universellement la meilleure. » Cette définition, présentée par Le Coadic (2006), explique que l'autonomie n'est présente que s'il n'y a pas d'influence externe à la prise de décisions. Il y a une liberté d'actions, cela concerne l'autonomie en général.

Cependant, chaque situation d'entreprise peut présenter des aspects contradictoires : plus d'autonomie ne signifie pas automatiquement moins de contrôle ou de contraintes (Alexandre-Bailly, 2001). Cette définition sépare distinctement le concept d'autonomie et celui de contrôle. Ainsi, d'après Alexandre-Bailly (2001), une augmentation de l'autonomie ne signifie pas une diminution du contrôle.

## **Chapitre II : Enjeux en matière de GRH**

Dans le chapitre précédent, nous avons clarifié certaines définitions afin de démarrer ce travail sur des bases théoriques communes. À présent, penchons-nous sur les différents enjeux en matière de gestion des ressources humaines ainsi que sur l'impact en termes d'organisation lors d'une fusion d'entreprises. Nous allons nous efforcer de mettre en évidence plusieurs caractéristiques permettant d'acter la réussite d'une fusion.

Une fusion d'entreprises est une opération délicate. « [...] la grande majorité des opérations se solde par un échec dans les trois ans qui suivent la transaction » (Napier, 1989). Il existe de nombreuses variables à prendre en considération et cela comporte des risques économiques et sociaux. Ceux-ci peuvent se traduire de diverses manières.

« Suite à une fusion ou une acquisition, on peut observer une perte de savoir-faire ou une multiplication de savoir-faire. La réussite dépend beaucoup de la motivation de la fusion : si l'objectif est financier, il y a plus de risque de perte de savoir-faire ; si l'objectif est lié à une volonté du client, du produit, du service, on observera peu de perte de savoir-faire. On achète du savoirfaire [sic] » (Sargis, 2004).

Nous observons, dans cette première manière d'évaluer la réussite d'une fusion que l'objectif et la motivation sont importants. Afin d'éviter cette perte de savoir-faire, Joffre (2007) suggère de générer de la confiance parmi les salariés, de ne pas se contenter de l'intérêt économique. En effet, en conservant la confiance des salariés, nous évitons une perte de savoir-faire et donc une perte économique. Il y a un intérêt économique à ignorer l'objectif économique et à se concentrer sur le social. L'auteur ajoute que « l'acquéreur doit s'assurer la coopération des membres de la cible pour se l'approprier sans la détruire, et donc dépasser la simple relation de pouvoir pour générer l'engagement de la cible dans le projet de fusion » (Joffre, 2007).

Nous continuerons ce développement en nous aidant du « Tableau 3 » intitulé : « Propositions finales sur le management de l'intégration des « fusions entre égaux » » de Joffre (2007).

Ce tableau reprend une liste de vingt-six concepts auxquels tout acteur résolument impliqué dans une fusion doit prêter attention, que ce soit avant, pendant ou après la fusion. Nous ne reprendrons pas chaque point individuellement mais rassemblerons par catégories les différents concepts qui nous concernent, ceci afin de créer des liens avec d'autres littératures. Nous séparerons notre analyse de ce tableau en six points : les changements structurels et les départs, l'accueil et l'intégration, la composition des équipes et la communication, l'angle des différences culturelles de manière globale puis spécifiques à la culture indienne, et enfin, les conventions de GRH.

## Section 1 - Changements structurels et départs

Une fusion d'entreprises entraîne des modifications de la structure des deux entités. C'est le rapport de force qui va déterminer si l'acquéreur impose ses règles ou si nous sommes davantage face à une situation de compromis. Lorsque des règles sont imposées et de surcroît par la structure la plus forte, l'incertitude naît dans le chef des travailleurs.

En effet, dans le cas d'une fusion horizontale, les deux entreprises opérant dans le même domaine, un grand nombre de fonctions « doublons » vont apparaître. On va donc, afin de limiter les coûts considérés comme inutiles, restructurer l'entreprise en licenciant les personnes exerçant des fonctions dites de doublons (Bouinot, 2002). Cela va engendrer un sentiment d'insécurité, de stress, même chez les travailleurs *à priori* non concernés par cette restructuration. Cela est exprimé par Buono & Bowditch (1989) « Indeed, mergers and acquisitions can sufficiently transform the organizational structures, systems, processes, and cultures of one or both of the firms that people often feel stressed, disoriented, frustrated, confused and even frightened ». Ce stress peut être augmenté par la perte de repères, notamment lorsque les managers ou encore le comité de direction sont modifiés. La ligne hiérarchique se compose alors d'acteurs inconnus.

Schein (1985) nous explique que lors d'une fusion d'entreprises, les cultures ou sous-cultures sont mélangées. Cependant, les deux entités n'ont pas nécessairement d'histoire en commun. L'une d'elle va se sentir inférieure, menacée. Il faut éviter toute supposition concernant la culture de l'autre car, en réaction à notre propre vécu, c'est généralement mal interprété. Il est avant tout nécessaire de bien connaître sa propre culture d'entreprise et ensuite de s'efforcer de comprendre la nouvelle culture en évoluant un certain temps parmi le nouveau groupe.

Certains moyens existent afin de limiter ce stress, comme celui de prendre le problème à la source. Par exemple, si les deux entreprises sont en bonne santé économique, la future structure sera plus claire, les emplois seront mieux définis (Joffre, 2007).

## Section 2 - Accueil et intégration

Suite à une fusion, des modifications structurelles et culturelles apparaissent. Dans cette situation de changements et d'incertitude, il est primordial de faciliter l'intégration culturelle et l'identification organisationnelle. Voici la définition que donnent Perrot et Lacaze (2010) de l'intégration : « l'intégration consiste à accompagner un nouveau salarié dans la maîtrise des aspects techniques de son emploi et dans la compréhension de son rôle s'inscrivant dans l'environnement culturel et social propre à l'organisation ». Nous constatons ici que cela permet à un collaborateur de

s'inscrire dans un nouvel environnement culturel et social. Cet environnement est propre à l'organisation.

Lorsqu'un travailleur est intégré, c'est-à-dire qu'il a adopté l'environnement de son organisation, il possède des points de repère. Une fusion vient perturber ces derniers et cela a des conséquences évoquées par Schweiger & al (1987) : « [...] many employees involved in acquisitions experience a powerful sense of loss when strong attachments are destroyed or changed ». À la lecture de ceci, nous comprenons l'intérêt pour l'entreprise fusionnée de rapidement familiariser ses nouveaux collaborateurs à ses propres valeurs.

Une des solutions est de permettre que ceux-ci se sentent impliqués dans le projet de fusion, que chacun y participe à son échelle. Si les travailleurs ont le sentiment de participer à l'élaboration des nouvelles valeurs, à la mission et à la vision de l'entreprise, l'adhésion sera plus importante. Afin de réduire la période d'incertitude, les licenciements ainsi que les engagements nécessaires doivent être réalisés avec célérité. L'arrêt rapide des licenciements permettra de limiter la période de stress et d'incertitude quant à la conservation de l'emploi.

Le recrutement, lui, permettra de transmettre les valeurs de l'entreprise aux arrivants durant la phase d'accueil. Ceux-ci les partageront à leur tour avec les anciens collaborateurs. En effet, l'accueil peut être défini comme : « n'étant pas une finalité en soi, mais seulement la première phase du lien social ; c'est ce dernier qui donne tout son sens à l'accueil. Cette phase ritualisée, voire protocolisée n'est pas sans conséquence sur la relation qu'elle inaugure » (Formarier, 2012). Cette première relation, créatrice de liens, facilitera la transmission des valeurs et une diminution du stress.

### Section 3 - Composition des équipes et communication

Comme nous l'avons mentionné précédemment, une fusion engendre des modifications dans la composition des équipes des deux entreprises. Plusieurs méthodes existent afin de réduire l'hostilité que pourraient se vouer les membres du personnel.

Tout d'abord, nous pouvons améliorer la synergie en mélangeant les équipes, en créant d'autres binômes. En effet, si les nouveaux groupes de travail sont mixtes, c'est-à-dire issus des deux entreprises, ils seront forcés de travailler ensemble et de se considérer comme collègues. Dès lors, la période d'hostilité sera réduite ; on évitera ainsi une situation de vainqueur-vaincu. Cela est aussi valable pour les managers. Si ceux-ci sont amenés à diriger uniquement des membres de leur ancienne entreprise, l'intégration sera alors réduite. Moins de liens se créeront et une certaine distance persistera entre les collaborateurs des deux entreprises (Joffre, 2007).

Ensuite, un élément récurrent dans la littérature qui permet de « réussir » une fusion d'entreprises est la communication. Celle-ci peut être définie comme un « moyen de mettre en relation des acteurs » (Giroux, 1994) ou encore dans le cours de Jocelyne Robert qui portait sur la communication et gestion de projets : « la communication est un processus par lequel l'information est échangée entre les individus par le biais d'un système commun de symboles, de signes ou comportements » (Robert, 2018). Giroux affirme que dans une organisation, « la communication y est présentée comme une transaction par laquelle les partenaires bâissent leur relation et leur identité, échangent de la valeur, construisent l'organisation ». Ces définitions mettent en avant la création de liens entre les acteurs *via* la communication. Celle-ci est dès lors essentielle pour les processus d'accueil et d'intégration, mentionnés précédemment.

Zarifian (1999) nous détaille la communication comme étant davantage qu'un élément de sociabilisation. Il nous dit qu'actuellement, il y a « la prise de conscience du fait que la communication est devenue une composante essentielle du travail (...) et que la qualité des interactions est désormais centrale pour améliorer la performance des organisations. » Nous retrouvons ici la communication comme une tâche à part entière du travail de chacun.

De plus, grâce aux nouvelles technologies, les outils permettant d'améliorer la communication se sont multipliés (Detchessahar, 2004). Ces dernières années, les espaces de discussion se sont diversifiés, notamment grâce au concept de la RSE (responsabilité sociétale des entreprises). Cette dernière fait de l'entreprise un lieu de délibérations (Imbs & Ramboarison-Lalao, 2013). Joffre (2007) précise toutefois que, dans le cas de la fusion, les managers doivent privilégier les communications « face à face ». En effet, l'impact sera alors davantage percutant. La communication doit être récurrente et permettre l'actualisation des informations détenues par les employés. Cela permet d'éviter la méfiance et les rumeurs, qui peuvent engendrer un effet négatif sur la productivité et l'implication.

#### Section 4 - Différences culturelles

Chaque culture possède ses propres grilles de lecture du comportement des individus. Comme nous l'avons appris durant le cours de « Gestion des cadres et des équipes dans un contexte international » de Jocelyne Robert, au Moyen-Orient, exprimer des doutes lors d'une négociation peut être perçu comme une critique. Au Japon, les adultes baissent les yeux quand ils s'adressent à un supérieur. Pour un Américain, un Chinois qui écarquille les yeux est étonné. En fait, il maîtrise sa colère (Moran & Xardel, 1994). Ces exemples montrent que des conflits peuvent apparaître lorsque plusieurs cultures se côtoient sans prêter attention aux codes culturels de chacun. Sur base des modèles de Geert Hofstede, nous comparerons trois cultures : la belge, la nord-américaine et l'indienne. Nous reprendrons pour cela les six dimensions culturelles qu'il place en évidence.

	Belgique	Inde	Amérique du nord
Collectivisme – individualisme	Individualisme	Plutôt individualiste	Individualisme
Distance hiérarchique	Plutôt forte	Forte	Faible
Féminité – masculinité	Masculinité	Masculinité	Masculinité
Réaction face au risque	Intolérant	Tolérant	Tolérant
Orientation à court – long terme	Pas d'information	Plutôt long terme	Plutôt long terme
Indulgence – rancœur	Pas d'information	Pas d'information	Indulgent

Tableau 1 : Comparaison des cultures (Hofstede, 2020).

En observant ce tableau, nous voyons qu'il existe des différences entre chaque pays. Deux dimensions sont particulièrement divergentes. Nous avons la distance hiérarchique, fort marquée en Belgique et en Inde, alors qu'en Amérique du Nord, celle-ci est très faible. Ensuite, l'attitude face aux risques. Contrairement à la Belgique, l'Inde et l'Amérique du Nord se montrent tolérantes.

Prenons à présent deux types de négociateurs, l'Arabe et le Nord-Américain. Pour eux, nous ne relèverons que quelques exemples afin d'illustrer les différences possibles entre deux cultures durant une négociation.

Le négociateur nord-américain est dominateur, il n'aime pas la malhonnêteté, la perte de temps et l'absence d'un regard franc.

Le négociateur arabe aime renégocier, établir des relations à long terme, il n'aime pas la notion de temps, recevoir des documents de la main gauche, le refus de son hospitalité (Cathelineau, 1991).

En comparant ces deux profils de négociateurs, nous pouvons constater que les attentes de chacun sont différentes. Ils n'envisagent pas la négociation de la même manière, et ne pas en tenir compte peut créer des problèmes, pourtant parfaitement évitables.

Ainsi, Trompenaars (1994) distingue plusieurs variables culturelles, par exemple : la langue, les vêtements, la relation au temps, les valeurs et normes, les croyances et les habitudes au travail. Ignorer ces multiples facteurs peut mener à une incompréhension, une obstination de la part de certaines

personnes. Cela nuit à la communication et, par conséquent, à l'établissement de liens sociaux entre personnes de cultures différentes. Si, au contraire, deux groupes de cultures différentes en arrivent mutuellement à la conclusion qu'ils doivent unir leurs efforts dans la poursuite de leurs objectifs respectifs, il y a une synergie culturelle (Moran & Xardel, 1994).

## Section 5 – Culture indienne

Afin de pouvoir comparer au mieux les cultures belge et indienne, il convient d'apporter un certain nombre d'informations sur la seconde. Pour ce faire, nous utiliserons comme sources la Banque mondiale (2020) ainsi que Karkun, Belhoste et Fernandez (2008). L'Inde est un pays comportant 1,366 milliard d'habitants (Banque mondiale, 2020) et comportant deux langues officielles, l'anglais et l'hindi. Plusieurs religions sont présentes mais la majoritaire, pratiquée par 80% de la population, est l'Hindouisme. Avant d'entamer une explication de la culture indienne, il convient de souligner que les informations sont grossièrement généralisées en raison du grand nombre de régions et d'habitants. En effet, les coutumes au sud du pays sont parfois très différentes de celles du nord. Les informations suivantes sont donc à relativiser.

Tout d'abord, les Indiens accordent une grande importance à la famille. Ils vivent parfois plusieurs générations sous le même toit. Dès leur plus jeune âge, les enfants sont élevés dans le respect des aînés. L'âge est un signe d'autorité. Dans une famille, le père détient tous les pouvoirs, sa parole fait loi. A sa suite, viennent le fils aîné et les autres frères. Les femmes ont un statut inférieur aux hommes. Ceci vient de la pensée religieuse affirmant qu'une femme a une âme plus jeune que celle d'un homme. Elle a vécu moins de réincarnations et a donc moins d'expérience. Elle doit donc respecter les aînés, les hommes.

Le mariage revêt également une grande importance. En effet, étant donné que plusieurs générations vivent ensemble, celui-ci ne concerne pas deux individus mais bien deux familles. 80% des mariages du pays sont des mariages arrangés. Les études semblent confirmer que les jeunes sont favorables à cette situation. Si le mariage est encouragé par la famille et la société, le divorce en revanche apporte de la disgrâce à toute la famille. Étant donné l'importance que revêt le mariage, c'est un événement qui s'étale sur une certaine durée. Dans beaucoup d'entreprises, les travailleurs obtiennent des congés de mariage, pour le leur ou pour assister à celui d'un membre de leur famille.

Ensuite, nous avons vu que les Indiens vivent principalement en famille, en communauté. Cela induit une grande part de collectivisme et, au sein d'une famille, il n'y a que peu de possessions privées. Cependant, les Indiens manifestent également une part d'individualisme très importante. Nous pouvons le constater en prêtant attention aux liens entre personnes de castes ou de régions différentes. Concernant les attentes professionnelles des Indiens, de nombreuses variables telles que l'âge, la région, la langue parlée ou encore la classe sociale rendent une généralisation illusoire.

Prenons à présent les relations au travail, incluant celles avec la ligne hiérarchique. Comme mentionné précédemment, l'Inde est un pays paternaliste qui accorde un grand respect aux anciens. Le patron est souvent perçu comme le détenteur du savoir de même que les travailleurs plus âgés. Il existe une division verticale du travail très forte et il est malvenu de passer outre les échelons hiérarchiques. Etant donné les grandes différences culturelles susceptibles d'exister au sein d'une entreprise indienne, certains sujets comme la famille et le mariage sont mis en avant. On peut par exemple se trouver face à une incompréhension si un collègue ne veut pas participer à un repas.

Terminons en détaillant le négociateur « type » indien. Un grand nombre de témoignages mettent en avant l'attention portée aux détails, et ce, dès le début des négociations. Il se peut qu'un négociateur indien s'attarde sur ces détails pendant des jours à tel point que certains apparentent cela à du harcèlement. Les Indiens peuvent s'abstenir de se manifester si leurs attentes ne sont pas atteintes ou si la discussion ne tourne pas en leur faveur. L'objectif suivi est d'exaspérer la partie adverse afin qu'elle cède et baisse ses revendications unilatéralement. Lorsque les attentes sont à ce point élevées, qu'un négociateur attend l'extrême limite pour accepter des concessions, le risque est de voir l'autre négociateur se lasser et quitter la négociation (Karkun, Belhoste et Fernandez, 2008).

## Section 6 – Conventions de GRH

Dans toute entreprise, différents types de management existent. « Les différentes pratiques que l'on observe dans un même contexte présentent entre elles des traits communs, des similitudes, et nous cherchons à saisir les principes qui fondent ces similitudes, autrement dit à dégager ce qu'on a appelé les « conventions » de GRH » (Pichault et Nizet, 2000 : 73). D'autres auteurs comme È. Chiapello et P. Gilbert avec le livre paru en 2013 : « Sociologie des outils de gestion », ou encore H. Mintzberg et ses écrits concernant le management dans les organisations ont permis une meilleure compréhension du sujet. Enfin, nous citerons F. Leroy et son article scientifique de 2003, concernant les processus d'intégration et logiques de reconfiguration organisationnelle dans les fusions-acquisitions.

Afin de pouvoir analyser si une entreprise bénéficie d'une cohérence entre les différentes variables RH, nous utiliserons le tableau proposé dans la présentation PowerPoint du cours de François Pichault (2020), portant sur la gestion des ressources humaines : matières approfondies, ainsi que celui détaillé par Pichault et Nizet (2000). Nous exclurons volontairement de ce tableau les conventions délibérative et valoruelle.

