



“ Le Grand n’est plus grand! ” : analyse culturelle du vécu d’une acquisition par les employés d’un cimentier égyptien

Yasmine Saleh

► To cite this version:

Yasmine Saleh. “ Le Grand n’est plus grand! ” : analyse culturelle du vécu d’une acquisition par les employés d’un cimentier égyptien. 2015. hal-01120171

HAL Id: hal-01120171

<https://hal.science/hal-01120171>

Preprint submitted on 24 Feb 2015

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L’archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d’enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

« Le Grand n'est plus grand ! » Analyse culturelle du vécu d'une acquisition par les employés d'un cimentier égyptien

Yasmine Saleh*

2015/07

(*) LEMNA, Université de Nantes

« Le Grand n'est plus grand ! » :
analyse culturelle du vécu d'une acquisition par les employés
d'un cimentier égyptien

Yasmine SALEH
Doctorante en 4^e année, LEMNA, Université de Nantes
Chercheure associée, Gestion & Société¹

E-mail : yasmine.saleh@hotmail.fr

Institut d'Économie et de Management de Nantes - IAE
Chemin de la Censive du Tertre, BP 62232
44322 Nantes, Cedex 3, France

Résumé:

Malgré le nombre croissant des opérations de fusions et acquisitions, la question du management post-acquisition entre deux groupes de nationalités différentes reste très problématique. Dans cet article, nous nous intéressons au vécu de l'acquisition d'un cimentier égyptien par un grand groupe français, le premier témoignant d'un essor exceptionnel. Sur le plan théorique, nous nous sommes référés à deux littératures spécifiques : la première aborde la question des coûts psychologiques liés aux acquisitions, la seconde s'intéresse à la rencontre des cultures dans le contexte des acquisitions. Sur le plan méthodologique, nous avons appliqué la méthode de l'équipe Gestion et Société (G&S) afin de faire émerger la culture des discours des trente personnes interviewées. En expliquant le vécu de l'acquisition à l'aune d'un certain « imaginaire égyptien » (d'Iribarne, 2008), ce cas permet de mettre en lumière en quoi une lecture universaliste ne suffit pas pour assurer le bon management de cette période post-acquisition dans toute sa spécificité. Par ailleurs, il permet de montrer que la culture internationale que les dirigeants portent n'efface pas les références culturelles profondément ancrées. « La culture internationale repose au contraire sur des formes particulières de jeux avec les spécificités nationales »

¹ Nous remercions l'équipe G&S, et plus particulièrement Philippe d'Iribarne et Jean-Pierre Ségal, pour nous avoir intégrées au sein de leur équipe et donné accès au terrain. Nous les remercions également pour les nombreux échanges, très formateurs, dont nous avons bénéficié tout au long de la rédaction de cet article.

(Wagner, 1998), d'où l'importance d'une meilleure compréhension et prise en compte des cultures locales.

Mots-clés :

Acquisition ; coûts psychologiques ; analyse culturelle ; culture nationale ; ciment ;
Egypte ; France

Introduction:

Fin 2007, un grand cimentier français annonce sa décision d'achat d'un groupe égyptien, leader des pays émergents. Le communiqué de presse de l'acquéreur faisait état du fort « *strategic fit* » que permettait cette opération. En effet, les synergies opérationnelles, la complémentarité géographique ainsi que le fort potentiel de croissance du marché des pays émergents ne pouvaient que motiver cette décision d'acquisition. Dans cet article, nous souhaitons explorer l'envers du décor en nous intéressant au vécu de l'acquisition par les employés du groupe racheté. Pour traiter notre sujet, nous nous sommes pour notre part référés à deux littératures spécifiques : la première aborde la question des coûts psychologiques liés aux acquisitions. La seconde s'intéresse à la rencontre des cultures dans le contexte des acquisitions. Ainsi, nous proposons une analyse approfondie des impacts induits par l'acquisition du cimentier égyptien sur les employés en nous inscrivant au croisement de ces deux littératures.