<b>Variables RH</b>	<b>Discrétionnaire</b>	<b>Objectivante</b>	<b>Individualisante</b>
<b>Entrées</b>	non planifiées	planification quantitative, importance du processus de recrutement	planification qualitative, GPEC, importance du processus de sélection
<b>Evaluation</b>	informelle, interventions dans la vie privée	critères standards (échelle de notation), le cas échéant basée sur la description de poste	basée sur des critères (re)négociés en fonction des compétences individuelles (DPO)
<b>Mobilité</b>	informelle ou absente	basée sur l'ancienneté ou des concours	basée sur l'atteinte d'objectifs négociés, plans de carrière personnalisés
<b>Rémunération</b>	salaire au temps aléatoire, différences injustifiées entre individus	échelle de salaire, basée sur l'ancienneté ou la description de poste, primes collectives	part variable liée à l'atteinte d'objectifs négociés, nombreux incentives (plan cafétéria)
<b>Formation</b>	sur le tas, à court terme, informelle	très institutionnalisée, homogène, transmission de savoir-faire à court terme	très institutionnalisée, forte proportion des coûts salariaux, plans de formation sur mesure, coaching, à long terme
<b>Temps de travail</b>	heures supplémentaires compensées par arrangements informels	uniforme, claire différenciation travail/hors-travail	négocié et flexible (horaire variable, télétravail, congé parental, etc.)
<b>Départs</b>	congédiements sur le champ	licenciement collectif, préretraite	turnover élevé, exit interviews, soutien à l'employabilité, out-placement, essaimage
<b>Relations professionnelles</b>	absentes	principe de la délégation	principe de l'expression directe

Tableau 2 : Les conventions de GRH (Pichault et Nizet, 2000 : 167).

## **Chapitre III : Rôle du manager**

Suite à une fusion d'entreprises, un grand nombre de variables sont en mouvement. Afin de maximiser l'impact positif de cette opération, les managers, ainsi que le département des ressources humaines, doivent prêter attention à leurs actions. Nous allons analyser les différents comportements qu'un manager peut adopter afin de faciliter la période de changements pour ses collaborateurs. Cette analyse sera composée de trois sous-chapitres : la communication, l'adhésion et la structuration.

### Section 1 - Communication

Nous l'avons vu précédemment, une fusion correspond à une période d'incertitude. Les travailleurs se posent des questions, s'inquiètent de leur future place dans la société. Tous ne sont pas bien renseignés et une incompréhension peut apparaître. L'importance d'une bonne communication est primordiale. Le manager doit se montrer ouvert et honnête. Il doit constituer une oreille attentive face aux inquiétudes, voire aux doléances des travailleurs. Une conversation face à face est idéale pour réduire le stress et gérer immédiatement les conflits (Appelbaum et al, 2000). En se montrant calme, sûr de lui et en servant de relais d'informations, le manager crée la confiance et encourage à la stabilité. Ceci peut toutefois s'avérer compliqué car il peut vivre les mêmes incertitudes que les autres travailleurs quant à son avenir et à celui de la société.

### Section 2 - Adhésion

Un autre point auquel les managers doivent prêter attention est l'adhésion du personnel à la « nouvelle » société. Ceci concerne principalement les travailleurs attachés à l'entreprise acquise, par exemple lors d'une fusion horizontale. Encourager l'adhésion et propager les nouvelles valeurs de l'entreprise est indispensable. Pour réaliser ces missions efficacement, une collaboration entre différents départements est nécessaire.

Cette transmission de valeurs, de vision stratégique, d'idéologie, peut être assurée par le service des ressources humaines. Cela peut s'effectuer par le biais de réunions avec tous les travailleurs en vue d'expliquer l'importance des valeurs. Ou encore, lors de l'engagement d'une personne dans la société, le RH peut organiser une session d'accueil au cours de laquelle sont expliqués les objectifs et valeurs de l'entreprise. Le nouveau collaborateur peut alors mieux cerner la mission de l'entreprise et la divulguer parmi ses collègues (Joffre, 2007).

Schein (1985) nous explique que pour permettre aux anciens et aux nouveaux collaborateurs d'adhérer à la culture d'entreprise, il est essentiel d'expliquer en détail les missions et objectifs, ainsi que les

moyens d'atteindre ceux-ci. Ils peuvent consister en une modification de la structure organisationnelle, de la division du travail et la création de nouvelles normes et valeurs. En effet, c'est particulièrement en temps de crise que les changements surviennent et qu'une nouvelle culture d'entreprise apparaît. Les réactions de la ligne hiérarchique sont essentielles et analysées de près par les travailleurs. Il faut donc s'assurer que les personnes observées aient des suppositions tacites adéquates, mentionnées dans la Section 4 du Chapitre Premier « Définitions de notions », et prêchent par l'exemple.

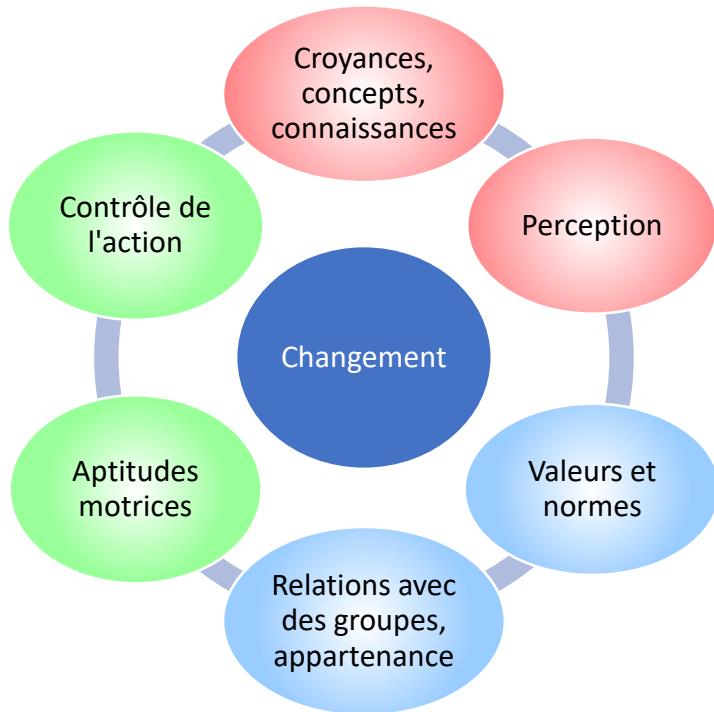
### Section 3 - Restructuration

Un autre élément apporté lors d'une fusion d'entreprises est la restructuration. Cela amène de l'incertitude, de la démotivation chez les travailleurs (Steiler & Rüling, 2010). Nous devons créer une structure claire au sein de laquelle il s'agit de gérer le changement pour éviter toute confusion dans les rôles (Joffre, 2007). Ceci permet d'identifier les synergies et de les valoriser. Plus la structure sera claire, plus les managers auront du temps à consacrer aux synergies. De plus, cela permettra d'agir directement sur les émotions des travailleurs, ce qui les aidera à toujours se sentir concernés. Afin de créer des structures claires et de contrôler le changement, il s'agit de s'attarder sur la compréhension de potentielles différences culturelles mentionnées dans les sections trois et quatre du Chapitre II « Enjeux en terme de GRH ».

Lors d'une restructuration, d'un changement, Lewin (1947) distingue trois phases, *unfreeze, change et refreeze*. Nous traduirons cela par dégel, changement et stabilisation.

L'objectif de la première phase, le dégel, est d'amener un groupe à abandonner ses réflexes, ses habitudes. Pour ce faire, Lewin prône la discussion qu'il considère bien plus efficace qu'un exposé. Durant la deuxième étape, le changement, les points de vue vont se modifier, le groupe va envisager de nouvelles méthodes de fonctionnement. Cette altération va voir apparaître de nouveaux comportements. La dernière étape, la stabilisation, a pour objectif d'apaiser les tensions, de cristalliser un nouvel équilibre. Durant cette phase, il est important que le groupe soit guidé afin qu'il comprenne la nouvelle configuration. Sans cette guidance, de l'incompréhension, de la confusion peuvent apparaître (Faulx, 2019 : 4).

Pour faciliter le passage d'une étape à une autre, Lewin conseille d'agir sur les forces s'opposant aux changements. Il s'agit par exemple d'alléger les contraintes, de faire prendre conscience des avantages liés à la situation souhaitée. Pour « rééduquer » un groupe, le travail doit se dérouler au niveau des domaines de la cognition, des valeurs et de l'action (Faulx, 2019 : 5).



Graphique 1 : Domaines de rééducation d'un groupe (Faulx, 2019 : 6).

## Bibliographie

ActuFinance.fr (2020). Acquisition – la définition. Consulté le 10-04-20 sur <http://definition.actufinance.fr/acquisition-803/>

Adnen, B. F. (2010). La culture d'entreprise: Facteur de réussite des alliances stratégiques et des fusions. *Cahier de recherche du CERESSEC*, (91031).

Alexandre-Bailly, F. (2001). L'autonomie des individus dans l'entreprise: essai de conceptualisation et regard sur les pratiques (Doctoral dissertation).

Altintas, G. (2015). Les facteurs explicatifs de la modification récurrente des ressources et compétences : le cas de la capacité dynamique d'acquisition d'entreprise. *Management & Avenir*, 80(6), 69-93.

Appelbaum, S. H., Gandell, J., Yortis, H., Proper, S., & Jobin, F. (2000). Anatomy of a merger: behavior of organizational factors and processes throughout the pre-during-post-stages (part 1). *Management decision*.

Barabel, M., Schier, G. & Teboul, T. (2008). Les fusions d'entreprises sur la corde raide. *L'Expansion Management Review*, 129(2), 28-36

Bouinot, J. (2002). Les nouveaux comportements spatiaux des entreprises françaises: un tournant favorable en 2001. *Cybergeo: European Journal of Geography*.

Braudo, S. (2020). *définition de Fusion et scission*. Consulté le 10-04-20 sur <https://www.dictionnaire-juridique.com/definition/fusion-et-scission.php>

Buono, A.F., Bowditch, J.L. (2003). The human side of mergers and acquisitions. Managing collisions between people, cultures, and organizations. Beardbooks, pp. 2-3.

Casey, R., Lal, S., & Wada, M. Promouvoir une culture axée sur la participation de la famille en santé mentale. *Elizabeth Steggles et Alison Gerlach, collaboratrices spéciales*.

Cathelineau, M. (1991). *Négocier gagnant*. InterEditions.

Cheval, P. (2020). Opération de fusion-acquisition : différentes formes & entreprises concernées. Consulté le 10-04-20 sur <https://www.managersenmission.com/blog/typologies-fusions-acquisitions/>

Chiapello, È., & Gilbert, P. (2013). Sociologie des outils de gestion. Paris: La Découverte.

Detchessahar, M. (2003). L'avènement de l'entreprise communicationnelle. *Revue française de gestion*, (1), 65-84.

Faulx, D. (2019). Kurt Lewin et l'accompagnement du changement. *Psychologies pour la formation*, 37-54.

Formarier, M., & Jovic, L. (2012). *Les concepts en sciences infirmières*. Mallet conseil.

Frías, J. Y. (2014) Interculturalité, multiculturalité et transculturalité dans la Traduction et l'Interprétation en Milieu Social. *Çédille: Revista de Estudios Franceses*, No.4, p. 91-111.

Giroux, N. (1994). La communication interne: une définition en évolution. *Communication et organisation*, (5).

Gumy, S. (2007). Analyse d'une fusion d'institutions de droit public : cas particulier des Etablissements publics pour l'intégration. *Mémoire de diplôme HES : Haute école de gestion de Genève*, TDEE 44, p.4.

Hampden-Turner, C., & Trompenaars, F. (2004). Au-delà du choc des cultures. Paris: Editions d'Organisation.

Hofstede, G. (2003). Cultural dimensions. Consulté le 10-04-20 sur [www.geert-hofstede.com](http://www.geert-hofstede.com).

Hofstede, G., & Usunier, J. C. (2003). Hofstede's dimensions of culture and their influence on international business negotiations. *International business negotiation*, 137-153.

Hofstede, G. (2020). The 6-D model of national culture. Consulté le 10-04-20 sur <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>

Imbs, P., & Ramboarison-Lalao, L. (2013). Opérationnaliser la RSE dans les PME: quelles pratiques de GRH socialement responsables?. *Management Avenir*, (1), 35-55.

Joffre, O. (2007). Confiance et réussite dans les fusions «entre égaux». *Revue française de gestion*, (6), 171-193.

Karkun, A., Belhoste, N., & Fernandez, B. (2008). Culture et gestion en Inde: ‘Shining India’ ou l’art de diriger en Inde. *Gestion en contexte interculturel: approches, problématiques, pratiques et plongées*, 1-55.

Kolman, L., Noorderhaven, N. G., Hofstede, G., & Dienes, E. (2003). Cross-cultural differences in Central Europe. *Journal of Managerial Psychology*, 18(1), 76-88.

La banque mondiale (2020). Inde. Consulté le 07/08/20 sur <https://donnees.banquemondiale.org/pays/inde>

Lacroix-De Sousa, S. (2014). Le rachat de l’entreprise par les salariés: une stratégie payante ? *Droit Social*, (6), 517.

Le Coadic, R. (2006). L’autonomie, illusion ou projet de société ?. *Cahiers internationaux de sociologie*, 121(2), 317-340.

Leroy, F. (2003). Processus d’intégration et logiques de reconfiguration organisationnelle dans les fusions-acquisitions. In *Actes de la 12è Conférence de l’Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*.

Lewin, K. (1947). Group decision and social change. *Readings in social psychology*, 3(1), 197-211.

Merdassi, G. , Berrached, K. (2007). Les fusions acquisitions et leurs conséquences RH. Etude de cas de la fusion absorption de la Fininvest par la Sudinvest. *Institut supérieur de gestion de Tunis - Maîtrise en Organisation et ressources humaines*.

Mintzberg, H. (1989). Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations. Simon and Schuster.

Moran, R., Xardel, D., (1994). Au-delà des cultures : les enjeux du management international. Paris : InterEditions.

Napier, N. K. (1989). Mergers and acquisitions, human resource issues and outcomes: A review and suggested typology. *Journal of management studies*, 26(3), 271-290.

Nizet, J., & Huybrechts, C. (1998). Interventions systémiques dans les organisations: intégration des apports de Mintzberg et de Palo Alto, de Boeck Université.

Perrot, S., & Lacaze, D. (2010). Réussir l'intégration de nouveaux collaborateurs en entreprise. Dunod.

Petite-entreprise.net (2019). *Qu'est-ce que la reprise d'une entreprise ?* Consulté le 10-04-20 sur <https://www.petite-entreprise.net/P-3758-136-G1-qu'est-ce-que-la-reprise-d'une-entreprise.html>

Pichault, F. (2013). Gestion du changement. Vers un management polyphonique. Bruxelles, De Boeck.

Pichault, F. (2020). GRHO0005-2 : Gestion des ressources humaines : matières approfondies [Présentation PowerPoint].

Pichault, F., & Nizet, J. (2000). Les pratiques de GRH: approche contingente et politique. Le seuil.

Raynal, S. & Chédru, M. (2009). Multiculturalité et interculturalité en management de projet. *Humanisme et Entreprise*, 292(2), 77-99.

Robert, J. (2018). GEST3161-1 : Communication et gestion de projets [Présentation Powerpoint].

Robert, J. (2018). HRHO008-5 : Gestion des cadres et des équipes dans un contexte international [Présentation Powerpoint].

Sargis, C. (2004). Fusion d'entreprises: Les défis de l'intégration des connaissances. *Revue française de gestion*, n° 149(2), 85-99.

Schein, E. H. (1985). Defining organizational culture. *Classics of organization theory*, 3(1), 490-502.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.

Schweiger, D. M., Ivancevich, J.M., Power, F.R. (1987). Executive actions for managing human resources before and after acquisition. *Academy of Management EXECUTIVE*, Vol.1 No.2, pp.127-138.

Steiler, D., & Rüling, C. C. (2010). Stress et stratégies d'ajustement. Analyse en situation de fusion-acquisition. *Management Avenir*, (4), 40-62.

Thévenet, M. (2015). La culture d'entreprise: «Que sais-je?» n° 2756. Que sais-je.

Trompenaars, F. (1994). *L'entreprise multiculturelle*. France : Maxima.

Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (2004). Managing people across cultures. Chichester: Capstone.

UPL (2020). Consulté le 10-04-20 sur <https://www.upl-ltd.com>.

Van Campenhoudt, L., Marquet, J., & Quivy, R. (2017). Manuel de recherche en sciences sociales-5e éd. Dunod.

Zarifian, P. (1999). Productivité, logique de service et mutations du travail. *Revue française de gestion*, (126), 106-116.

---

## DEUXIÈME PARTIE : MÉTHODOLOGIE

---

Après avoir défini les notions que nous utiliserons dans ce mémoire, nous développerons, dans ce chapitre, les méthodes utilisées afin de recueillir les données. Nous scinderons cette partie méthodologie en quatre titres : les objectifs de la recherche, le périmètre de celle-ci, les démarches utilisées et enfin, la conduite des entretiens et observations.

### **Chapitre Premier : Objectifs de la recherche**

Ce mémoire, portant sur les changements organisationnels et multiculturels consécutifs à une fusion d'entreprises, se concentre sur le cas de la fusion des sociétés Arysta LifeScience et UPL. Nous avons choisi de travailler sur ce thème car notre stage de fin d'études s'est déroulé chez Arysta LifeScience, récemment fusionnée avec UPL. Nous avons donc vécu les différents changements présents dans l'entreprise, que nous détaillerons dans le chapitre suivant, la mise à plat.

Notre question de recherche a été retravaillée à de multiples reprises suite à nos lectures, nos observations et nos entretiens. En conséquence, la question de recherche choisie pour ce mémoire est la suivante : « Comment la fusion d'Arysta LifeScience et d'UPL est-elle vécue par les employés d'un point de vue organisationnel et culturel ? »

Afin d'y répondre, nous avons divisé en deux notre question de recherche et émis deux hypothèses, chacune centrée sur une des parties. Cette méthode a pour objectif un plus grand apport de précisions et d'informations afin de répondre le plus exhaustivement possible à notre thèse. Les hypothèses choisies sont :

- a) Les changements culturels de l'entreprise engendrent une perte d'autonomie des collaborateurs dans leur travail.
- b) Les changements organisationnels créent de l'incertitude et une perte de sens néfaste pour les collaborateurs.

Cette question, accompagnée des deux hypothèses, a été formulée afin de répondre aux critères de formulation repris dans le manuel de recherche en sciences sociales de Van Campenhoudt, Marquet et Quivy (2017 : 42). Ces critères sont la clarté, la faisabilité et la pertinence.

- La clarté signifie que la question doit être précise, concise et univoque.
- La faisabilité exprime une question réaliste, il doit être possible d'y répondre grâce à nos connaissances et nos ressources.
- La pertinence stipule que la question doit être ouverte et non moralisatrice. Elle doit exprimer l'intention de comprendre les phénomènes étudiés.

## **Chapitre II : Périmètre de la recherche**

Notre recherche, sur base des données récoltées, concerne l'entreprise UPL et, plus précisément, le site d'Ougrée dans la région de Liège. UPL est une grande entreprise internationale travaillant dans le secteur de la chimie. L'importance du site d'Ougrée induit que des travailleurs de pays limitrophes comme la France ou les Pays-Bas viennent occasionnellement assister à des réunions d'entreprise. Ceci nous a permis de récolter des informations de travailleurs issus de plusieurs pays et d'étendre ainsi les points de vue.

Afin de récolter les données nécessaires à notre analyse, nous avons réalisé des observations et des interviews. Celles-ci ont été effectuées en collaboration avec les employés durant les heures de travail et nous avons exclu les ouvriers pour plusieurs raisons. Tout d'abord, pour une question de facilité. En effet, interviewer un ouvrier durant une quarantaine de minutes, cela équivaut à interrompre la production durant ce même laps de temps. Ce temps « perdu » ne peut pas être rattrapé, contrairement à celui d'un employé qui peut organiser son planning. Ensuite, les ouvriers sont touchés différemment par la fusion des entreprises. Il y a moins de conséquences sur la production et sur les emplois. De plus, ils n'ont pas de contact avec les travailleurs indiens. Nous détaillerons cela dans le chapitre suivant : « Mise à plat ». Nous avons également interviewé deux travailleurs indiens, provenant d'une autre entreprise, afin d'obtenir des informations sur ce que pensent les indiens de la culture européenne. Les extraits d'entretien des deux collaborateurs indiens font l'objet d'une traduction libre de notre part.

## **Chapitre III : Démarches utilisées**

Le type de recherche que nous avons utilisé est abductif et inductif ainsi qu'orienté vers une approche qualitative. Nous avons effectué de la recherche sur le terrain (Dumez, 2011), ce qui nous a permis de collecter verbalement nos données. L'objectif est de comprendre et d'expliquer différents comportements.

La démarche inductive nous amène à produire des réformes de théories, hypothèses ou intuitions à la lumière de notre expérience d'analyse (Blais et Martineau, 2006). Cela permet de transposer notre raisonnement du spécifique vers le général. Ce n'est donc pas grâce à l'utilisation d'un cadre théorique préétabli que nous atteignons notre objectif de recherches mais plutôt par le biais d'une généralisation (Blais et Martineau, 2006). Nous avons eu l'occasion d'observer et d'interroger de manière informelle les employés concernés par l'analyse. C'est en fonction de leurs réactions face aux événements et de la manière dont ils ressentent le changement que nos hypothèses ont évolué. En effet, avant de commencer nos recherches, nous ignorions sur quelle problématique nous allions nous concentrer.

Le second mode d'inférence utilisé est l'abduction. Dubois & Gadde (2002) définissent l'abduction comme : « *The main characteristic of this approach is a continuous movement between an empirical world and a model world. During this process, the research issues and the analytical framework are successively reoriented when they are confronted with the empirical world* ». En effet, nous approuvons cette approche car suite à certaines expériences vécues sur le terrain, de nouveaux éléments sont apparus. Cela a impliqué une mise à jour régulière du cadre original et de l'orientation théorique. Nous n'avons donc pas réalisé un cadre d'analyse clair et défini. Durant la recherche, les observations et entretiens menés nous ont obligé à continuellement revoir notre analyse de la situation.

## **Chapitre IV : Conduite des entretiens et observations**

Afin de récolter empiriquement les données nécessaires à l'analyse de notre problématique, nous avons réalisé une série d'interviews ainsi que plusieurs observations.

### Section 1 - Entretiens

L'étape préalable aux entretiens était l'obtention d'un accord. En tant que stagiaire dans le département des ressources humaines, nous l'avons obtenu immédiatement. En effet, lorsque nous avons discuté de la réalisation des entretiens avec notre responsable, il nous a donné carte blanche pour interviewer les travailleurs de notre choix. Une première partie de ces interviews a eu lieu durant notre stage de fin d'études, qui a été effectué du mois de septembre au mois de décembre 2019. Une seconde partie a été réalisée pendant les quatre mois postérieurs au stage. Nous avons donc établi une liste de personnes à interviewer parmi les acteurs les plus touchés par notre problématique et disposant d'une fonction stratégique ou opérationnelle. C'est-à-dire de « personnes qui par leur position, leur action ou leurs responsabilités ont une bonne connaissance du problème. Ces témoins peuvent appartenir au public sur lequel porte l'étude ou y être extérieurs, mais largement concernés par ce public » (Van Campenhoudt, Marquet & Quivy, 2017 : 84).

Étant nouveau dans l'entreprise et ne connaissant pas l'entièreté du personnel, nous avons demandé à notre responsable de parcourir cette liste et de donner son avis. Grâce à ses conseils et orientations, nous l'avons mise à jour afin qu'elle corresponde au maximum à nos attentes. L'exemple évoquant le mieux l'aide reçue correspond aux trois premiers entretiens qui nous ont aidé à cadrer notre sujet. En effet, nous souhaitions commencer par discuter avec des personnes ouvertes, loquaces, honnêtes et sans langue de bois. Notre responsable nous a alors conseillé quelques personnes répondant à ces critères.

Nous souhaitions mener ces entretiens dans des conditions optimales. Cela signifiait un environnement calme, isolé, où nous ne serions pas dérangés, ainsi qu'un lieu neutre, différent du bureau dans lequel l'interviewé travaille tous les jours. Afin de répondre à ces critères, nous louions la salle de réunion la plus isolée de l'entreprise. En raison d'une impossibilité de rendez-vous « face à face », trois des entretiens ont été réalisés à distance.

Afin de récolter nos informations, nous avons choisi de mener quatorze entretiens semi-directifs qui ont duré entre trente-cinq et quatre-vingt-cinq minutes. Tous ont été enregistrés afin de pouvoir être retranscrits. Les entretiens semi-directifs « se caractérisent par un contact direct entre le chercheur et ses interlocuteurs et par une faible directivité de sa part » (Van Campenhoudt, Marquet & Quivy, 2017 : 241). « L'entretien semi-directif est une technique de collecte de données qui contribue au développement de connaissances favorisant des approches qualitatives et interprétatives » (Imbert, 2010). Cela s'insère donc parfaitement dans le cadre de notre recherche qui est qualitative.

Pour mener ces entretiens semi-directifs, nous avions établi une grille de questions comportant plusieurs thèmes et sous-thèmes. L'interview était menée sous forme de récit de vie, c'est-à-dire, que nous avons demandé à l'interviewé de raconter son expérience en mettant l'accent sur l'aspect social (Bertaux, 2016). Nous nous servions de nos questions prédefinies pour recadrer ou réorienter la conversation. Cependant, nous laissions une grande liberté de parole à l'interviewé et nous adaptions donc nos questions au fur et à mesure de la discussion (Imbert, 2010). Les trois premiers entretiens effectués ont permis d'explorer le sujet, de mettre à jour notre grille d'entretien afin de cibler avec davantage de précision les questions à poser, ainsi que la direction vers laquelle orienter les entrevues suivantes.

Nous commençons les entretiens en expliquant le sujet abordé, sans toutefois entrer dans le détail. Cette imprécision était volontaire car nous ne souhaitions pas que les interviewés adaptent leurs réponses ou veuillent correspondre à nos attentes. Après avoir rappelé que l'entretien était enregistré, nous ouvrions l'interview en demandant à l'intervenant d'expliquer son parcours scolaire et professionnel. L'objectif de cette question était double : cela permettait de connaître le profil de la personne mais surtout de générer une réponse abordable pour chacun. Cela détendait donc l'intervenant. Nous avons ensuite continué la discussion sur base de notre guide d'entretien.

Voici, à la page suivante, un tableau synthétisant l'ensemble des entretiens effectués. Pour des raisons d'anonymat, le nom des répondants a été remplacé par une lettre. De même, les différents postes occupés ont été globalisés en trois départements : la Supply Chain, les Finances, les travailleurs indiens. La troisième colonne reprend la date à laquelle ont eu lieu les entretiens ainsi que leur durée.

Répondant	Poste occupé	Date et durée de l'entretien
A	Finances	15/10/19, 50 minutes
B	Finances	04/03/20, 49 minutes
C	Finances	07/04/20, 54 minutes
D	Finances	10/02/20, 61 minutes
E	Finances	21/02/20, 51 minutes
F	Supply Chain	18/10/19, 72 minutes
G	Supply Chain	12/11/19, 41 minutes
H	Supply Chain	13/12/19, 54 minutes
I	Supply Chain	05/02/20, 58 minutes
J	Supply Chain	02/03/20, 47 minutes
K	Supply Chain	14/02/20, 43 minutes
L	Supply Chain	17/02/20, 85 minutes
M	Travailleur indien	08/08/20, 35 minutes
N	Travailleur indien	06/08/20, 68 minutes

Tableau 3 : Synthèse des entretiens.

## Section 2 - Observations

Afin de varier nos sources d'informations, nous avons mené des observations participantes en complémentarité des entretiens susmentionnés. Celles-ci ont été réalisées durant la première moitié de notre stage et se sont déroulées dans une salle de réunion de l'entreprise UPL.

Ces observations, au nombre de quatre, ont eu lieu durant une formation à la culture indienne, dispensée aux employés sur base volontaire. L'intérêt d'observer cet événement réside dans le fait qu'il concernait les défis liés à la multiculturalité. Nous avons donc pu étendre notre compréhension du sujet. Il était intéressant d'observer les réactions des participants lorsqu'on leur expliquait les us et coutumes de la culture indienne. De plus, cela nous a offert l'opportunité de prendre note des questions posées par les collaborateurs belges. Grâce à cela, nous avons pu cibler plus précisément les inquiétudes des travailleurs. Cela nous a aidé à établir notre grille d'entretien.

Nous avons assisté à la moitié de la première formation avec le groupe 1, ce qui équivaut aux quatre premières heures. Ensuite, nous avons suivi les trois séances ultérieures durant une heure. La synthèse de nos observations est présente ci-dessous.

Travailleurs observés		Thème	Date et durée de l'observation
<b>Groupe 1</b>		Formation à la culture indienne	27/09/19, 4 heures
<b>Groupe 2</b>		Formation à la culture indienne	11/10/19, 60 minutes
<b>Groupe 3</b>		Formation à la culture indienne	18/10/19, 60 minutes
<b>Groupe 4</b>		Formation à la culture indienne	25/10/19, 60 minutes

Tableau 4 : Synthèse des observations.

## Bibliographie

Bertaux, D. (2016). *Le récit de vie-4e édition*. Armand Colin.

Blais, M., & Martineau, S. (2006). L'analyse inductive générale: description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes. *Recherches qualitatives*, 26(2), 1-18.

Dubois, A., & Gadde, L. E. (2002). Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of business research*, 55(7), 553-560.

Dumez, H. (2011). Qu'est-ce que la recherche qualitative?

Imbert, G. (2010). L'entretien semi-directif : à la frontière de la santé publique et de l'anthropologie. *Recherche en soins infirmiers*, 102(3), 23-34.

Van Campenhoudt, L., Marquet, J., & Quivy, R. (2017). Manuel de recherche en sciences sociales-5e éd. Dunod.

---

## TROISIÈME PARTIE : MISE À PLAT

---

Dans le chapitre précédent, nous avons développé la voie par laquelle nos données ont été récoltées. À présent, nous allons utiliser ces informations afin de les confronter à notre thématique. Nous commencerons par une présentation de l'entreprise dans laquelle nous avons effectué nos recherches. Ensuite, nous détaillerons les changements consécutifs à la fusion des deux sociétés. De plus, nous développerons l'élaboration des différentes pratiques RH. Nous envisagerons le point de vue de travailleurs indiens afin de pouvoir mettre en perspective les défis liés à la culture et à l'organisation lors de relations entre Belges et Indiens. Pour terminer, nous aborderons plusieurs pistes qui pourraient être instaurées.

### **Chapitre Premier : Présentation de l'entreprise**

Nous commencerons la présentation de l'entreprise par un tracé de l'historique UPL suivi de celui relatif à l'usine d'Ougrée. Ensuite, nous expliquerons les diverses activités de l'entreprise. Nous terminerons par les tâches générales du service RH.

#### Section 1 – Historique d'UPL

UPL est une société indienne qui a été créée en 1985 par la famille Shroff ainsi que par d'autres investisseurs. C'est une entreprise mondiale de produits chimiques destinés à la protection des cultures et des semences. La société est active dans le domaine des produits industriels agrochimiques.

**1969 :** La première usine est créée.

**1985 :** UPL Limited a été constitué sous le nom de Vishwanath Commercials Ltd

**1995 :** La compagnie change de nom et devient Search Chem Industries Ltd

**2003 :** Le nom de la compagnie devient United Phosphorus Ltd.

**2018 :** UPL acquiert la société Arysta LifeScience et se positionne au cinquième rang mondial des entreprises phytosanitaires.

Depuis l'acquisition de l'entreprise Arysta LifeScience, UPL est présent dans plus de 130 pays et a accès à 90% du marché mondial. L'entreprise emploie plus de 10 300 travailleurs de 75 nationalités différentes à travers ses 48 usines de manufacture et ses 27 usines de formulation de produits. Plus de douze mille produits sont enregistrés et permettent au chiffre d'affaires d'atteindre plus de trois milliards de dollars américains. Bien que multinationale, l'entreprise est dirigée par plusieurs membres de la famille Shroff et se veut familiale, humaine. La proximité avec les clients et fournisseurs est mise en avant.

## Section 2 – Historique du site d’Ougrée

Le site d’Ougrée, en région liégeoise, a été créé en 1945 sous le nom de Chimac. C’était l’une des premières sociétés belges spécialisées dans la production et le commerce des produits agrochimiques. En 2019, une centaine d’employés ainsi qu’une centaine d’ouvriers, dont dix à soixante travailleurs intérimaires, travaillaient dans cette usine.

**1945 :** Chimac a été fondée et reconnue comme étant une des premières sociétés belges spécialisées dans la production et le commerce des produits agrochimiques.

**1950 :** La société SBACPM a formé une division agricole appelée Agriphar. Cette division s’est spécialisée dans la synthèse de divers produits dérivés des produits chimiques (cuivre, arsenic, etc.).

**1970 – 1980 :** Les années 70’ et 80’ ont été marquées par une série d’investissements qui ont abouti à l’achat de Chimac et à la formation d’une nouvelle société Chimac – Agriphar.

**1990 :** La société belge Chimac – Agriphar est acquise par Protex.

**2005 :** Chimac – Agriphar se scinde en deux sociétés indépendantes, Chimac SA et Agriphar SA. Avec leurs filiales, elles constituent le groupe Agriphar.

**2008 – 2011 :** Le groupe Agriphar renforce sa position stratégique sur le marché européen grâce à l’acquisition des sociétés suivantes : Terranalisi (devenu Agriphar Italie), Geopharm (devenu Agriphar Hellas) et Laboratorios Alcotan (devenu Agriphar Iberia).

**2014 :** Acquisition par la société Platform Speciality Products Corp (PSP).

**2015 :** La nouvelle division de produits chimiques s’appelle Arysta LifeScience

**2018 :** UPL acquiert Arysta LifeScience, ce qui propulse le groupe à la cinquième place mondiale des entreprises de produits phytosanitaires. Les deux sociétés étant de taille presque équivalente, cette fusion va donc doubler l’importance de l’entreprise.

### Section 3 – Secteurs d'activités

UPL est leader mondial dans le système alimentaire dont le but est de prendre soin de la terre et des récoltes. En 2100, les statistiques annoncent onze milliards d'êtres humains. L'objectif de l'entreprise est de donner à chacun la possibilité de bénéficier de trois repas quotidiens, ce qui équivaut à trente-trois milliards de repas par jour. Pour relever ce challenge, UPL collabore avec cinq cents millions d'agriculteurs à travers le monde.

Une des particularités d'UPL est la réalisation en interne de l'entièreté du processus de création d'un produit. Cela comprend :

- La recherche & développement
- Le développement de produits mondiaux
- L'homologation
- La fabrication de matière active
- La formulation et le conditionnement
- Le marketing et la distribution

Les différents produits créés par la société sont liés à l'agriculture et à la protection intégrée des récoltes. Nous retrouvons, par exemple, des semences, des insecticides, des herbicides, des fongicides, des bio solutions ainsi que des fumigants.

Nous sommes donc dans une entreprise avec un grand nombre d'ouvriers mais aussi d'employés. Ceci est démontré par le ratio du site d'Ougrée, où les deux statuts sont représentés de manière presque équivalente.

### Section 4 – Département RH

Le département des ressources humaines du site d'Ougrée se compose de quatre membres<sup>1</sup> : le directeur des ressources humaines (DRH), le responsable, l'assistant et le *data manager*. Chaque personne est en charge de certaines tâches dans l'entreprise. Cependant, le mode de fonctionnement reste plutôt généraliste car la répartition des missions peut être modifiée en fonction des besoins de l'entreprise et des souhaits individuels. Ainsi, chacun a un aperçu du travail de ses collègues et peut, le cas échéant, lui venir en aide lors de situations d'urgence.

De nombreuses tâches échoient au service RH. On y trouve notamment la gestion de la paie, du personnel, du recrutement, de l'accueil et de l'intégration ainsi que l'organisation des événements et des formations.

---

<sup>1</sup> L'organigramme du département des ressources humaines est présent en Annexe 2.

Le recrutement est planifié de manière quantitative afin d'anticiper la haute saison. Cependant, le recruteur peut engager des personnes supplémentaires à tout moment s'il prévoit que l'entreprise aura besoin de plus de main d'œuvre. La demande provient généralement des managers, que cela concerne les ouvriers ou les employés. Le fait d'être en charge du recrutement et de la gestion du personnel facilite la gestion de la mobilité interne. En effet, lorsqu'un poste se libère, les travailleurs ont la possibilité de présenter leur candidature ; celle-ci est alors examinée par le service RH et le manager du travailleur.

La gestion de l'accueil et de l'intégration, bien que n'étant pas particulièrement chronophage, est essentielle et requiert une attention particulière. Le service RH accorde une grande importance à la première impression ressentie par le travailleur. Lors du premier jour du nouveau collaborateur, une visite des bâtiments et des différents départements ainsi que la rencontre avec les collègues sont assurées par les ressources humaines. Nous reviendrons sur ce point plus en détail dans la Section 1 des Pratiques RH face aux changements : « Accueil RH ».

Une autre tâche inhérente au service RH, est la responsabilité du *frontdesk*. En effet, les membres du département RH supervisent le bureau d'accueil de l'entreprise. Lorsqu'un grand nombre de visiteurs est prévu, il existe une collaboration entre les membres du *frontdesk* et les ressources humaines afin de s'assurer de la bonne réalisation en temps et en heure des différentes tâches à effectuer.