La question du management post-acquisition est traitée dans la littérature, majoritairement anglo-saxonne, selon des approches qui s'inscrivent dans des démarches très variées. En effet, des perspectives contingentes, stratégiques et organisationnelles (voir le tableau récapitulatif dans Olivier, 2007) permettent d'expliquer ces périodes en s'intéressant à des aspects comme la complémentarité stratégique des groupes, leur taille, les structures de transition établies etc. Une autre perspective s'intéresse aux ressources humaines, et plus particulièrement aux coûts psychologiques supportés par les employés. A cet égard, nous pouvons citer Sinetar (1981), Marks (1988) et Schweiger et al. (1987) dont les travaux mettent l'accent sur les émotions que suscitent les opérations d'acquisition chez les employés, notamment la peur et l'anxiété. En effet, dès l'annonce de la nouvelle, la première réaction des employés est de se préoccuper des conséquences sur leur travail, leur gagne-pain et leur carrière. Pour les plus impliqués, l'acquisition de l'entreprise est comparée à la perte d'un membre de la famille, d'un ami, voire du bien-aimé, provoquant un détachement émotionnel difficile et involontaire. Une enquête menée aux États-Unis sur 166 personnes ayant vécu l'acquisition de leurs entreprises révèle le malaise envers la perte d'identité et d'un égo idéal, le manque d'information entraînant l'anxiété, l'obsession individualiste des personnes souhaitant « survivre » cette opération, la perte des talents et enfin, les répercussions (notamment financières) de cette opération sur les familles des employés. Afin de mener à bien le management post-acquisition, les

auteurs soulignent l'importance de considérer ces opérations comme processus long, exigeant planification et actions préventives. Les dirigeants sont invités à se comporter comme « compagnons » des employés en cette période de grande incertitude à travers une communication accrue et honnête.

A côté de cette littérature sur les coûts psychologiques post-acquisition, le management interculturel permet, quant à lui, de construire des articulations entre porteurs de cultures différentes dans le but d'améliorer les interactions interculturelles en milieu de travail (Chevrier, 2003, p.4). A cet égard, deux approches dominent en management selon des conceptions différentes de la culture. La première approche, dite systémique (Chevrier, 2003, p.35) et dont les travaux de G. Hofstede sont les plus célèbres (Hofstede, 1980, 1991), définit la culture comme une sorte de programmation mentale ou de moyenne de croyances et de valeurs autour de laquelle se comportent les individus qui habitent un pays. Ainsi, les Français seraient, en moyenne, moins individualistes que les Américains (indice 71 contre 91). Ils acceptent mieux les inégalités de pouvoir selon une plus grande distance hiérarchique (indice 68 contre 40). Ils tolèrent moins l'incertitude du futur et tentent de le contrôler (indice 86 contre 46). Ils constituent une société dite moins masculine où la division sociale des rôles entre les sexes est plus atténuée (indice 43 contre 62). Enfin, les Français connaissent une plus longue orientation au temps (indice 39 contre 29). Outre les critiques des spécialistes, ces indices culturels des pays ne nous expliquent pas la manière dont un événement (ici, une acquisition) est vécu localement par les Français ou les Américains. Une deuxième approche, dite interprétative, s'inspire de l'ethnographie pour considérer chaque culture selon sa propre logique interne, tout en autorisant une perspective comparative entre les pays. Définissant la culture comme système de sens, les travaux de P. d'Iribarne montrent en quoi la compréhension de l'histoire d'un pays permet d'éclairer sur des logiques culturelles enracinées et relativement stables. Ainsi, on explique à travers la diversité des conduites et des opinions (parfois même contradictoires), comment et pourquoi les personnes d'une même société donnent sens à ce qu'elles vivent. Une recherche initiale a permis de montrer qu'en France, une société traditionnelle d'ordres où il y a une hiérarchie du pur et de l'impur est imprégnée d'une logique culturelle typique dite d'honneur. Aux États-Unis, c'est selon une logique du contrat juste (*fair*) et presque sacré que les relations entre personnes ont lieu selon des valeurs marchandes d'honnêteté (d'Iribarne, 1989). S'inscrivant dans cette approche, de nombreux travaux ont permis de mettre en lumière la diversité des univers de sens ou « cultures politiques » de par le monde

(Segal, 1997 ; d'Iribarne et al., 1998 ; Globokar, 1990, 1995; Henry, 1991 etc.). A ces travaux se sont ajoutées de nouvelles perspectives, notamment celles des rencontres interculturelles (Segal, 2011, 2012 ; Chevrier 2011a, 2011b, 2012 ; Chevrier et Segal, 2011 ; Yousfi, 2011, 2013 ; Chanlat et al., 2013, Dupuis J-P., 2013 etc.)

Si des rencontres interculturelles viennent s'imposer dans un environnement déjà perturbé par des coûts psychologiques post-acquisition, le management de cette période de cohabitation devient plus problématique. Les questions d'appartenance et d'identification deviennent cruciales. En enrichissant la littérature des coûts psychologique post-acquisition d'une dimension culturelle selon l'approche interprétative, notre analyse du vécu de l'acquisition par les employés égyptiens nous semble d'autant plus intéressante que le cimentier égyptien était en plein essor au moment de l'acquisition, d'où l'importance de ces coûts psychologiques subis.

Cet article comporte trois parties. Une première partie est consacrée à la « *success story* » du cimentier aux yeux de ses employés. Une deuxième partie conduit au vécu de cette acquisition par ces mêmes personnes. Une troisième partie porte enfin sur l'imaginaire égyptien auquel ces périodes de la vie du cimentier, aussi bien de succès que du rachat, ont fait écho.

Encadré 1 : Enquête

C'est dans le cadre de notre thèse de doctorat* que nous avons mené cette enquête en 2013. Etant de nationalité égyptienne, installée en Egypte et parrainée par le cimentier français à travers le centre Gestion & Société (G&S, CNRS), nous avons eu un accès privilégié au sein du siège au Caire et de la cimenterie au Suez. Nous étions présents sur le terrain à raison de deux jours par semaine en moyenne, sur une période de dix mois (décembre 2012 à septembre 2013). Vivant le quotidien de l'entreprise, nous avons enregistré un grand nombre d'entretiens (réalisés en arabe), dont une trentaine ici exploitée, variant fonctions et niveaux hiérarchiques. Les questions portaient sur 1) la présentation de la personne, 2) la présentation de son métier, 3) le changement de rôle ou de mission suite au rachat du groupe et 4) le vécu du rachat. Nous avons également fait une collecte de données documentaires ainsi que de nombreuses observations de par notre immersion totale sur le terrain.

Niveau hiérarchique	Nombre d'entretiens
Directeurs (siège)	5
Directeurs (usine)	1
Managers (siège)	5
Managers (usine)	5
Opérationnel (siège)	12
Opérationnel (usine)	2
total	30

* sous la direction et la co-direction de Mathieu Detchessahar, Professeur des universités, et Nicolas Antheaume, Professeur des universités et Directeur de l'IEMN-IAE à l'Université de Nantes

Encadré 2 : Méthodologie de l'analyse

Nous avons appliqué la méthodologie de l'équipe G&S afin de faire émerger la culture des discours des personnes interviewées (d'Iribarne, 2011 ; Segal, 2014). Tout d'abord, nous avons transcrit les entretiens en les traduisant mot à mot de l'arabe vers le français. Cette traduction littérale nous a permis de faire émerger plus facilement une série d'« indices » devenus décelables lorsque les propos sont lus dans une langue différente de celle d'origine. Nous avons également bénéficié de l'aide de l'équipe G&S afin de pallier l'absence d'un autre cas selon une approche comparative préconisée. Par ailleurs, nous avons formé des catégories où notre attention portait plus sur la forme que sur le fond des propos. A l'image du puzzle, ces différentes catégories nous ont permis de dresser un « tableau approximatif » d'une certaine « vision idéale » mais aussi d'une certaine « crainte fondamentale », composant la culture égyptienne. Nous avons nourri notre réflexion de nombreuses lectures portant sur l'histoire et le présent de l'Egypte. Enfin, une triangulation entre les entretiens, le tableau dressé et les lectures nous ont permis de faire émerger un certain système de sens partagé, se présentant ainsi comme toile de fond aux propos et réactions des employés interviewés.