Ensuite, venant s'ajouter aux quelques exemples repris ci-dessus, nous mentionnerons l'organisation des événements et des formations. L'organisation des événements s'effectue en collaboration avec le *frontdesk*. Plusieurs festivités ont lieu chaque année comme la fête du personnel et les fêtes de Saint-Nicolas et de Noël destinées aux enfants du personnel. À cela s'ajoute l'organisation des formations. Par exemple, chaque année, l'usine d'Ougrée organise une formation à la sécurité pour l'entièreté de ses travailleurs, employés et ouvriers confondus. Non seulement cela permet d'apprendre les bons réflexes à adopter en cas d'accidents, mais en plus, durant cette journée, tous les départements sont réunis, ce qui favorise les rencontres entre des membres de l'entreprise qui n'ont pas l'habitude de travailler ensemble.

Enfin, nous terminerons par souligner le rôle stratégique que joue le département RH. Le DRH a un rôle prépondérant dans les discussions stratégiques de l'entreprise. En effet, celui-ci faisant partie du comité de direction, il a notamment pour tâche de promouvoir la stratégie RH. Cela permet une certaine clarté, une homogénéité dans les actions qu'entreprend la société en matière de gestion des ressources humaines.

## Chapitre II : Changements suite à la fusion

Dans ce chapitre, nous verrons les différents changements instaurés suite à la fusion et comment ils sont perçus par les travailleurs. Nous commencerons par aborder les changements organisationnels afin de mettre en évidence la structure de l'entreprise ainsi que les diverses modifications. Ensuite, nous nous intéresserons aux différences culturelles. Puis, nous verrons les modifications des règles de communication et nous terminerons par ce que peuvent apporter les managers face à ces changements.

### Section 1 – Changements liés à l'organisation

Pour commencer, nous allons utiliser la grille d'analyse des conventions GRH<sup>2</sup> de l'entreprise. Nous ajouterons, en dernière ligne du tableau, la coordination du travail. Nous l'incluons à cette analyse bien qu'il s'agisse d'une variable organisationnelle et non d'une convention de GRH. Ce tableau ne concerne que les employés car c'est à eux que se rapportent les données récoltées dans le cadre de ce mémoire.

Intégration et culture	Nous sommes ici dans le cas d'une culture et d'une intégration individualisantes. Il existe une forte culture d'entreprise. En effet, UPL souhaite diffuser ses valeurs et sa culture d'entreprise. Nous pouvons retrouver les différentes valeurs, la mission et la vision affichées dans le hall d'entrée, les couloirs et les salles de réunion. De plus, lorsqu'une personne entre dans la société, un accueil est organisé par les ressources humaines durant lequel les activités de l'entreprise et ses objectifs sont détaillés.
Évaluation	La méthode d'évaluation est individualisante. En effet, en début d'année, chaque employé fixe, avec son manager, ses différents objectifs. Ceux-ci seront évalués et mis à jour à la mi-année et ensuite évalués une nouvelle fois en fin d'année. L'évaluation est effectuée par le manager ainsi que le matrix manager de chaque employé. Une part variable de la rémunération est liée à l'atteinte des résultats.
Rémunération	Il existe différents éléments qui rendent la rémunération individualisante. Comme mentionné ci-dessus, une part variable est liée à l'atteinte d'objectifs. De plus, un certain nombre d'incitants sont mis en place comme des chèques-repas et la CCT 90.

<sup>2</sup> Cette grille d'analyse est liée à la théorie expliquée dans la première partie, l'«Approche théorique ».

Formation / Développement des compétences	Chez UPL, de nombreuses formations sont disponibles pour les employés, notamment via e-learning sur l'intranet de la société. De plus, un budget formation est alloué aux différents départements et chacun peut demander à suivre une formation en particulier.
Temps de travail	En ce qui concerne le temps de travail, il convient de distinguer employés et cadres. En effet, les employés ont une convention objectivante car ils ont un temps de travail fixe régulé sous forme de pointage. Il existe une claire différenciation entre le travail et la vie hors travail. Pour les cadres, c'est un peu différent. Le temps de travail est aussi régulé par un pointage mais il est possible de négocier plus facilement du télétravail et un horaire flexible. Nous sommes davantage dans une convention individualisante.
Dialogue social, relations interpersonnelles	Bien qu'il y ait des représentants syndicaux, la plupart des discussions s'effectuent de manière directe. Les employés dont le manager se trouve dans l'usine d'Ougrée sont en relation régulière avec lui. Ils peuvent échanger oralement à tout moment, sans intermédiaire. En revanche, suite à la fusion, le manager ou les collègues directs de plusieurs travailleurs se trouvent en Inde. La communication est modifiée, comme nous le verrons dans la section 2 : « Changements liés à la culture » et la section 3 : « Communication ». C'est une variable individualisante.
Entrées	Les entrées sont planifiées de manière qualitative. L'objectif n'est jamais de remplir un poste à tout prix mais bien d'y placer la personne adéquate. Pour ce faire, la sélection se déroule sous forme d'un ou de plusieurs entretiens, selon la fonction.  Suite à la fusion, les entrées se raréfient.  C'est une sélection individualisante.
Départs	Cette entreprise ne comporte que très peu de départs volontaires. Le turn-over est très faible. Depuis le rachat par la société indienne UPL, il existe un contexte de restructuration afin d'éviter les doublons. En effet, Arysta LifeScience et UPL étant d'importance presque égale et présentes dans les mêmes pays, certains métiers se sont retrouvés en doublons. Plusieurs départs ont eu lieu sous forme de congédiements immédiats, ce qui nous rapproche d'une convention discrétionnaire.

Mobilité	La mobilité est basée sur l'atteinte d'objectifs. Elle est négociée en fonction des possibilités et de l'expérience. Lorsqu'un poste se libère, il est possible de postuler en interne. C'est un facteur individualisant.
Coordination du travail	La coordination du travail est un ajustement mutuel et une supervision directe. En effet, cela varie selon le département et la personne. Il existe un enjeu de responsabilité mais aussi de confiance. Alors que certains managers prônent l'individualisant sur mesure, d'autres préfèrent prendre les décisions et tout superviser. À ce titre, nous avons de l'individualisant mais aussi du discrétionnaire.

Tableau 5 : Analyse des conventions de GRH de l'usine d'Ougrée.

Nous constatons que la convention principale est l'individualisante. Il existe cependant des variables discrétionnaires. Les différents changements organisationnels, principalement liés aux entrées et aux départs ainsi qu'aux relations interpersonnelles et à la coordination du travail, n'impactent pas les variables des conventions de GRH.

Dans cette section, nous nous attarderons sur les entrées et les départs. En effet, ceux-ci ont des conséquences, comme nous le démontrent les extraits d'entretiens suivants.

*« Je suis tout seul parce qu'ils [les auditeurs] ont estimé que le poste n'avait plus besoin de deux personnes. Ils voyagent partout dans le monde et vont deux semaines à un endroit puis deux semaines à un autre et comme ça toute l'année. En fonction de leurs rapports, des postes sont supprimés et des restructurations ont lieu. J'ai des collègues qui ont démissionné pour anticiper le résultat des audits ».*  
Répondant E (extrait d'entretien).

*« Pour moi, ce n'est pas très compliqué. En fait, au début je me tracassais de ce qui allait ressortir des audits. Maintenant, je sais que mon poste va être supprimé. Je pensais au début que j'allais devoir redéfinir ma fonction et changer de poste. Ce moment-là était stressant parce que j'ignorais vers quelles tâches j'allais devoir m'orienter. Maintenant, je suis plus tranquille parce que je sais que je vais me faire licencier. Ce n'est pas un changement de fonction mais un changement d'entreprise que je dois faire. Dans un sens, c'est encore plus stressant mais au moins je sais à quoi m'en tenir ».* Répondant D (extrait d'entretien).

*« En fait, à la base, je faisais de tout. Puis il y a eu Arysta et mon travail est devenu plus ciblé. Là, j'ai dû m'adapter et apprendre pas mal de nouvelles choses, ce qui en soit ne me dérange pas. Puis il y a eu UPL et là, je fais de nouveau de tout mais ça va changer et je ne sais pas ce que je ferai. Ce qui m'ennuie, c'est que je fais de tout parce qu'on a supprimé des postes. »* Répondant B (extrait d'entretien).

Un élément semble ressortir à travers ces trois extraits d'entretiens. En effet, que ce soit en raison des audits, de l'avenir du poste ou encore des tâches qui vont le redéfinir, il y a une appréhension de l'inconnu, de l'avenir.

Nous avons eu l'opportunité d'entendre des répondants apportant une autre approche.

*« Il y a des choses bien aussi. On a plus de pouvoir, plus de gens sur place dans chaque pays donc on a plus de crédit. Du temps d'Agriphar, on n'était pas sur place. Le fait est qu'on est plus, beaucoup mieux représenté. »* Répondant B (extrait d'entretien).

*« En Europe, les produits chimiques pour entretenir les cultures sont de moins en moins bien reçus par l'opinion générale et politique. Il faut qu'on se batte pour mettre les produits en avant. Le gros avantage d'être une entreprise indienne, c'est qu'en Asie les mentalités à ce niveau-là sont différentes. Ils n'ont pas de problèmes politiques à utiliser nos produits. Du coup, il y a beaucoup plus de travailleurs sur place depuis qu'on est indien. On est mieux représenté dans le monde. »* Répondant F (extrait d'entretien).

La fusion des entreprises a permis d'être plus largement représenté dans le monde. Il est plus aisés de faire face aux difficultés que connaissent les fabricants de produits chimiques dans nos sociétés grâce à la taille plus importante de l'entreprise.

## Section 2 – Changements liés à la culture

Plusieurs variables liées à la culture sont source de changement. En effet, l'entreprise, qui a longtemps été belge, est devenue américaine suite à l'acquisition d'Agriphar par Arysta LifeScience en 2015. Ensuite, en 2018, Arysta LifeScience a fusionné avec UPL. Les deux entreprises sont de taille presque équivalente. L'entreprise est devenue indienne. Cette rapide succession d'acquisitions par deux grandes sociétés de cultures différentes a modifié plusieurs variables.

Nous nous sommes demandé quelles étaient les différences culturelles ressenties par les employés. Nous les avons incités à expliquer les changements dans leur mode de travail résultant de la nationalité indienne des nouveaux patrons.

*« Lorsqu'on est devenu Arysta, il y a quatre ans, les mentalités ont changé. Pour l'organisation, ça n'a pas changé grand-chose mais par contre c'est devenu moins familial. Tout d'un coup, on avait des patrons à l'autre bout du monde. Quand je devais prendre une décision et que j'avais besoin de l'accord du responsable de service, je frappais à sa porte, je lui expliquais et j'avais ma réponse. Avec Arysta, c'est devenu un peu plus long, il fallait envoyer des mails, des coups de téléphone, et je n'avais pas ma réponse directement. » Répondant A (extrait d'entretien).*

*« Ah oui, je me souviens de Chimac. On savait qui était qui et tout le monde se connaissait. Je n'avais pas de collègues partout dans le monde mais je les connaissais tous. Si je voulais avoir une info, je me levais de mon siège et en cinq minutes je savais ce que je voulais savoir. Par contre, depuis qu'on est UPL, si je dois demander une info à un collègue indien, j'hésite à le faire parce que ça va me prendre des jours et des jours. Parfois des semaines et de toute façon, je n'aurai probablement que la moitié de la réponse que j'attendais ou rien du tout. » Répondant H (extrait d'entretien).*

*« C'est très particulier, très très spécial. Après, je pense qu'ils n'ont pas confiance aux autres. La confiance est quelque chose de difficile pour eux et le fait de vouloir tout garder au niveau global, bon bah voilà. Le fait de se dire : « Je garde quelqu'un sur place point de vue local », ça pourrait être clairement un atout pour eux. Mais je ne suis pas certain que ça va arriver dans le sens où ils veulent garder le contrôle. » Répondant E (extrait d'entretien).*

Plusieurs éléments sont apportés à travers ces réponses. Nous constatons que le fait que l'entreprise soit devenue multinationale a rendu les contacts moins familiaux entre travailleurs. Ceci est dû est notamment à la distance physique séparant les interlocuteurs. De plus, l'obtention d'informations ou la réalisation de tâches communes semblent prendre davantage de temps.

Lors de nos entretiens exploratoires, un intervenant a fait part de certains changements de comportements vis-à-vis de ses différents collègues. Nous avons souhaité en apprendre davantage et nous avons donc orienté nos questions en ce sens.

*« Ça fait quelques années que je travaille ici mais c'est vrai que le plus gros changement, pour moi, il a lieu maintenant. Ce qui est bizarre, c'est qu'avant on connaissait tout le monde, on se faisait la bise ou on se serrait la main tous les matins. Ça a un peu changé avec Arysta mais avec UPL, je vois bien que ça fait une différence. Maintenant, il y a des gens que je ne connais pas qui travaillent à trois bureaux du mien et certains ne disent pas bonjour. Certaines personnes préfèrent manger dans leur bureau plutôt que dans la cuisine. Ça n'arrivait pas avant. »* Répondant L (extrait d'entretien).

*« Je dis toujours bonjour à mes collègues et aux gens que je connais, auxquels j'ai pris l'habitude de dire bonjour. C'est vrai que je ne dis plus bonjour à tout le monde, c'est peut-être l'époque qui veut ça. »* Répondant C (extrait d'entretien).

*« Je n'ai pas l'impression que la manière dont on se parle ait changé, c'est surtout que quand on voit un nouveau visage, on ne sait pas pour combien de temps il est là et s'il va remplacer un collègue. »* Répondant J (extrait d'entretien).

Après avoir obtenu ces réponses concernant les relations interpersonnelles au sein du site d'Ougrée, nous nous sommes intéressé au ressenti de ces mêmes travailleurs face à la nouvelle culture. En effet, dans l' « Approche théorique », nous avons appris qu'une fusion entre deux multinationales de cultures différentes pouvait entraîner certaines conséquences. Nous avons cherché à développer cela empiriquement. Durant les entretiens, nous leur avons demandé d'expliquer comment se déroulaient les relations avec les Indiens ainsi que les différents avantages et inconvénients de cet élargissement culturel. Comme nous pouvons le constater ci-dessous, les réponses diffèrent d'une personne à l'autre.

*« C'est sûr que quand notre collègue est à l'autre bout du monde, on ne le salue pas tous les jours. Forcément on est moins proche parce qu'on ne se connaît pas et on ne se parle que s'il le faut. En plus, il faut tenir compte du changement d'heure. Quand nous on arrive au travail, ils [les collègues indiens] ont déjà diné. »* Répondant A (extrait d'entretien).

*« [...] De toute façon, quand je demande quelque chose ou que je prends des nouvelles pour être sympa, c'est à peine si on me répond. La première fois que j'ai été au téléphone avec l'homologue indien de X [mon manager], on a un peu discuté et je lui ai expliqué ma situation privée. Donc mariée et sans enfants et là j'ai vu qu'il a arrêté de me prendre au sérieux. Il m'a demandé ce que je faisais au travail et pourquoi je n'étais pas à la maison. En fait, ça m'a choquée et je l'ai eu deux fois au téléphone depuis,*

*je pense, et il m'a parlé des enfants que j'allais avoir. Je ne crois pas qu'il conçoive que je puisse continuer à travailler et que je ne souhaite pas d'enfants maintenant.* » Répondant E (extrait d'entretien).

*« Ça change pas mal de choses évidemment mais je pense que c'est comme tous les changements, il faut attendre que ça se stabilise. Et puis ça permet de découvrir une autre culture. Je n'avais jamais approfondi mes connaissances de la culture indienne et depuis quelques mois, j'ai appris énormément. Surtout quand les auditeurs sont venus, j'ai pu discuter des traditions et de leur mode de vie.* » Répondant F (extrait d'entretien).

*« Je n'arrive plus à travailler avec eux. Un jour j'avais besoin d'une info et je savais que c'était le N+1 de mon homologue indien qui pouvait me répondre. Du coup, je lui ai demandé directement en bypassant mon homologue. Ça me paraissait logique puisque je savais qu'il n'avait pas la réponse et que ça met déjà des plombes pour avoir une réponse. En fait, la hiérarchie, c'est tellement important pour eux que depuis, la relation avec mon collègue indien est foutue. Impossible d'en tirer quoi que ce soit, je sens que la relation est foutue à vie.* » Répondant C (extrait d'entretien).

Nous pouvons relever deux inconvénients majeurs grâce à ces extraits. Le premier est la diminution de rapports humains, quel que soit le canal utilisé. La distance et le fait de ne s'être jamais vu en face à face joue probablement un rôle. Le second concerne les rapports à la hiérarchie et la manière dont est structurée la filiale indienne. Certaines règles diffèrent, comme le fait de passer outre la ligne hiérarchique qui semble détériorer les relations de manière significative.

En revanche, une relation avec des indiens offre l'opportunité de découvrir une nouvelle culture.

### Section 3 – Communication

Comme nous avons pu le lire dans les chapitres précédents, la communication a lieu à de multiples niveaux. C'est une variable omniprésente lorsque cela implique des relations interpersonnelles. En effet, la communication peut prendre différentes formes et être gérée de plusieurs manières. Celle-ci peut être influencée par de nombreux facteurs et est perçue très subjectivement par chaque individu. Dans cette section, nous tenterons de comparer la communication entre individus de la même entreprise et les différences de relation avec la ligne hiérarchique depuis la fusion.

Pour commencer, nous nous sommes demandé quelle forme prenait la communication avant la fusion d'Agriphar et Arysta LifeScience mais surtout après celle d'Arysta LifeScience et UPL.

*« [Concernant le maintien de mon poste] Officieusement, on m'a dit qu'on ne savait pas ce qu'on allait faire de mon poste. Ça m'a évidemment surpris et je veux en savoir plus. X [mon manager] a posé la question pour voir si bah tiens qu'est-ce que je fais, je le garde, je ne le garde pas. Il n'y a rien qui est annoncé, du coup X ne me dit rien. »* Répondant G (extrait d'entretien).

*« J'ai l'impression qu'on me met dehors mais sans me le dire. Par exemple, il y a des accès que je n'ai plus, je les demande et on me les refuse. Mais par contre, on ne me dit rien, je ne sais pas ce que je dois faire ni ce que va devenir mon poste. Chaque jour, j'attends que la nouvelle tombe. »* Répondant H (extrait d'entretien).

*« Je pense que depuis le rachat, je pense qu'il y a une certaine pesanteur chez tout le monde parce que la communication n'est pas claire et de par nos fonctions, on sait qu'il y a des choses qui doivent être modifiées. Tu avais deux structures et là, il y a des doublons. Mais on ne reçoit pas d'informations. Je pense que personne ne sait à part peut-être le top management indien. »* Répondant L (extrait d'entretien).

Nous avons souhaité en apprendre davantage. Pour ce faire, nous avons insisté pour connaître les plus grands obstacles rencontrés lors des communications.

*« Mon plus grand obstacle, c'est la difficulté de dialoguer. Je demande un truc, je n'ai jamais de réponse. Ils [les travailleurs indiens] me demandent un truc, je dois tout arrêter et répondre dans la minute. Ça ne va pas, je ne veux pas travailler comme ça, alors je réponds quand j'ai du temps et même ça, je n'ai pas de réponse, pas de merci, rien. »* Répondant K (extrait d'entretien).

*« Déjà, quoiqu'on te demande, tu dois répondre directement. Ils [les travailleurs indiens] n'envisagent pas qu'on fasse autre chose. Quand je vais diner ou que j'ai fini journée, je reste bombardée de messages le jour et la nuit. C'est insupportable et j'ai juste pas envie de répondre à rien. »* Répondant D (extrait d'entretien).

*« Un problème que je rencontre est l'absence de séparation vie privée/vie sociale. Avec Agriphar et Arysta, je n'avais pas beaucoup de mails le week-end ou en tout cas très peu d'urgences. La difficulté que je rencontre est que j'ai l'impression que pour les Indiens, la semaine et le week-end c'est pareil, ils travaillent non-stop. Tous les mails que je reçois le week-end sont plus ou moins considérés comme urgents. Je passe un certain temps à faire le tri puis à traiter ce que je considère comme urgent. C'est chronophage. »* Répondant F (extrait d'entretien).

*« Quand il [l'homologue hiérarchique indien de mon manager] me demande quelque chose, il veut tout avoir pour le lendemain. Le problème c'est qu'il demande une telle masse d'informations que je n'ai pas le temps de les collecter même si j'y passais la nuit. Alors, je lui demande un délai, il râle et la moitié du temps je ne sais pas quoi faire et je ne comprends pas la conclusion de la discussion. »*

Répondant E (extrait d'entretien).

Au vu des extraits d'interviews, il semble possible de dégager plusieurs variables récurrentes dans les différents discours.

La première variable est le court délai laissé par les Indiens pour réaliser différentes tâches. Que ce soit un manager ou un employé indien qui demande des informations, des données, il les attend dans les plus brefs délais. De cela, découlent du stress et un sentiment de toujours travailler dans l'urgence. En effet, même en étant quelqu'un d'organisé, les échéances sont parfois considérées comme irréalisables. Afin d'éviter une augmentation du stress, plusieurs travailleurs ont reçu la consigne de prendre de la distance. On leur a demandé d'analyser la situation et de reconsiderer l'urgence des tâches. Cependant, il est parfois ardu d'évaluer ce que veut dire urgent pour une personne à l'autre bout du monde. Cela peut apporter de la confusion et un sentiment de détachement par rapport aux tâches demandées.

La seconde variable dégagée concerne la réception de mails ou bien d'appels téléphoniques à toute heure. Les employés travaillent de jour et uniquement en semaine. Lorsqu'ils reçoivent des emails ou des appels durant la nuit ou le week-end, ils ne peuvent pas séparer vie privée et vie professionnelle. De plus, un sentiment de stress permanent s'installe. En effet, les travailleurs ignorent si on va les appeler, si une nouvelle tâche imposant un délai restreint va apparaître. En ce qui concerne les cadres, la situation est exacerbée. En fonction de la manière dont est réparti leur travail, il arrive que certains s'attendent à un projet en dehors des heures traditionnelles de bureau, c'est-à-dire entre huit et dix-neuf heures du lundi au vendredi. Dès lors, ils sont davantage attentifs aux messages reçus en dehors des heures citées. Ceux-ci étant nombreux et urgents, les moments de vie professionnelle empiètent bien souvent sur la vie privée.

Apportons une précision concernant les différents contacts établis entre les travailleurs belges et indiens. Les fonctions occupées par les Indiens en relation avec des collaborateurs belges sont multiples. Cependant, les plus récurrentes concernent les travailleurs qui occupent une fonction similaire à celle d'un employé belge, le service informatique ainsi que les auditeurs. Ces derniers sont restés plusieurs semaines en Belgique afin de mieux cerner la situation de l'entreprise.

## Section 4 – Influence des managers

Dans cette section, nous expliquerons le rôle tenu par les chefs de service. Dans un premier temps, nous aborderons le point de vue des employés concernant le rôle des managers face aux changements. Dans un second temps, nous analyserons la vision globale des managers concernant leur rôle ainsi que leur perception personnelle face aux bouleversements.

Pour commencer, nous avons interrogé plusieurs travailleurs sur le rôle que doit jouer leur manager. Il semble que nous obtenions une certaine récurrence dans les réponses. L'élément qui ressort prioritairement est relatif à l'importance de la communication et de la transparence.

*« Pour moi, le rôle le plus important de mon manager face à tout ce qu'il se passe pour le moment, c'est de donner les informations et de tout faire pour avoir les informations. Personne ne sait rien et nous [les travailleurs non managers] moins que les autres. Alors, s'il y a une chose qu'on peut faire, c'est nous tenir au courant. » Répondant D (extrait d'entretien).*

*« X [mon manager] a posé des questions, il veut savoir aussi, pour moi mais aussi pour lui pour savoir ce que va devenir son équipe. Mais il n'a pas eu de retour, pas plus d'informations. Je pense que les décisions ne se font pas maintenant, tout simplement. Qu'ils [les Indiens] ont beaucoup de boulot. » Répondant G (extrait d'entretien).*

*« Ce que je veux, c'est conserver mon poste. Pour le moment, ça va mais je ne sais pas ce qui peut arriver dans quelques mois. L'important, c'est que mon manager s'arrange pour que le service soit en avant et que je garde mon travail. » Répondant C (extrait d'entretien).*

Ces entretiens expriment le désir d'une communication améliorée. Celle-ci doit l'être à deux niveaux. Le premier concerne les managers et les travailleurs. Le second implique les différents centres décisionnels de l'entreprise, qu'ils se situent en Inde ou ailleurs.

À présent, prenons en considération l'opinion des managers et du rôle qu'ils estiment devoir jouer.

*« Une fois que les informations arrivent dans l'entreprise, elles circulent très rapidement. De mon côté, dès que j'ai une information, je la transfère, par mail ou oralement. Je pense que ce que tout le monde doit faire, c'est de travailler le mieux possible. C'est vrai qu'on est face à une situation d'incertitude, mais du travail il y en a. L'entreprise doit tourner et les projets avancer. » Répondant F (extrait d'entretien).*

*« Je n'ai pas beaucoup changé mes habitudes. J'organise toujours des réunions régulièrement où on discute, on fait le point. On en profite pour échanger et essayer de trouver des solutions. » Répondant H (extrait d'entretien).*

*« Disons que chacun essaye de faire de son mieux et je pense que c'est ce qui compte. Il faut garder un esprit ouvert et particulièrement dans le contexte actuel où l'isolement et le télétravail rajoutent certaines contraintes. Je sais que tout le monde n'a pas les mêmes connaissances informatiques et il y a un besoin de s'adapter. Donc oui, pour moi, rester à l'écoute des problèmes et encourager à faire preuve de bonne volonté. » Répondant I (extrait d'entretien).*

Au vu des réponses apportées par les managers, il semblerait qu'ils prônent également une bonne communication. Cependant, n'ayant pas les informations et ne pouvant donc pas informer le reste du personnel, le conseil qui ressort est de continuer à travailler du mieux possible en attendant de recevoir les informations.

## **Chapitre III : Pratiques RH face aux changements**

Nous avons, dans les deux chapitres précédents, expliqué le contexte de l'entreprise et ensuite détaillé la manière dont est perçu le changement. À présent, nous allons développer trois variables, l'accueil RH, la formation et la publicité. Celles-ci ont été actualisées ou bien mises en place suite aux remarques des collaborateurs. Elles sont censées permettre une transition plus aisée pour les travailleurs du site d'Ougrée. Elles peuvent provenir du service des ressources humaines, de la ligne hiérarchique ou encore des employés.

### Section 1 – Accueil RH

Commençons par développer l'accueil RH. Celui-ci a d'ores et déjà été mentionné à plusieurs reprises dans différentes parties de ce mémoire. Nous insisterons sur ce qui a été modifié dans son déroulement depuis la fusion.

Sur le site d'Ougrée, l'accueil et l'intégration d'un nouveau collaborateur débutent plusieurs semaines avant son entrée en fonction. À ce moment, il est mis en contact avec son futur manager afin qu'il puisse établir un premier lien social et poser d'éventuelles questions pour se préparer à sa prise de fonction.

Ensuite, le premier jour de travail, le manager présente le collaborateur à tous les employés, ce qui lui offre l'opportunité de faire connaissance avec le personnel. Cela s'accompagne d'une visite des bâtiments. Le service RH lui réserve également un accueil par le biais d'une présentation PowerPoint. Durant cette réunion, le service RH présente l'entreprise, son historique. L'accent est mis sur les valeurs, la vision et la mission<sup>3</sup> de l'entreprise. Ceci a pour but de faciliter l'adhésion du travailleur, la connaissance des objectifs de l'entreprise et l'intégration, dès le départ, des comportements adéquats. En sus, cela permet de répondre aux éventuelles questions que le collaborateur pourrait se poser et à le rassurer si nécessaire. De plus, en suggérant au travailleur qu'il est estimé à sa juste valeur, que du temps lui est consacré en vue de l'informer, il existe un objectif de fidélisation.

Durant la première semaine, une formation aux différents outils informatiques est dispensée par le service RH. Celle-ci consiste notamment à expliquer comment gérer son horaire, ses pointages et ses demandes de congé en adoptant le logiciel de l'entreprise. L'utilisation de l'intranet et de la messagerie interne est également développée. De même, des personnes de référence peuvent se rendre disponibles en cas de problèmes.

---

<sup>3</sup> La mission, la vision et les valeurs de l'entreprise sont présentes en Annexe 3.

Pour finir, un suivi d'intégration a lieu. Après un certain temps propre à chacun et en fonction du feedback du manager, un entretien est organisé avec le service RH. Les objectifs sont multiples. Le travailleur a l'opportunité de s'exprimer, par exemple sur son ressenti, ou encore de communiquer par rapport aux difficultés rencontrées. Cela permet, non seulement de tenter de résoudre les problèmes, mais également d'améliorer l'accueil et l'intégration des futurs collaborateurs. Ensuite, le suivi permet à l'employé de sentir qu'il est écouté, que son avis est pris en considération. Tout est mis en œuvre pour favoriser le bien-être et un travail dans un environnement sain.

*« Même quand on a de l'expérience, c'est vrai que quand on arrive dans une nouvelle entreprise, c'est un nouveau monde. On est bombardé de nouvelles informations, on est anxieux et on appréhende aussi. Être bien accueilli et qu'on me fasse visiter, qu'on prenne le temps de répondre aux questions en privé, oui c'est sûr que ça détend. »* Répondant L (extrait d'entretien).

## Section 2 – Formation

Nous l'avons lu, plusieurs problèmes dûs aux différences culturelles et aux diverses manières de communiquer sont présents dans l'entreprise. Afin d'y remédier, le site d'Ougrée a instauré une formation intitulée « Formation à la culture indienne ». Celle-ci a été proposée à tous les employés. Elle est consécutive à une demande des travailleurs et du management. L'objectif de cette formation était d'initier les collaborateurs aux us et coutumes indiens afin de réduire les incompréhensions culturelles, néfastes à l'établissement de relations positives. Comprendre les enjeux organisationnels et culturels auxquels sont confrontés les travailleurs indiens permet de prendre de la distance, d'appréhender la situation sous un angle nouveau et de développer l'empathie.

*« Je pense que c'était pas mal aussi de savoir que pour un Indien avoir d'abord un contact relationnel, genre, parler de sa famille, qui tu es, avoir une photo. D'abord discuter, du style comment vas-tu, parler du beau temps et de la pluie, on ne le fait pas nous. Ils sont plus Skype qu'email, tu vois ce genre de choses, ça je pense que c'était très utile. »* Répondant D (extrait d'entretien).

*« Connaître les différentes manières de fonctionner, au moins ça permet de prendre de la distance et d'être plus relax. C'est vrai qu'avant, quand quelque chose ne fonctionnait pas, je stressais, j'essayais d'avoir des accès, je paniquais parce que tout mon travail n'avancait pas et que je prenais du retard. Maintenant, je sais qu'ils sont débordés et il y a des choses pour lesquelles ils sont très relax. Maintenant, je me dis ça ne fonctionne pas, tant pis ça ne fonctionne pas. »* Répondant B (extrait d'entretien).

*« L'avantage de la formation, c'est que je m'énerve moins. J'ai appris comment ils travaillaient et que pour eux, harceler de mails, c'était normal. En fait, ça ne veut pas dire que tout est spécialement urgent, c'est juste leur manière de faire, ils envoient mille mails ou bien ne répondent à rien. Je ne me mets plus autant de pression, même si c'est difficile pour moi de ne pas lire ou ne pas répondre. »* Répondant A (extrait d'entretien).

*« Je dirais qu'il y a de moins en moins de flou, on sait plus la direction dans laquelle on va quand on parle avec eux. »* Répondant K (extrait d'entretien).

Au vu de ces réponses, nous pouvons ressortir plusieurs éléments que cette « formation à la culture indienne » a apporté. En effet, les interviewés soulignent l'importance que revêt la compréhension de la culture de la personne à qui ils s'adressent. Plusieurs situations incongrues peuvent alors être évitées en s'abstenant d'aborder quelques sujets de conversations. Comprendre les raisons pour lesquelles l'interlocuteur réagit comme il le fait permet d'envisager une méthode de travail différente.

### Section 3 - Publicité

Nous l'avons appris dans la section « Accueil RH », l'adhésion aux valeurs et le sentiment d'appartenance à l'entreprise sont essentiels. Afin de faciliter la période de transition, les différents écrans présents dans les couloirs diffusent les valeurs de l'entreprise ou encore ses succès. On observe, par exemple, les projets terminés ainsi que les nouveaux partenariats.

En plus de la diffusion de la publicité sur les écrans, les managers ou le service RH prennent le temps de répondre aux questions éventuelles et de faciliter la compréhension. Cela permet notamment d'influer positivement sur la motivation des collaborateurs.

*« J'essaye de ne laisser personne dans l'incertitude. Dès que je vois que quelqu'un a une question ou que quelque chose ne va pas, j'essaye de régler ça le plus vite possible. D'expérience, je préfère gérer les problèmes à la source plutôt que d'attendre qu'ils s'enlisent et que cela devienne ingérable. Du coup, pour moi, gérer le problème cela passe par être disponible pour discuter et réfléchir aux solutions ensemble. »* Répondant F (extrait d'entretien).

## **Chapitre IV : Différences organisationnelles et culturelles selon des Indiens**

Précédemment, nous avons envisagé les différences relatives à l'organisation ainsi qu'à la culture du point de vue de travailleurs belges. Afin de pouvoir, dans la partie « Analyse », mettre en perspective les opinions des collaborateurs belges et indiens, nous avons recueilli l'opinion de personnes travaillant en Inde. Les deux personnes interviewées sont nées en Inde. La première n'a jamais quitté son pays mais a eu de nombreux contacts professionnels avec des travailleurs européens et américains. La seconde personne a effectué ses études supérieures à l'Université d'Oxford et à New-York. Il s'agit d'un directeur d'une entreprise multinationale indienne. Tous les extraits suivants font l'objet d'une traduction libre.

Nous avons tout d'abord posé une question sur la manière dont la société indienne est organisée.

*« En Inde, les sociétés sont très axées sur la famille, le chef de famille est généralement un patriarche qui a tendance à détenir l'autorité. En général, la désobéissance au patriarche est mal vue. »* Répondant M (extrait d'entretien).

*« Le respect patriarcal influence l'environnement professionnel où le pouvoir tend à être concentré autour du patron, un homme, et où les autres suivent et approuvent ses directives même s'ils sont en désaccord ou réticents à le suivre. »* Répondant M (extrait d'entretien).

*« Suivre ce que dit un supérieur est préférable à l'expression d'un désaccord. Ainsi, dans l'exemple des horaires, on peut rester au bureau jusqu'à ce que le patron soit parti afin de "faire bonne figure". »* Répondant N (extrait d'entretien).

Sur base de ces réponses, il apparaît que les familles mais aussi les entreprises indiennes sont dirigées principalement par des hommes. Le chef de famille ou le patron semble être vu comme un exemple à suivre. Dans la continuité de ces avis, nous nous sommes posé la question de la place de la femme au sein des entreprises ainsi que de la relation des travailleurs avec la ligne hiérarchique d'une entreprise.

*« Il est difficile de donner une réponse précise car nous rencontrons de grandes différences d'une région à l'autre et même d'une entreprise à une autre. Cependant, l'Inde a globalement encore des progrès à réaliser concernant la place et l'importance de la femme au sein de sa société. »* Répondant M (extrait d'entretien).

*« L'Occident (ou l'Europe) est relativement plus équitable. On rencontre plus de femmes dans les cadres supérieurs qu'en Inde. Une société plus équitable signifie également une hiérarchie moins stricte et une communication plus ouverte entre les différents niveaux hiérarchiques.*

*Cela a une conséquence sur la distance face au pouvoir. En raison de la hiérarchie paternaliste des entreprises indiennes, celles-ci ont généralement tendance à être moins horizontales et plus verticales que les entreprises européennes. Par conséquent, la distance de pouvoir est plus grande dans les entreprises indiennes. » Répondant N (extrait d'entretien).*

Lorsque nous regardons ces réponses, nous pouvons mettre en évidence le fait que la femme est sous-représentée dans les postes à plus hautes responsabilités. De plus, il semblerait que l'organisation au sein des entreprises soit davantage verticale que dans les sociétés européennes.

Par la suite, nous avons décidé d'orienter nos questions vers les dimensions culturelles reprises dans la grille de « Comparaison des cultures » d'Hofstede (2020). Nous avons récolté davantage d'informations concernant l'individualisme ou le collectivisme de la société indienne.

*« L'Inde est une société largement collectiviste plutôt qu'individualiste. Cela implique que les préjugés au sein du groupe jouent un rôle important dans la détermination de nos choix. Par exemple, dans le mariage, l'approbation de la famille prime généralement sur les préférences individuelles. » Répondant M (extrait d'entretien).*

*« Sur le plan professionnel, parce que les individus ont des préjugés collectivistes, il y a une tendance à faire ce que le groupe choisit plutôt que de se mettre en avant. Les travailleurs restent plus longtemps au bureau parce que la plupart des gens ont tendance à le faire. Dans un tel cadre collectiviste, les personnes individualistes sont généralement mises à l'écart. L'Occident est lui aussi relativement plus individualiste, en ce sens que les choix individuels sont acceptés et encouragés même s'ils peuvent diverger du grand groupe. » Répondant N (extrait d'entretien).*

Ces extraits mettent en avant la dimension collectiviste des Indiens. Il apparaît que l'opinion familiale est essentielle. Il y a un effet de groupe aussi bien dans le domaine privé que dans le professionnel. Il peut être mal vu de s'éloigner du groupe et d'agir différemment des collègues.

Ensuite, nous avons envisagé la dimension de l'orientation à court, moyen ou long terme d'une société.