Partie 1 : Une « Success story » égyptienne

1) Première entreprise privée du ciment en Egypte

Bien que le pays témoigne depuis les années 1980 d'une croissance démographique importante, d'une urbanisation rapide et des besoins immenses en infrastructures, il fallait être assez visionnaire et optimiste pour anticiper une telle croissance du marché du ciment dix ans plus tard. Ce n'est qu'en 1996, et suite à une dérèglementation du secteur du ciment jusqu'alors dominé par les entreprises publiques peu performantes, que la vision devient réelle opportunité pour cet homme d'affaires égyptien. Riche investisseur diplômé en économie, il décide de mener une « aventure pionnière » en créant la première entreprise privée du ciment.

Pour fabriquer et commercialiser le ciment, il préfère partir de zéro et décide de construire sa propre usine. Issu d'une célèbre famille d'affaires copte, il ne suit pas le « *traditional way of doing business* » en faisant appel à des membres de sa famille mais s'associe avec un ingénieur hautement qualifié et réputé de l'industrie. Ensemble, ces deux hommes rassemblent des ingénieurs talentueux, leur offrant des rétributions financières élevées et surtout une promesse : « nous serons les meilleurs ! ». Souhaitant offrir un ciment local aux standards internationaux, l'homme d'affaires s'associe avec un grand groupe suisse qui lui portera soutien technique et technologique. En trois ans, l'usine du ciment est construite à une centaine de km du Caire, dans un désert particulièrement riche en calcaire et en argile du gouvernorat de Suez. La première production de ciment est assurée en 1999.

« Il était prévu que l'usine soit quelque chose de très grand. Mais personne n'imaginait qu'elle ait cette capacité ! ». En effet, la taille de l'usine semble avoir dépassé toute imagination. Témoignant de l'explosion de la demande sur le marché national entre 1999 et 2006, la construction successive des cinq lignes de production (deux uniquement étant prévues) a rapidement fait de l'usine égyptienne la deuxième plus grande au monde. Tirant partie des faibles coûts d'énergie (principalement le gaz naturel) et de main-d'œuvre, l'entreprise réalisait des profits considérables. La promesse semblait bien se réaliser.

Ce n'était pas tout. Entouré de conseillers experts, l'homme d'affaires voyait se dessiner des opportunités similaires dans les pays voisins. Saisissant rapidement ces opportunités, il a décidé d'exporter son modèle dans la région. L'entreprise a alors vécu une rapide expansion géographique pour être présente dans dix pays différents en l'espace

de dix ans. Cas unique dans une industrie lourde habituée au long terme, le groupe est devenu le leader des pays émergents vers 2006. Gros producteur de ciment, l'essor du cimentier semblait perdurer sur un marché très prometteur.

Tableau : Le cimentier égyptien, jeune acteur dynamique et très profitable (2008)

	Cimentier égyptien*	Cimentier français**
Date de création	1996	Début du 19 ^e siècle
Expansion géographique	10 pays	50 pays
Capacité de production	35 millions de tonnes	204 millions de tonnes
Chiffre d'affaires	2.6 milliards de dollars	16 milliards de dollars
Résultat d'exploitation courant***	1.3 milliards de dollars (EBITDA)	4.4 milliards de dollars
Marge opérationnelle	> 40%	> 18%

* d'après le communiqué de presse du cimentier français

** d'après le rapport annuel publié en 2008 du groupe français

*** on note que l'EBITDA du cimentier égyptien, qu'on peut rapprocher de l'EBE, se concentre sur le cycle d'exploitation ; alors que le résultat d'exploitation courant du cimentier français prend également en compte le processus d'investissement par le biais des dotations aux amortissements et provisions. Compte tenu des informations disponibles, nous pensons tout de même pertinent de comparer ces deux chiffres malgré leurs différentes significations

NB : ces chiffres ont été arrondis et ne tiennent pas compte de la complexité de la présentation comptable qu'affiche le rapport annuel.

2) Tel père, tel fils ? rapide retour dans l'histoire familiale

Les conditions de création et de développement de notre cimentier présentaient des ressemblances avec celles vécues par le père du propriétaire, dans les années 1970. En effet, cette période de l'histoire de l'économie égyptienne connaissait l'effervescence de l'ensemble du secteur privé après la fin de la nationalisation nassérienne. Ce retour dans l'histoire du pays et de la famille du propriétaire est porteur de clés de compréhension de notre cas.

L'histoire de cette famille d'affaires copte a commencé dans les années 1950 lorsque le père a fondé sa première entreprise de construction « avec quelques amis », en Haute-Egypte. Avec le lancement de la politique d'ouverture économique (*infithah*) par Sadate, les années 1970 ont connu la montée en puissance d'une nouvelle bourgeoisie. Cette dernière était désormais capable de peser dans un rapport de forces avec l'Etat. Par

conséquent, un certain « capitalisme des copains² » s'est développé, fondé sur des relations tissées entre les hommes d'affaires et les bureaucrates. Ceci s'explique par la crainte de perte de contrôle de l'Etat sur les secteurs stratégiques de l'économie du pays, provoquant une certaine contradiction de la politique d'ouverture économique (Gobe, 1999, p.169). Ces phénomènes importants du paysage économique égyptien étaient valables au temps du père, mais aussi du fils. En effet, presque trente ans plus tard, le propriétaire de notre cimentier a saisi cette opportunité de dérèglementation du secteur du ciment à travers la densité de son réseau et de ses « copains » bureaucrates. De plus, la primauté des relations entre les hommes sur les systèmes a favorisé la montée en puissance de ces premiers. Nous retrouverons plus tard ces éléments dans le fonctionnement de notre groupe cimentier.

En plus de ces aspects politico-économiques propres au paysage égyptien, un autre élément concernait, cette fois, la dimension familiale de l'entreprise au temps du père. Afin de remédier aux problèmes économiques et politiques engendrés par un environnement fluctuant, le père, comme beaucoup d'hommes d'affaires de l'époque, avait opté pour un management familial de son entreprise. En effet, ses trois fils ont intégré l'entreprise familiale. Ils ont surtout assuré son développement par diversification verticale (le ciment) et horizontale vers d'autres secteurs économiques (la télécommunication et le tourisme). Par contre, il est à noter que chacune des entreprises issues de la diversification_ dans notre cas, l'entreprise du ciment_ constitue une entité différente de l'entreprise patrimoniale.

Revenons au propriétaire de notre groupe cimentier. Eduqué à l'école allemande au Caire et diplômé d'une grande université américaine en économie, il s'inscrivait, certes, dans la continuité de son père. Toutefois, il vivait dans une autre époque et pensait différemment. En effet, comme déjà dit, ce capital-risqueur a créé son entreprise de ciment avec des personnes en dehors de son cercle familial, et surtout, sans l'intention d'en faire une entreprise familiale³ gérée plus tard par ses fils par exemple.

² Expression empruntée de l'économiste politique américain Sadowski (1991)

³ Nous pouvons définir l'entreprise familiale conformément à Chua, Chrisman et Sharma (1999) comme une organisation qui est gouvernée ou gérée avec l'intention de donner forme et de poursuivre le projet de l'entreprise, partagée par une coalition dominante contrôlée par des membres de la même famille ou d'un petit groupe de familles de telle manière à assurer sa durabilité sur plusieurs générations de la ou des familles

3) Explication du succès « dans les paroles » des employés

Il existe de nombreux facteurs économiques et stratégiques qui expliquent le succès de ce groupe cimentier (l'explosion de la demande, les bas coûts de production, la faiblesse de la concurrence...). Dans le cadre du management interculturel, l'exploitation de nos entretiens nous ont permis d'identifier comment les Égyptiens décrivent et expliquent ce succès.

a) « Famille professionnelle »

Plusieurs aspects du style de management du propriétaire ont contribué à créer ce que nous appelons ici une « famille professionnelle ». Il s'agit d'une sorte de seconde famille, aux liens aussi forts, qui s'est formée au sein de l'entreprise. Voici les éléments identifiés qui ont permis son développement.