*« Les objectifs sont établis par le directeur. Dans ce qu'on me communique comme objectifs, je vois qu'on a des objectifs à très long terme. Ceux à court terme concernent plutôt la vie au jour le jour. Ce sont les managers qui les établissent. » Répondant M (extrait d'entretien).*

*« En général, de nombreuses grandes entreprises indiennes font des plans et des projections à long terme, surtout si elles sont cotées sur les marchés boursiers. Cependant, une économie politique moins prévisible rend également les projections à long terme moins pertinentes car il est constamment nécessaire de les réviser. » Répondant N (extrait d'entretien).*

Les deux extraits nous renseignent sur le fait que des objectifs à très long terme existent. Cependant, il y a un constant besoin de revoir les objectifs en raison du manque de stabilité de l'économie politique. Nous avons continué en orientant nos questions afin de savoir si les Indiens étaient davantage orientés vers les performances ou vers la qualité de vie et le bien-être.

*« Les travailleurs indiens, de manière générale, travaillent pour gagner de l'argent et se battent pour conserver leur poste. Il n'y a pas vraiment de place pour penser au bien-être. De plus, les gens ne travaillent pas uniquement pour eux mais également pour leur famille. S'ils perdent leur emploi, c'est toute la famille qui se retrouve sans revenu. Il y a donc une obligation de performance. » Répondant M (extrait d'entretien).*

*« Il est exact de dire qu'il y a une tendance à être plus orienté vers la performance/le succès. Cela est dû au fait que nous sommes toujours un pays à faible revenu par habitant. Cela signifie que, pour la plupart des gens, la vie quotidienne consiste davantage à joindre les deux bouts et à posséder l'essentiel plutôt qu'à atteindre un bien-être spirituel ou psychologique. Les riches en Inde sont très riches, mais comme nous ne sommes pas parvenus à une répartition équitable des revenus, nous avons un grand nombre de personnes relativement pauvres. » Répondant N (extrait d'entretien).*

Il apparaît que la recherche de performance professionnelle prime sur la qualité de vie ou le bien-être. Cela semble dû à la nécessité de posséder un revenu et à réussir à prendre soin de sa famille. Le dernier élément relatif aux dimensions culturelles d'Hofstede sur lequel nous nous sommes concentré concernait l'esprit de compétition entre travailleurs.

*« La volonté de progresser se traduit dans la vie de l'entreprise car il y a plusieurs candidats disponibles pour remplacer un poste. Il faut donc, soit travailler plus intelligemment, soit plus dur que la concurrence. Parfois, cela peut conduire à des réactions de rejet ou à une culture de travail peu favorable. Toutefois, ce n'est pas toujours le cas. Comme nous savons que la société indienne est collectiviste, il existe également un sentiment général de camaraderie si l'équipe est bien gérée et si l'on comprend que l'équipe va plus loin lorsqu'elle travaille ensemble. Ces contradictions se retrouvent certainement en Occident aussi, mais elles sont légèrement plus prononcées ici en Inde, d'après mon expérience. » Répondant N (extrait d'entretien).*

Cet extrait rejoint les précédents dans le sens où la recherche de performance est indispensable en raison de la forte compétitivité. Les travailleurs savent que s'ils ne sont plus aussi performants que la concurrence, de nombreuses personnes seront prêtes à les remplacer.

Nous avons terminé ces entretiens en demandant ce qui, selon eux, frustrer les Européens lorsqu'ils travaillent avec des Indiens. La question a également été posée dans l'autre sens, c'est-à-dire ce qui agace les Indiens lorsqu'ils travaillent avec des Européens.

*« Je travaille fréquemment avec des Européens, surtout des Anglo-saxons. Ce que je remarque c'est que c'est toujours chronophage lorsqu'on doit échanger plusieurs informations. En effet, les Anglais ont des horaires fixes et moins longs que les nôtres. Si on ajoute à cela le décalage horaire, il reste finalement peu de temps pour se parler. Alors, quand on ne me répond pas directement et qu'on doit s'échanger plusieurs mails, ça peut prendre plusieurs jours. »* Répondant M (extrait d'entretien).

*« La spontanéité et la relative fluidité de la culture indienne dans le travail peuvent parfois être frustrantes pour ceux qui n'y sont pas habitués. Parfois, dans des scénarios spécifiques, une solution à un problème précis peut être obtenue beaucoup plus rapidement grâce à une innovation spontanée plutôt qu'en appliquant une approche axée sur les processus. »*

*D'autre part, la structure européenne peut être frustrante dans sa gestion du temps, surtout si le problème est de faible envergure. Le respect des horaires de travail par la structure occidentale peut également être frustrant. Par exemple, on peut trouver un comptoir de supermarché fermé dès que l'heure de fermeture est atteinte. En Inde, par contre, le vendeur peut allonger son heure de fermeture pour satisfaire le dernier client. »* Répondant N (extrait d'entretien).

L'élément mis en évidence est la gestion des horaires. Alors qu'en Inde, ceux-ci sont plus souples, plus étendus, en Europe, le respect plus strict des horaires peut poser problème pour établir des contacts ou pour le service à la clientèle.

En reprenant toutes les variables citées ci-dessus, nous remarquons plusieurs différences dans les méthodes de travail entre l'Inde et la Belgique. En effet, il semblerait que la Belgique soit davantage axée sur les processus que l'Inde, notamment en ce qui concerne le respect des horaires. Il existe également un esprit plus collectif en Inde, ce qui peut être lié à la vie en communauté.

Il apparaît également que la division verticale du travail engendre une certaine distance par rapport à la hiérarchie. Cela se déroule dans un contexte de forte concurrence dû notamment au grand nombre de personnes prêtes à effectuer le même travail. Il existe donc une certaine pression qui pousse à privilégier la performance au bien-être. Quant aux objectifs, que ce soit à court, moyen ou long terme, l'instabilité de la politique économique indienne pousse les dirigeants à continuellement revoir leurs ambitions.

## **Chapitre V : Pratiques suggérées**

Après avoir discuté des différentes pratiques RH établies pour affronter les changements, nous nous sommes demandé ce qui pouvait encore être instauré. Pour ce faire, nous avons interrogé les travailleurs sur leurs attentes en vue de faciliter la transition. Pour un grand nombre de collaborateurs, répondre à cette question nécessitait une réflexion ultérieure. Pour certains, l'accent était mis sur l'amélioration de la communication et de la transmission des informations. Deux d'entre eux ont suggéré une nouvelle idée.

*« C'est très intéressant qu'on ait eu une formation sur la culture indienne. On sait mieux comment travailler avec eux et surtout les points sur lesquels insister et d'autres où il faut prendre de la distance et être tranquille. Par contre, je pense qu'il serait super intéressant que eux [les Indiens] aient une formation sur la culture européenne. Je ne sais pas si c'est possible, j'imagine que c'est compliqué et que l'Inde a pas envie de mettre ça en place mais ils travaillent avec nous autant que nous travaillons avec eux. Et c'est vrai, qu'en fait, avec la formation, nous on fait des efforts mais eux ne savent pas spécialement comment nous parler alors finalement les efforts ne vont que dans un sens. » Répondant H (extrait d'entretien).*

*« Dans le futur, vu comme l'Inde se développe et rachète ou investit dans des entreprises en Belgique et en Europe, il risque d'y avoir de plus en plus d'entreprises indiennes. Nous, on a finalement intérêt à apprendre à travailler avec eux mais pour que ça fonctionne et qu'ils se développent à long terme, ils vont aussi devoir apprendre à travailler avec nous. Donc pourquoi ne pas organiser des formations à la culture belge ou européenne pour les Indiens qui ont beaucoup de contacts en Europe ? » Répondant I (extrait d'entretien).*

L'importance d'une formation semble être primordiale afin d'envisager la relation avec une nouvelle culture sous un angle nouveau. L'idée suggérée est donc, au vu des bienfaits que cela apporte aux travailleurs belges, de former également les travailleurs indiens à la culture belge, européenne.

---

## QUATRIÈME PARTIE : ANALYSE

---

Dans le chapitre précédent, nous avons détaillé les données récoltées lors des entretiens. À présent, dans cette quatrième partie, nous allons analyser les résultats obtenus et établir une relation avec notre question de recherche et nos deux hypothèses. Dans un premier temps, nous analyserons les impacts liés aux changements culturels dans l'entreprise. Dans un second temps, nous nous pencherons sur les changements organisationnels et ce qu'ils engendrent.

La question de recherche était : « Comment la fusion d'Arysta LifeScience et d'UPL est-elle vécue par les employés d'un point de vue organisationnel et culturel ? »

Abordons à présent la première hypothèse : « Les changements culturels de l'entreprise engendrent une perte d'autonomie des collaborateurs dans leur travail. » Afin de récolter les données liées à cette hypothèse, nos questions posées durant les entretiens se sont orientées vers différents éléments. Nous nous sommes dirigé vers des interrogations liées aux différences culturelles, à la liberté d'action de chacun et aux modifications ressenties en matière d'autonomie.

En premier lieu, nous pouvons relever des problèmes de compréhension entre les cultures. En effet, certains agissements des travailleurs indiens sont mal perçus par les collaborateurs belges. La situation est également vraie dans le sens inverse. Par exemple, les Indiens axent leur travail sur la performance et le succès. Ainsi, lorsqu'un travailleur européen réagit en mettant en avant son bien-être, sa qualité de vie, une incohérence entre les cultures est mise en évidence. Cette mécompréhension engendre de la méfiance et un rejet des personnes n'adoptant pas les attitudes intrinsèques du groupe. Nous constatons que les travailleurs indiens estiment nécessaire d'établir une relation personnelle pour pouvoir fonctionner. Tant que celle-ci n'est pas développée, leur confiance n'est pas accordée.

Ensuite, nous soulignons que le respect de la ligne hiérarchique n'est pas aussi important pour les travailleurs belges. Dans un souci de rapidité et de facilité, l'employé belge demandera l'information à la personne directement concernée. Le collaborateur indien, en revanche, n'accepte pas qu'on fasse fi de la ligne hiérarchique. Lorsque cela arrive, il se sent méprisé, pris de haut. Cela a un impact conséquent sur les relations interpersonnelles et donc sur les échanges professionnels. En effet, l'Inde possède, davantage que la Belgique, une division verticale du travail. Ainsi, un choc culturel se fait ressentir lorsqu'un travailleur belge remet en question le travail d'un collaborateur indien hiérarchiquement supérieur.

Enfin, en lien avec le paragraphe précédent, nous relevons une difficulté de la part des travailleurs belges concernant l'obtention des données. Les priorités ne sont pas les mêmes dans les deux pays. Ainsi, avant la fusion, il suffisait de décrocher son téléphone pour obtenir les informations nécessaires à l'exécution du travail. À présent, c'est davantage compliqué. On ne peut plus exercer seul de son côté, il s'agit de répondre aux souhaits des collaborateurs indiens. Du côté des travailleurs indiens, une des critiques principales envers les Belges est leur strict respect des horaires. En effet, la culture indienne semble prôner davantage de flexibilité. Répondre aux mails ou satisfaire la demande d'un client au-delà des heures fixées par le contrat de travail est considéré comme la norme.

Les éléments cités ci-dessus mettent en avant l'impact des différences culturelles. Celles-ci se manifestent par une mécompréhension, un manque de confiance et des relations interpersonnelles divergentes. Lorsque nous comparons les réponses des Indiens et des Belges, un élément nous permettant de répondre à notre hypothèse est de considérer la manière dont est envisagée l'autonomie qui est différente en Belgique et en Inde. Cette perte d'autonomie supposée n'est pas clairement établie mais relève principalement du temps et de relations perdues en raison de la méconnaissance de l'interlocuteur et de sa culture. Les particularités culturelles concernent davantage les manières différentes d'aborder le travail qu'une perte d'autonomie effective dans le chef des travailleurs belges.

À présent, envisageons la question de recherche à travers la seconde hypothèse. Celle-ci était : « Les changements organisationnels créent de l'incertitude et une perte de sens néfastes pour les collaborateurs. » Afin de récolter les données pour répondre à cette hypothèse, nos questions se sont concentrées sur la manière dont était perçu le changement organisationnel et sur ses conséquences sur le travail. Cependant, les questions portant sur les différences culturelles ont également apporté des éléments de réponse pour cette hypothèse. L'inverse est vrai également.

Tout d'abord, nous constatons que les changements organisationnels comportent une restructuration. Certains travailleurs vivent dans l'incertitude concernant le maintien de leur poste. Parmi eux, plusieurs ont décidé de démissionner afin d'anticiper un éventuel départ involontaire. Nous pouvons relever ici qu'il existe une peur de perdre son emploi, de l'inconnu. Selon les critères belges, cela a un impact considérable sur le bien-être et la qualité de vie. Mettons cela en relation avec les méthodes de travail des Indiens. Durant nos entretiens avec les deux travailleurs indiens, il a été mis en évidence qu'en Inde, il existe une très forte compétition. En effet, la majorité des travailleurs ont intégré que la rivalité est grande face à l'emploi. Ils se doivent d'être les plus intelligents ou les plus courageux. Il existe la même incertitude pour les Indiens que pour les Belges.

Par la suite, nous remarquons une volonté de maintenir à jour les compétences utiles à la réalisation du travail. La restructuration a pour conséquence la modification de certaines fonctions, ce qui exige l'apprentissage de nouvelles notions. D'autre part, l'absence d'information empêche de se former efficacement. Cependant, alors que certaines personnes sont prêtes à s'impliquer, d'autres préfèrent changer d'entreprise. En Inde, il existe également un besoin de se former. En effet, en raison de la forte concurrence, chaque travailleur souhaite se rendre indispensable à l'entreprise. Il doit pouvoir rivaliser avec les candidats potentiels. La formation et la polyvalence des tâches semblent être continues et il est rarement envisagé de quitter son travail pour un autre.

Cependant, les changements organisationnels apportent un avantage plusieurs fois avancé par les travailleurs. En effet, la fusion des deux sociétés permet un accès plus étendu aux ressources mondiales. Le nombre de collaborateurs étant plus important, l'entreprise est donc mieux représentée. Cela permet d'augmenter l'impact des différentes décisions.

Afin de conclure l'analyse de cette hypothèse, nous constatons que divers éléments ont un effet néfaste pour les travailleurs belges. Nous pouvons relever de l'incertitude et de la perte de sens liées aux restructurations ainsi qu'une communication exempte de profondeur qui entraîne une grande difficulté pour la formation individuelle. En revanche, il convient de souligner que certaines personnes émettent un avis nuancé sur cette hypothèse. Comme dit précédemment, pour elles les changements organisationnels apportent également du positif comme une meilleure représentation mondiale due au nombre accru de travailleurs.

---

## CINQUIÈME PARTIE : DISCUSSION

---

Tout au long de ce mémoire, nous avons tenté de cibler les différents aspects théoriques et pratiques relatifs aux changements organisationnels et multiculturels consécutifs à une fusion d'entreprises. Pour ce faire, nous avons émis une question de recherche, séparée en deux hypothèses. Dans le chapitre précédent : « Analyse », nous avons mis en évidence les résultats obtenus empiriquement. À présent, nous allons les interpréter en lien avec les différentes théories. Pour ce faire, nous commencerons par apporter une comparaison entre l'analyse d'Hofstede (2020) et nos autres sources d'informations. Ensuite, nous rappellerons et interpréterons les résultats principaux de l'analyse. Nous continuerons en discutant des applications futures, des diverses perspectives d'étude. Nous terminerons par expliquer les limites qu'a connu ce travail.

Pour commencer, mettons en relation la « Comparaison des cultures » d'Hofstede (2020) avec les informations que nous avons reçues durant nos différents entretiens et nos recherches théoriques.

Prenons la première variable, individualisme – collectivisme. Selon Hofstede, l'Inde serait plus individualiste. Ceci correspond en partie à ce que nos entretiens nous ont appris. Cependant, une nuance a été relevée. En effet, alors qu'un esprit individualiste existe et est entretenu par une très forte compétition entre collègues, un groupe de personnes partageant les mêmes valeurs et habitant dans la même région peut se montrer très collectiviste. Dans une entreprise indienne, il semblerait que ce qui détermine cette variable soit le type de management et la pression mise sur les travailleurs.

Ensuite, les dimensions féminité - masculinité ainsi que le rapport à la hiérarchie sont confirmés tant par Hofstede que par nos entretiens. La recherche de performance et de succès domine largement la recherche du bien-être ou de l'équilibre entre la vie privée et professionnelle. De même, en raison de la forte figure paternaliste du patron, la distance est fortement marquée entre travailleurs et membres de la ligne hiérarchique. La figure d'homme fort et sage du dirigeant rend ses décisions presque indiscutables (Karkun, Belhoste et Fernandez, 2008).

Terminons par analyser la réaction face aux risques et l'orientation temporelle. Bien qu'Hofstede considère que l'Inde est tolérante face aux risques, nos informations recueillies sont divergentes. De même que pour l'esprit individualiste ou collectiviste, cela semble dépendre grandement du type de management exercé. Quant à l'orientation temporelle, celle-ci semble en effet axée plutôt sur le long terme. Cependant, en raison d'une certaine instabilité de la politique économique de l'Inde, ces prévisions sont continuellement à revoir.

En conclusion de cette comparaison, il semble ardu de caractériser l'Inde de manière générale. En effet, la taille du pays, le nombre d'habitants ainsi que les nombreuses langues parlées font qu'il n'y a pas une culture indienne mais plusieurs (Karkun, Belhoste et Fernandez, 2008). Il n'est donc pas étonnant de voir apparaître certaines divergences entre les études ou les réponses des auteurs et intervenants.

A présent, rappelons les résultats de nos hypothèses. Nous avons mis en évidence l'impact que pouvaient avoir les changements culturels sur les travailleurs. Cela générait de la mécompréhension, un manque de confiance et une modification des relations interpersonnelles. Ces différences se font ressentir par l'absence d'artefacts comme le langage ou le comportement entre les individus, ainsi que des valeurs telles que les objectifs ou la philosophie ou encore les suppositions tacites communes, c'est-à-dire les comportements involontaires face à une situation (Schein, 2010). Il apparaît que chaque personne accorde un sens différent à ce qu'elle observe en fonction de son vécu. Schein (2010 : 23) propose soit de vivre un certain temps parmi le groupe afin d'adopter une grille de lecture commune soit de laisser le temps à la relation de se construire sur le long terme.

Nos recherches mettent en évidence une distance hiérarchique très forte en Inde et faible en Belgique. Cela apporte une discordance par rapport au Tableau 1 : comparaison des cultures (Hofstede, 2020). La raison de cette distinction peut s'observer dans l'historique du site d'Ougrée et de celui d'UPL. En effet, l'entreprise UPL fait preuve d'une distanciation hiérarchique forte, conforme à l'analyse d'Hofstede et de Karkun, Belhoste et Fernandez (2008) des entreprises indiennes. En revanche, le site d'Ougrée possède un historique d'entreprise familiale. La nature de la culture d'entreprise développée depuis sa création se caractérise par une distance hiérarchique très faible.