Très présent dans son entreprise, que ce soit au siège au Caire ou à l'usine au Suez, le propriétaire était très impliqué dans le quotidien de ses affaires. Homme d'action très pragmatique, il avait réussi à unir tous ses employés autour d'un seul objectif : produire, et produire encore plus. « Cette usine est la vôtre, les hommes ! ». Les emportant dans son rêve, devenu le leur, il tissait des liens personnels avec chacun de ses employés. Les appelant par leurs prénoms, il ne restait en haut de sa tour au bord du Nil que pour faire ses appels téléphoniques. Qualifiés de « *welad balad* » (ولاد بلد) ou encore « *welad asl* » (ولاد أصل) (« fils de pays » et « fils d'origine », au pluriel), ces expressions ont été utilisées par des employés souhaitant décrire et valoriser l'attachement des membres de cette famille à leur pays et à leur origine, par opposition aux personnes qui deviennent arrogantes ou qui quittent le pays suite à leur ascension sociale. Malgré son éducation très occidentale, le propriétaire était vu comme « *ibn balad* » (ابن بلد, « fils de pays », au singulier), il allait à l'usine « poussiéreuse » et « mangeait des sandwiches de fèves⁴ », tout comme les plus modestes. « Il sait comment parler avec le garçon, l'agent de nettoyage, le ministre et le Président de la République ! ». En effet, les niveaux d'éducation étant très dépendants du niveau social dans lequel on grandit, certains registres dialectiques sont utilisés par des personnes plutôt que d'autres. Par exemple, dans les classes sociales modestes, on se salue le matin avec « *El salamoh alekom* » (السلام عليكم), « que la paix vous accompagne »,

⁴ En Egypte, les sandwiches de fèves constituent le repas des plus modestes

expression d'origine musulmane), ou encore « *Sabah el fol* » (صباح الفل, « un lever comme la fleur ») ou « *Sabah el eshta* » (صباح القشطة, « un lever comme la crème ») au lieu du standard « *Sabah el kheir* » (صباح الخير, « bon lever » ou « bonjour »). De même, on appelle très souvent les personnes âgées par leur qualité de père (comme ابو علي, « *Abou Ali* », « père de Ali »). Ces mêmes personnes parleraient aux directeurs utilisant « *ya basha* » (يا باشا, « oh pacha »). Lorsque ce registre est utilisé par des personnes appartenant à des classes sociales aisées, comme le propriétaire de la cimenterie, un rapprochement se crée entre les personnes. Le propriétaire et sa famille savaient « d'où se mangeait l'épaule », autre expression qui veut dire que ce sont des personnes sages et expérimentées.

Concernant les directeurs et les jeunes ingénieurs, scrupuleusement choisis, la création de leur identité au travail commençait depuis leur sélection. En effet, l'intégration au sein de l'entreprise était réservée « aux meilleurs ». Cette sélection suffisait pour déclencher leur motivation : « c'est une chose qui m'est très chère, l'ingénieur F.A., qui est le *founder* de [l'entreprise] dans le *technical side*, j'étais le premier à qui il a appelé et dit « N., je veux que tu travailles avec moi » »⁵. Une fois sélectionné et en rupture avec les autres entreprises égyptiennes, un certain équilibre contribution-rétribution renforçait le climat de confiance dans l'entreprise. Cet équilibre ou réciprocité, longtemps répétés, valorisait les employés par leur travail et les rétribuait sous de nombreuses formes (en plus des salaires élevés : un mois de salaire, des congés, des ponts...). Dans un secteur peu sensible au coût de production, le propriétaire semblait être « très généreux », jusqu'à faire de son entreprise, la leur. Cette appartenance est très présente chez la première génération au moment de la construction de l'usine : « je ressens une très grande *ownership* pour l'usine car j'ai participé dans *every part* de l'usine, je connais son histoire. Pourquoi on a mis [cette machine] là (...) Je me souviens lorsqu'on était dans l'usine et tel ingénieur a dit quoi à tel moment » ou « c'était encore la montagne » Propriétaire généreux, employés généreux aussi : « On sentait que c'était notre entreprise. On sentait que c'était notre argent. On sentait que c'était notre futur. On sentait que l'entreprise avait besoin de nous donc on lui donnait et elle nous donnait ». En alignant le succès des employés avec celui de l'entreprise, le propriétaire expliquait toujours que c'était grâce au travail de ses employés que l'entreprise était devenue « *the biggest* », « *the best* » et les employés les « *emporors* » ou « *kings* » de la région. Le sentiment d'appartenance et de sécurité était renforcé par des

⁵ Les employés interviewés avaient l'habitude d'employer des termes anglais dans leur discours. Nous avons choisi de les garder et de traduire librement le reste de l'arabe vers le français.

perspectives de promotion de carrière, basées de manière objective sur le travail fourni : « l'arrivée [en haut de la hiérarchie] était très facile », « [les directeurs] aimaient les gens qui travaillaient ».