Nous remarquons que l'autonomie et le contrôle, qu'Alexandre-Bailly (2001) différencie, sont bien souvent confondus. Dans l'entreprise indienne, il semble que le contrôle soit fréquent, fasse partie intégrante de la culture d'entreprise. Or, celui-ci n'est pas toujours perçu de manière favorable par les travailleurs belges. Ils ont l'impression de subir le paternalisme de leurs supérieurs indiens.

Nous avons également affirmé que l'autonomie en Inde n'est pas la même qu'en Belgique, notamment en raison de la figure patronale très forte. On ne se permet pas de critiquer le supérieur. Selon Kant, les Indiens ne sont pas autonomes car soumis à la contrainte des valeurs, à la nécessité de conserver l'emploi et d'accomplir le devoir familial. ils ne choisissent donc pas librement mais bien sous la pression familiale (Le Coadic, 2006).

L'importance à attribuer à la gestion de l'interculturel est devenue un élément central de ce mémoire car, à l'exception des restructurations, toutes les variables analysées renvoient vers cette problématique. Ceci nous permet de mettre en évidence le rôle du personnel des ressources humaines et

des managers dans cette transition. Ils se doivent de devenir le contact privilégié des travailleurs lorsque ceux-ci sont confrontés à un problème de communication. Ils constituent les éléments centraux et indispensables de l'entreprise, rassurant le personnel durant une période instable (Appelbaum et al, 2000).

À présent, analysons les résultats obtenus concernant les changements organisationnels. Nous avons mis en évidence le fait que la fusion des entreprises Arysta LifeScience et UPL était une fusion horizontale. Bouinot (2002) explique que dans ce cas, afin de limiter les coûts considérés comme inutiles, on va restructurer l'entreprise en licenciant les personnes exerçant des fonctions dites de doublons. Les travailleurs impliqués vont ressentir un sentiment de lien endommagé avec l'entreprise (Schweiger & al, 1987), de l'incertitude, et de la démotivation (Steiler & Rüling, 2010), du stress et de la désorientation (Buono & Bowditch, 1989). Ces références théoriques vont dans le même sens que les différentes données que nous avons recueillies lors de nos entretiens. Il existe un lien clair entre la théorie et la pratique.

Afin de faciliter cette période de changement, Lewin estime qu'il est plus efficace de discuter et de partager les idées plutôt que d'en parler comme d'un fait accompli (Faulx, 2019 : 4). Dans cette même idée, Zarifian (1999) nous détaille la communication comme étant davantage qu'un élément de sociabilisation et que la qualité des interactions est désormais centrale pour améliorer la performance des organisations. Ceci rejoint également les assertions des personnes interviewées estimant qu'une amélioration de la communication était primordiale.

Ensuite, un élément facilitant la transition a été relevé par les travailleurs. En effet, La fusion a donné une meilleure visibilité de l'entreprise sur la scène mondiale. Cela semble en motiver certains, notamment en améliorant l'estime qu'ils ont d'eux-mêmes. Altintas (2015) nous explique que lors d'une fusion, il existe une volonté d'acquérir de nouvelles connaissances et ressources.

Enfin, nous avons mis en exergue le fait que les travailleurs belges vivent dans un climat d'incertitude quant au maintien de leur poste. En revanche, pour les Indiens, Il semble que cette situation d'incertitude quant à l'avenir soit vécue quotidiennement. Dès lors, nous pouvons envisager que les auditeurs indiens ne considèrent pas comme une priorité de se précipiter pour rassurer les collaborateurs belges lorsque ces derniers vivent, pendant quelques mois, ce que les Indiens vivent tous les jours. On peut se demander si les managers indiens se rendent seulement compte de l'importance que cela revêt pour les travailleurs belges.

Envisageons à présent les applications futures, les perspectives de recherche de notre sujet. Durant la réalisation de ce mémoire, nous avons tenté de séparer distinctement les changements organisationnels des changements culturels. Nous avons remarqué deux constantes dans l'étude de ces domaines : la communication et l'attente de la plupart des personnes que le travail soit envisagé sous l'angle de leur culture belge, considérant ainsi que les Indiens doivent s'adapter. La communication était présente dans un grand nombre de variables et il s'est avéré ardu de l'inscrire dans un domaine en particulier. Ce travail a souligné son importance à de nombreuses reprises et correspond aux dires d'Appelbaum et al (2000) : « En se montrant calme, sûr de lui et en servant de relais d'informations, le manager crée la confiance et encourage à la stabilité ». Cela nous a amené à nous poser une nouvelle question de recherche : « La santé d'une entreprise dépend-elle de sa communication ? »

Un second élément qui s'est révélé primordial pour affronter les changements concerne les variables RH, telles que l'accueil et la formation. Celles-ci semblent avoir eu un impact non négligeable sur les travailleurs. Elles ont facilité la transition mais ne suffisent pas toujours à changer les mentalités des travailleurs belges. Ceux-ci ont reçu un aperçu de la culture indienne et une explication des diverses réactions. Cependant, cela n'induit pas toujours une remise en question de leurs méthodes de travail. Schein (2010) explique cela par le fait que l'immersion dans la culture n'est pas totale. Par conséquent, cela nécessite du temps pour adopter les suppositions tacites de la culture. Dans une recherche ultérieure, il nous paraît pertinent de nous pencher sur l'importance à accorder à chaque variable RH. Selon la situation, il s'agit de déterminer laquelle développer, à quel moment et de quelle manière.

Lorsque nous avons recherché les différences culturelles présentes dans les entreprises indienne et belge, nous n'avons rencontré que peu de littérature traitant directement du sujet. Peu d'études de cas existent concernant les liens et les manières de fonctionner ensemble. Or, le nombre d'entreprises indiennes en Europe est en pleine croissance (Milelli, C., & Hay, F., 2010), ce qui rend cette investigation particulièrement pertinente. De plus, un élément est venu s'ajouter à la fin de notre recherche. En effet, nous avons interrogé deux fois les deux mêmes personnes à cinq mois d'intervalle, laps de temps pendant lequel nous avons constaté une évolution dans les réponses. Dans un premier temps, ces collaborateurs présentaient une vision négative des différents changements. Ils soulignaient l'incompréhension lors des dialogues entre Indiens et Belges. En effet, les grilles de lecture de la communication sont divergentes et certaines sensibilités étaient involontairement heurtées. Lors de la seconde interview, les deux collaborateurs ont mis en évidence l'importance de la formation relative à la culture indienne. Celle-ci a permis d'ouvrir un dialogue plus constructif car elle a abordé la manière d'envisager une conversation. Il s'agit d'adopter une attitude différente par rapport à certains sujets. Par exemple le mariage, la relation à l'argent ou encore les différences sociales.

Nous constatons que la période post-fusion est source de changements importants dans la société. Il nous paraît particulièrement intéressant de réitérer notre recherche dans un an. Cela permettrait d'obtenir une recherche comparative de l'évolution des mentalités et de la perception des changements survenus dans l'entreprise.

Pour terminer, abordons les limites de notre recherche.

Tout d'abord, dans toutes les entreprises cotées en bourse, il existe une variable économique. Nous avons choisi d'aborder les impacts économiques consécutifs à la fusion d'entreprises uniquement d'un point de vue organisationnel, par exemple à travers les restructurations. En effet, afin de mener à bien la recherche en incluant la variable financière, nous aurions souhaité interroger plusieurs responsables financiers. Or, cela n'a pas été possible. Nous avons donc volontairement exclu tout ce qui concerne les marchés financiers.

Ensuite, afin de diversifier la provenance de nos sources, nous aurions souhaité interviewer davantage de travailleurs indiens directement liés à l'entreprise UPL. Cela nous aurait permis d'envisager cet angle d'analyse de manière plus complète. En effet, nous aurions découvert comment sont perçus les défis organisationnels et culturels par les « acquéreurs ». Cette diversification de point de vue aurait permis une meilleure compréhension du sujet et, afin de prolonger l'étude de notre cas, cela nous semble essentiel.

Enfin, notre récolte de données a été impactée par le confinement social lié au Covid-19<sup>4</sup> (Belgium.be Informations et services officiels, 2020). La mise en chômage économique de certains travailleurs nous a empêché de les interviewer. Pour d'autres, c'est la charge inhabituelle de travail en raison de l'absence de plusieurs collègues qui les empêchait de consacrer le temps nécessaire à une entrevue. Il convient cependant de souligner que les derniers entretiens effectués ont apporté une saturation des informations. « À chaque nouvel entretien, on obtient de moins en moins d'informations nouvelles » (Olivier de Sardan, 1995). Afin d'y pallier, notre suggestion est d'obtenir le point de vue des travailleurs indiens, comme susmentionné.

---

<sup>4</sup> Covid-19 est l'abréviation de corona virus disease 2019.

## Bibliographie

Alexandre-Bailly, F. (2001). L'autonomie des individus dans l'entreprise : essai de conceptualisation et regard sur les pratiques (Doctoral dissertation).

Altintas, G. (2015). Les facteurs explicatifs de la modification récurrente des ressources et compétences : le cas de la capacité dynamique d'acquisition d'entreprise. *Management & Avenir*, 80(6), 69-93.

Appelbaum, S. H., Gandell, J., Yortis, H., Proper, S., & Jobin, F. (2000). Anatomy of a merger: behavior of organizational factors and processes throughout the pre-during-post-stages (part 1). *Management decision*.

Belgium.be Informations et services officiels. (2020). Mesures prises par le Conseil national de Sécurité du 27 mars 2020. Consulté le 02-05-20 sur [https://www.belgium.be/fr/actualites/2020/mesures\\_prises\\_par\\_le\\_conseil\\_national\\_de\\_securite\\_du\\_27\\_mars\\_2020](https://www.belgium.be/fr/actualites/2020/mesures_prises_par_le_conseil_national_de_securite_du_27_mars_2020)

Bouinot, J. (2002). Les nouveaux comportements spatiaux des entreprises françaises : un tournant favorable en 2001. *Cybergeo : European Journal of Geography*.

Buono, A.F., Bowditch, J.L. (2003). The human side of mergers and acquisitions. Managing collisions between people, cultures, and organizations. Beardbooks, pp. 2-3.

Faulx, D. (2019). Kurt Lewin et l'accompagnement du changement. *Psychologies pour la formation*, 37-54.

Hofstede, G. (2020). The 6-D model of national culture. Consulté le 10-04-20 sur <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>

Karkun, A., Belhoste, N., & Fernandez, B. (2008). Culture et gestion en Inde: ‘Shining India’ ou l’art de diriger en Inde. *Gestion en contexte interculturel: approches, problématiques, pratiques et plongées*, 1-55.

Le Coadic, R. (2006). L'autonomie, illusion ou projet de société ?. *Cahiers internationaux de sociologie*, 121(2), 317-340.

Milelli, C., & Hay, F. (2010). *La présence chinoise et indienne en Europe: au-delà des clichés*. Centre d'études et de recherches internationales.

Olivier de Sardan, J. P. (1995). La politique du terrain. Sur la production des données en anthropologie. *Enquête. Archives de la revue Enquête*, (1), 71-109.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.

Steiler, D., & Rüling, C. C. (2010). Stress et stratégies d'ajustement. Analyse en situation de fusion-acquisition. *Management Avenir*, (4), 40-62.

Zarifian, P. (1999). Productivité, logique de service et mutations du travail. *Revue française de gestion*, (126), 106-116.

---

## CONCLUSION

---

Lorsque deux entreprises fusionnent, cela crée invariablement du changement. Celui-ci peut revêtir diverses formes et impacter de nombreux secteurs. Nous nous sommes concentré sur les domaines influencés par des cultures différentes ainsi que par des modifications dans l'organisation de l'entreprise. À travers ces enjeux, nous avons centré notre réflexion sur l'humain. C'est pourquoi, nous avons émis la question de recherche suivante : « Comment la fusion d'Arysta LifeScience et d'UPL est-elle vécue par les employés d'un point de vue organisationnel et culturel ? » De plus, peu d'études traitent de la relation de travail entre les cultures belge et indienne. Étant donné l'augmentation d'entreprises indiennes en Belgique, cette investigation s'inscrit également dans la tendance actuelle.

Afin de répondre à notre question de recherche, nous avons rencontré quatorze travailleurs lors d'entretiens semi-directifs. En outre, des observations sur le terrain nous ont permis de nous rapprocher de la problématique. Notre démarche était inductive et abductive, ce qui nous a permis de continuellement adapter notre récolte de matériaux et de développer notre approche théorique. L'objectif était de comprendre les enjeux liés à la culture indienne, « imposée » suite à la fusion d'entreprises, ainsi que les changements organisationnels résultant de cette même procédure.

Nous avons commencé ce mémoire par un chapitre expliquant les différentes théories utilisées. Ceci a permis de définir certains termes prêtant à confusion et d'adopter une même grille de lecture tout au long de ce travail. Cette littérature est le résultat de recherches théoriques préalables à notre immersion sur le terrain, mais également d'allers-retours entre ledit terrain et les articles scientifiques. Cette première partie « Approche théorique », regroupe donc les éléments littéraires développés durant toute la durée de notre recherche.

À la suite de la deuxième partie décrivant nos choix méthodologiques, nous avons abordé la mise à plat de nos données. Pour des raisons de confidentialité, nous avons décidé d'anonymiser nos entretiens. Toutes les personnes interviewées ont été regroupées en trois départements : la Supply Chain, les Finances et les travailleurs indiens. Ceci a permis d'éviter de localiser le poste d'un travailleur ou encore son département, qui regroupe quelquefois très peu de personnes.

Nos deux dernières parties, « Analyse » et « Discussion », nous ont permis d'analyser et d'interpréter nos résultats. Pour une recherche davantage exhaustive, nous avons séparé notre sujet en deux thèmes. Le premier tente de percevoir si les collaborateurs subissant des changements culturels perdent en autonomie dans la réalisation de leur travail. Le second postule que les changements organisationnels créent de l'incertitude et une perte de sens s'avérant néfastes pour les travailleurs.

D'un point de vue culturel, nous constatons que les collaborateurs ne subissent pas de réelle perte d'autonomie dans l'exercice de leur fonction. Ce qui est modifié en revanche est la méthode de travail des travailleurs belges. Ils doivent s'habituer à la méthode de travail indienne qui diffère quelque peu. Ainsi, les travailleurs sont davantage exposés aux imprévus, aux demandes « urgentes » des managers indiens. De plus, la relation vis-à-vis de la hiérarchie est très différente dans les deux entreprises étudiées. Cette forte distanciation hiérarchique est vécue comme un fardeau par les travailleurs belges qui n'y voient qu'un obstacle ralentissant leur travail.

Ensuite, les entretiens ont mis en évidence une perte de sens liée aux changements organisationnels, notamment aux restructurations. L'incertitude crée une mécompréhension de l'intérêt du travail demandé. Cela a un impact sur la motivation et est source de stress. Cependant, tout cela peut être compensé par quelques facteurs, comme par exemple l'augmentation de la renommée mondiale de l'entreprise. Nous pouvons parfois constater un certain degré de fierté chez les travailleurs.

Pour terminer, nous constatons que les résultats démontrent plusieurs difficultés liées aux changements organisationnels et culturels. Face aux modifications, il est nécessaire de prendre en compte le facteur humain et de ne pas délaisser certaines variables des ressources humaines. Ce travail est limité, notamment par l'origine et la culture des personnes interviewées. En envisageant différents points de vue, nous aurions éventuellement retrouvé quelques divergences d'opinions. La recherche a également été effectuée dans une période d'instabilité. Nous avons constaté que les opinions évoluaient rapidement durant cette transition. Il serait donc intéressant de réitérer cette recherche lorsque la situation se sera stabilisée.

Cependant, les résultats et les limites de ce travail illustrent de futures perspectives de recherches. En effet, nous avons conclu en expliquant le ressenti des travailleurs vis-à-vis des changements. Cette connaissance des réactions permet d'envisager une étude relative aux méthodes d'accompagnement. Nous pourrons étudier les processus actuels et nous rendre compte de leur efficacité sur le terrain. Ainsi, cela nous donnera l'opportunité de réfléchir à des moyens de les améliorer.

Nous avons également mis en avant l'importance de la communication dans une entreprise. Celle-ci s'étant révélée essentielle et omniprésente durant toute notre recherche, nous nous posons une nouvelle question: « La santé d'une entreprise dépend-elle de sa communication ? » D'après les informations recueillies par notre recherche, nous pensons que c'est le cas. Dans toute entreprise, et particulièrement lorsque celle-ci subit un grand nombre de changements, la confrontation d'opinions, l'acceptation de points de vue différents et l'ouverture d'esprit sont des éléments indispensables. Nous dirons que lors d'une restructuration, les personnes réticentes à adopter ces attitudes en deviennent les premières victimes, car elles peuvent constituer un frein au développement.

---

## **LISTE DES TABLEAUX ET GRAPHIQUE**

---

Tableau 1 : Comparaison des cultures (Hofstede, 2020) .....	p.15
Tableau 2 : Les conventions de GRH (Pichault et Nizet, 2000 : 167) .....	p.18
Tableau 3 : Synthèse des entretiens .....	p.31
Tableau 4 : Synthèse des observations .....	p.32
Tableau 5 : Analyse des conventions de GRH de l'usine d'Ougrée .....	p.39
Graphique 1 : Domaines de rééducation d'un groupe (Faulx, 2019 : 6) .....	p.21

---

## BIBLIOGRAPHIE

---

ActuFinance.fr (2020). Acquisition – la définition. Consulté le 10-04-20 sur <http://definition.actufinance.fr/acquisition-803/>

Adnen, B. F. (2010). La culture d'entreprise: Facteur de réussite des alliances stratégiques et des fusions. *Cahier de recherche du CERESSEC*, (91031).

Alexandre-Bailly, F. (2001). L'autonomie des individus dans l'entreprise : essai de conceptualisation et regard sur les pratiques (Doctoral dissertation).

Altintas, G. (2015). Les facteurs explicatifs de la modification récurrente des ressources et compétences : le cas de la capacité dynamique d'acquisition d'entreprise. *Management & Avenir*, 80(6), 69-93.

Appelbaum, S. H., Gandell, J., Yortis, H., Proper, S., & Jobin, F. (2000). Anatomy of a merger: behavior of organizational factors and processes throughout the pre-during-post-stages (part 1). *Management decision*.

Barabel, M., Schier, G. & Teboul, T. (2008). Les fusions d'entreprises sur la corde raide. *L'Expansion Management Review*, 129(2), 28-36

Bertaux, D. (2016). *Le récit de vie-4e édition*. Armand Colin.

Belgium.be Informations et services officiels. (2020). Mesures prises par le Conseil national de Sécurité du 27 mars 2020. Consulté le 02-05-20 sur [https://www.belgium.be/fr/actualites/2020/mesures\\_prises\\_par\\_le\\_conseil\\_national\\_de\\_securite\\_du\\_27\\_mars\\_2020](https://www.belgium.be/fr/actualites/2020/mesures_prises_par_le_conseil_national_de_securite_du_27_mars_2020)

Blais, M., & Martineau, S. (2006). L'analyse inductive générale: description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes. *Recherches qualitatives*, 26(2), 1-18.

Bouinot, J. (2002). Les nouveaux comportements spatiaux des entreprises françaises : un tournant favorable en 2001. *Cybergeo : European Journal of Geography*.

Braudo, S. (2020). *Définition de Fusion et scission*. Consulté le 10-04-20 sur <https://www.dictionnaire-juridique.com/definition/fusion-et-scission.php>

Buono, A.F., Bowditch, J.L. (2003). The human side of mergers and acquisitions. Managing collisions between people, cultures, and organizations. Beardbooks, pp. 2-3.

Casey, R., Lal, S., & Wada, M. Promouvoir une culture axée sur la participation de la famille en santé mentale. *Elizabeth Steggles et Alison Gerlach, collaboratrices spéciales*.

Cathelineau, M. (1991). *Négocier gagnant*. InterEditions.

Cheval, P. (2020). Opération de fusion-acquisition : différentes formes & entreprises concernées. Consulté le 10-04-20 sur <https://www.managersenmission.com/blog/typologies-fusions-acquisitions/>

Chiapello, È., & Gilbert, P. (2013). Sociologie des outils de gestion. Paris : La Découverte.

Detchessahar, M. (2003). L'avènement de l'entreprise communicationnelle. *Revue française de gestion*, (1), 65-84.

Dubois, A., & Gadde, L. E. (2002). Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of business research*, 55(7), 553-560.

Dumez, H. (2011). Qu'est-ce que la recherche qualitative?

Faulx, D. (2019). Kurt Lewin et l'accompagnement du changement. *Psychologies pour la formation*, 37-54.

Formarier, M., & Jovic, L. (2012). *Les concepts en sciences infirmières*. Mallet conseil.

Frías, J. Y. (2014) Interculturalité, multiculturalité et transculturalité dans la Traduction et l'Interprétation en Milieu Social. *Cédille : Revista de Estudios Franceses*, No.4, p. 91-111.

Giroux, N. (1994). La communication interne : une définition en évolution. *Communication et organisation*, (5).

Gumy, S. (2007). Analyse d'une fusion d'institutions de droit public : cas particulier des Etablissements publics pour l'intégration. *Mémoire de diplôme HES : Haute école de gestion de Genève*, TDEE 44, p.4.

Hampden-Turner, C., & Trompenaars, F. (2004). Au-delà du choc des cultures. Paris : Editions d'Organisation.

Hofstede, G. (2003). Cultural dimensions. Consulté le 10-04-20 sur [www.geert-hofstede.com](http://www.geert-hofstede.com).

Hofstede, G., & Usunier, J. C. (2003). Hofstede's dimensions of culture and their influence on international business negotiations. International business negotiation, 137-153.

Hofstede, G. (2020). The 6-D model of national culture. Consulté le 10-04-20 sur <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>

Imbert, G. (2010). L'entretien semi-directif : à la frontière de la santé publique et de l'anthropologie. *Recherche en soins infirmiers*, 102(3), 23-34.

Imbs, P., & Ramboarison-Lalao, L. (2013). Opérationnaliser la RSE dans les PME : quelles pratiques de GRH socialement responsables ? *Management Avenir*, (1), 35-55.

Joffre, O. (2007). Confiance et réussite dans les fusions « entre égaux ». *Revue française de gestion*, (6), 171-193.

Karkun, A., Belhoste, N., & Fernandez, B. (2008). Culture et gestion en Inde: ‘Shining India’ ou l’art de diriger en Inde. *Gestion en contexte interculturel: approches, problématiques, pratiques et plongées*, 1-55.

Kolman, L., Noorderhaven, N. G., Hofstede, G., & Dienes, E. (2003). Cross-cultural differences in Central Europe. *Journal of Managerial Psychology*, 18(1), 76-88.

La banque mondiale (2020). Inde. Consulté le 07/08/20 sur <https://donnees.banquemonde.org/pays/inde>

Lacroix-De Sousa, S. (2014). Le rachat de l'entreprise par les salariés : une stratégie payante ? *Droit Social*, (6), 517.

Le Coadic, R. (2006). L'autonomie, illusion ou projet de société ?. *Cahiers internationaux de sociologie*, 121(2), 317-340.

Leroy, F. (2003). Processus d'intégration et logiques de reconfiguration organisationnelle dans les fusions-acquisitions. In *Actes de la 12è Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*.

Lewin, K. (1947). Group decision and social change. *Readings in social psychology*, 3(1), 197-211.

Merdassi, G., Berrached, K. (2007). Les fusions acquisitions et leurs conséquences RH. Etude de cas de la fusion absorption de la Fininvest par la Sudinvest. *Institut supérieur de gestion de Tunis - Maîtrise en Organisation et ressources humaines*.

Milelli, C., & Hay, F. (2010). *La présence chinoise et indienne en Europe: au-delà des clichés*. Centre d'études et de recherches internationales.

Mintzberg, H. (1989). Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations. Simon and Schuster.

Moran, R., Xardel, D., (1994). Au-delà des cultures : les enjeux du management international. Paris: InterEditions.

Napier, N. K. (1989). Mergers and acquisitions, human resource issues and outcomes: A review and suggested typology. *Journal of management studies*, 26(3), 271-290.

Nizet, J., & Huybrechts, C. (1998). Interventions systémiques dans les organisations : intégration des apports de Mintzberg et de Palo Alto, de Boeck Université.

Olivier de Sardan, J. P. (1995). La politique du terrain. Sur la production des données en anthropologie. *Enquête. Archives de la revue Enquête*, (1), 71-109.

Perrot, S., & Lacaze, D. (2010). Réussir l'intégration de nouveaux collaborateurs en entreprise. Dunod.

Petite-entreprise.net (2019). *Qu'est-ce que la reprise d'une entreprise ?* Consulté le 10-04-20 sur <https://www.petite-entreprise.net/P-3758-136-G1-qu'est-ce-que-la-reprise-d'une-entreprise.html>

Pichault, F. (2013). Gestion du changement. Vers un management polyphonique. Bruxelles, De Boeck.

Pichault, F. (2020). GRHO0005-2 : Gestion des ressources humaines : matières approfondies [Présentation PowerPoint].

Pichault, F., & Nizet, J. (2000). Les pratiques de GRH : approche contingente et politique. Le seuil.

Raynal, S. & Chédru, M. (2009). Multiculturalité et interculturalité en management de projet. *Humanisme et Entreprise*, 292(2), 77-99.

Robert, J. (2018). GEST3161-1 : Communication et gestion de projets [Présentation Powerpoint].

Robert, J. (2018). GRHO008-5 : Gestion des cadres et des équipes dans un contexte international [Présentation Powerpoint].

Sachwald, F. (2001). Les fusions-acquisitions, instruments de la destruction créatrice. *RAMSES*.

Sargis, C. (2004). Fusion d'entreprises : Les défis de l'intégration des connaissances. *Revue française de gestion*, n° 149(2), 85-99.

Schweiger, D. M., Ivancevich, J.M., Power, F.R. (1987). Executive actions for managing human resources before and after acquisition. *Academy of Management EXECUTIVE*, Vol.1 No.2, pp.127-138.

Steiler, D., & Rüling, C. C. (2010). Stress et stratégies d'ajustement. Analyse en situation de fusion-acquisition. *Management Avenir*, (4), 40-62.

Schein, E. H. (1985). Defining organizational culture. *Classics of organization theory*, 3(1), 490-502.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.

Thévenet, M. (2015). La culture d'entreprise : « Que sais-je ?» n° 2756. Que sais-je.

Trompenaars, F. (1994). *L'entreprise multiculturelle*. France : Maxima.

Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (2004). Managing people across cultures. Chichester: Capstone.

UPL (2020). Consulté le 10-04-20 sur <https://www.upl-ltd.com>.

Van Campenhoudt, L., Marquet, J., & Quivy, R. (2017). Manuel de recherche en sciences sociales-5e éd. Dunod.

Zarifian, P. (1999). Productivité, logique de service et mutations du travail. *Revue française de gestion*, (126), 106-116.

## ANNEXES

### **Annexe 1 : Tableau de Joffre 2007**

Voici le « Tableau 3 » intitulé : « Propositions finales sur le management de l'intégration des « fusions entre égaux » ».

<b>Tableau 3</b> PROPOSITIONS FINALES SUR LE MANAGEMENT DE L'INTÉGRATION DES « FUSIONS ENTRE ÉGAUX »			
<b>Les conditions initiales, les trois processus et le management des parties prenantes</b>	<b>Code du thème</b>	<b>Thème/ concept</b>	<b>Propositions finales</b>
<b>1. Conditions de l'opération</b>	Coi 1'	Rapport de force entre les organisations	Le rapport de force initial va déterminer le mode de choix des règles : - si l'acquéreur considère que le rapport de force est en sa faveur, il va déterminer les règles. - si le rapport de force est « équilibré », cela va engendrer une situation de compromis, de normalisation entre les règles de chacun.
	Coi 2'	Différences de culture des organisations	La culture est évaluée à partir de deux dimensions : le degré d'idéologie et le degré d'identification organisationnelle : - plus l'idéologie sera forte, et plus l'intégration culturelle sera difficile. - plus l'identification organisationnelle sera forte, plus l'opposition entre ses membres sera importante.
	Coi 3'	Expériences d'acquisition	Lorsque l'acquéreur a accumulé une longue expérience d'acquisitions, alors la fusion n'a pas une plus grande chance de réussite. Par ailleurs, l'acquéreur va adopter un comportement dominateur et imposer ses règles à la cible.
	Coi 4'	Complémentarité des équipes de direction	Les managers détenant les compétences spécifiques à leur organisation d'origine vont composer la nouvelle équipe de direction.
	Coi 5'	Objectifs opéra- tionnels de la fusion	Plus l'acquéreur recherche des synergies aisément identifiables, plus la période de découverte sera courte.
	Coi 6'	Conditions finan- cières de l'opération	Si un surpris est consenti, alors la fusion sera un échec du point de vue des marchés financiers.

**Tableau 3 (suite)**  
PROPOSITIONS FINALES SUR LE MANAGEMENT DE L'INTÉGRATION DES « FUSIONS ENTRE ÉGAUX »

<b>Les conditions initiales...</b>	<b>Code du thème</b>	<b>Thème/concept</b>	<b>Propositions finales</b>
<b>2. Processus de synergie</b>	Coi 7'	Santé économique des entreprises	Si les deux entreprises sont en bonne santé économique, alors la fusion a plus de chances de succès, les employés ont des éléments de structuration, à travers leur travail, et les perspectives de carrière et d'emploi qui y sont attachées.
	Syn 1'	Durée de la phase de découverte	Lorsque la durée de la phase de découverte est supérieure à six mois, le processus d'intégration va permettre de réaliser des transferts de compétence.
	Syn 2'	Statut des membres des structures spécifiques	Si l'équipe d'interface accueille au moins un membre de la cible de niveau hiérarchique N ou N-1, et si les groupes de travail sont supervisés par des membres de l'équipe de direction alors cela favorise la participation des membres de la cible dans le processus de synergie.
	Syn 3'	Degré de formalisation des objectifs	Si les responsables organisationnels ont déclaré des objectifs de réalisation précis, cela permettra d'obtenir rapidement (un an) des résultats financiers, mais cela limite la possibilité d'innover.
	Syn 4'	Définition de structures spécifiques	Lorsque le management crée une structure claire au sein de laquelle diriger le changement, cela permet d'éviter toute confusion dans les rôles de chacun durant le processus et de favoriser la valorisation des synergies.
<b>3. Processus de structuration</b>	Syn 5'	Ressources allouées aux structures d'interface	Lorsque l'équipe d'interface est plus étendue, cela permet aux cadres participants de consacrer plus de temps à l'identification des synergies.

**Tableau 3 (suite)**  
PROPOSITIONS FINALES SUR LE MANAGEMENT DE L'INTÉGRATION DES « FUSIONS ENTRE ÉGAUX »

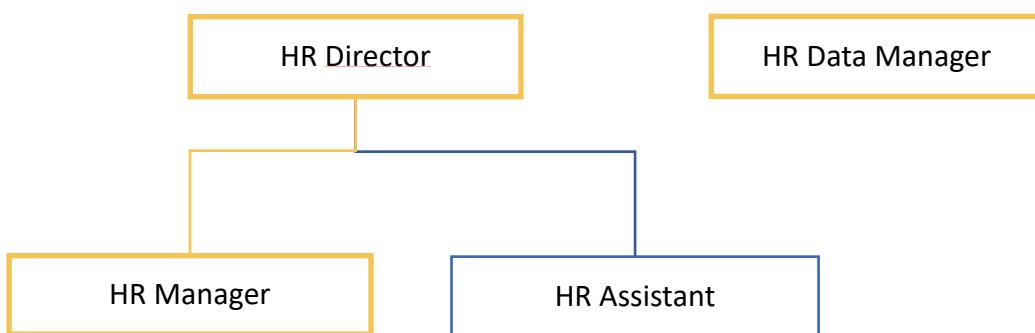
<b>Les conditions initiales...</b>	<b>Code du thème</b>	<b>Thème/concept</b>	<b>Propositions finales</b>
<b>3. Processus de structuration</b>	syn 6'	Binômes dans les structures spécifiques	Si des binômes sont constitués dans les structures spécifiques à la fusion, alors cela favorise l'implication des deux parties, et la mobilisation des réseaux dans les organisations respectives.
	Str 1'	Mode de choix des règles	Si l'une des deux parties impose ses règles, alors celles-ci ne seront pas adaptées au nouvel ensemble, augmentant l'incertitude interne.
	Str 2'	Rapidité des nominations	Si les nominations ont lieu rapidement, alors l'inquiétude chez les salariés sera réduite, ce qui évite d'altérer le fonctionnement de l'organisation.
	Str 3'	Intensité de la communication	Si les choix de structure prévus sont révélés, rappelés, et actualisés constamment au cours du processus, alors on évite la méfiance et les rumeurs qui diminuent la productivité et l'implication.
	Str 4'	Vecteur de communication	Si les managers communiquent en « face à face » plutôt qu'à travers d'autres supports (lettres, mémos, vidéos), l'impact de la communication sera plus fort.
<b>4. Processus social</b>	Str 5'	Leadership participatif	Si les salariés participent au projet de fusion, alors l'adhésion aux objectifs de la fusion est importante.
	Soc 1'	Respect des symboles	Lorsque les symboles du minoritaire sont préservés ou que l'on montre son attachement à ces symboles, on évite un sentiment de dévalorisation chez les membres du minoritaire, ce qui limite l'affrontement social.
	Soc 2	Définition de valeurs	

**Tableau 3 (suite et fin)**

#### **PROPOSITIONS FINALES SUR LE MANAGEMENT DE L'INTÉGRATION DES « FUSIONS ENTRE ÉGAUX »**

PROPOSITIONS FINALES SUR LE MANAGEMENT DE L'INTEGRATION DES « FUSIONS ENTRE EGAL »			
Les conditions initiales...	Code du thème	Thème/concept	Propositions finales
4. Processus social	Soc 3'	Discuter des différences culturelles	
	Soc 4'	Conditions de rencontre	Si des conditions de rencontre favorables comme le travail en binôme ou un cadre neutre sont mises en place, l'hostilité vis-à-vis de l'autre groupe sera réduite.
	Soc 5'	Vision stratégique	Si les cadres adhèrent à la vision stratégique, alors cela réduit l'incertitude interne du fait de la perception d'opportunités de carrières.
	Soc 6'	« Équilibre » dans les équipes	Si les équipes sont constituées de manière « équilibrée », on évite une situation de « vainqueur-vaincu », et l'implication des membres de la cible augmente.
5. Management des parties prenantes	Par 1'	Relations avec les syndicats	Si de bonnes relations sont maintenues avec les syndicats, alors les nominations des N-2 pourront être rapidement effectuées.
	Par 2'	Pression des marchés financiers	Si les marchés financiers ont une attente importante, alors la période de découverte va être réduite.
	Par 3'	Réaction des clients	Si les clients ont une attitude favorable à la fusion, alors les résultats financiers seront plus importants.
	Par 4'	Autorisation de Bruxelles	Si l'attente de l'autorisation de Bruxelles est longue, alors la phase de découverte est allongée de cette durée.

## **Annexe 2 : Organigramme du département des ressources humaines**



## **Annexe 3 : Mission, vision et valeurs de l'entreprise**

La mission d'UPL est : Un réseau agricole ouvert au monde alimentant une croissance durable pour tous. Aucune limite, aucune frontière.

La vision est : d'être une icône de la croissance, de la technologie et de l'innovation.

Les six valeurs sont :

### **1. Toujours humain**

Tout ce qui nous importe est de nous connecter aux autres, de manière humaine. Pour nous, la technologie est un catalyseur, pas la finalité. Nous reconnaissons l'importance de la connectivité humaine et la façon dont elle crée de nouvelles opportunités pour tous.

### **2. Rien n'est impossible**

Il n'y a aucune limite à notre ambition ou à notre capacité de croissance. Nous n'avons pas peur de lancer de nouvelles idées, de travailler avec des partenaires, d'anticiper les nouveaux besoins, de nous pousser au-delà de notre zone de confort ou simplement demander, « Pourquoi pas ? ». Nous osons changer les règles du jeu et créer une nouvelle économie agroalimentaire dans le monde.

### **3. Gagnant-gagnant-gagnant**

Nous servons une cause plus vaste que nous-mêmes : la durabilité des systèmes agroalimentaires mondiaux. Nous gagnons lorsque nous créons des solutions durables basées sur des choix responsables, lorsque chaque personne que nous servons et avec qui nous collaborons se développe également, et qu'en ensemble, nous réalisons une croissance durable pour la société dans son ensemble => la plus grande victoire de tous.

### **4. Une équipe, un seul objectif**

Nous sommes une équipe, focalisée au maximum sur des objectifs partagés. Nous jouons tous pour l'équipe et personne ne joue contre l'équipe. Nous nous concentrons sur les besoins et les souhaits des clients, tout en anticipant leurs besoins futurs et sur la manière dont nous pouvons créer pour eux des solutions et des expériences innovantes.

### **5. Agile**

Personne n'est plus rapide ni plus efficace. Nous réussissons à atteindre des objectifs et à relever des défis qui, même s'ils semblent intimidants au premier abord, nous stimulent et nous donnent de l'énergie. La rapidité et l'agilité font partie de notre ADN. Le monde a besoin de notre réactivité.

#### 6. Recherchez la simplicité, amusez-vous

Les systèmes agroalimentaires sont extrêmement complexes et posent d'énormes défis. Nous pallions cela en trouvant des solutions simples. Les individus apprécient la simplicité, les clients en particulier. Et tout le monde aime s'amuser, alors faisons en sorte de nous amuser, en faisant ce que nous aimons.