Concernant les employés les plus modestes, à l'exemple du serveur de thé ou du chauffeur, « les portes des directeurs étaient toujours ouvertes ». Cela veut dire que les directeurs pouvaient apporter un soutien moral, et surtout financier, aux personnes en difficultés. Le prêt d'argent (qui devient un don en fin de compte) pour l'arrivée d'un nouveau-né par exemple ou pour les dépenses funéraires d'un proche constitue une pratique commune dans les entreprises égyptiennes en général, et dans le cimentier en particulier. Basé sur une solidarité espérée, le concept de « *asham* » (عشم), très présent dans la cimenterie en particulier, traduit cette attente de générosité et d'entraide entre les personnes.

Un autre aspect a permis le développement de cette famille professionnelle: l'absence de favoritisme confessionnel. Dans un pays où l'on reconnaît facilement la confession d'une personne de par son prénom (des prénoms étant réservés aux musulmans, d'autres aux coptes), l'égalité des chances de tous favorisait la cohésion entre les employés: « Quand j'ai décidé de travailler [dans cette entreprise], les réactions autour de moi étaient très négatives, de peur qu'il y ait une discrimination envers moi, en tant que musulman. Mais pas du tout ! On n'était évalué que sur notre performance ». En outre, l'ensemble des directeurs et des employés, avec à leur tête le propriétaire, se rassemblaient lors d'événements socioreligieux comme l'Iftar au mois de ramadan. Les employés recevaient également les gâteaux du petit baïram et ceux de la naissance du prophète Mahomet, achetés des « meilleurs pâtisseries d'Egypte ». Au grand baïram, on égorgait des veaux dans l'usine, événement festif rassemblant l'ensemble des employés sans distinction de niveau hiérarchique ou de confession, signe de partage et de générosité. Ces nombreux événements d'origine musulmane étaient d'autant plus appréciés que le propriétaire était copte. L'exceptionnelle cohésion entre les employés semblait faire de cette famille professionnelle un phénomène unique d'après eux, presque utopique, venant répondre à des besoins de la société égyptienne en général.

Enfin, l'harmonie entre les différents membres de cette famille professionnelle était assurée par l'importance qu'on accordait à chacun d'eux, « du plus petit au plus grand ». Maillons d'une même chaîne, ses membres semblaient être liés par des « anneaux » et la

somme des efforts de tous, même les plus petits, était vue comme nécessaire à la réalisation du travail : « Tout est lié. Il n'y a personne qui peut travailler tout seul. C'est un groupe [cimentier]. Tout ce groupe est lié entre eux, depuis le plus grand employé (...), jusqu'au plus petit. Il a un rôle, et le directeur a un rôle, et l'*owner* a un rôle. C'est une même chaîne. Il faut qu'on se complète tous les uns les autres ». Avec un processus de production continue et des conditions de travail difficiles (la chaleur et la sécheresse du désert, les nuits passées à l'usine « *on call* », les risques industriels etc.), « les gens ont leur cœur sur les autres », d'où la création d'une communauté très soudée. Véritable capital immatériel, un climat exceptionnel de confiance, de sécurité et d'harmonie régnait donc entre les employés et le propriétaire.

b) Le « centre national intellectuel » du ciment

Le fait que la cimenterie était la propriété d'un Égyptien était largement mis en valeur par cette famille professionnelle : « on avait beaucoup de *pride* qu'un Égyptien était le *owner* ». En effet, les employés étaient d'autant plus fiers de travailler dans une entreprise performante qu'elle était locale. Cette figure était atypique, dans la mesure où la performance semblait être réservée aux multinationales étrangères, quel que soit le secteur d'activité.

Le rêve partagé par les employés (celui d'être les « meilleurs ») était accompagné d'un autre rêve : servir l'Égypte en tant que citoyens soucieux de l'avenir de leur pays. En effet, lors de la construction de l'usine et vu les conditions difficiles de travail déjà mentionnées, les employés avaient l'impression d'être des guerriers contribuant à la construction de l'Égypte et à l'essor de son économie : « on portait un uniforme kaki, comme celui de l'armée ! ». La mention à l'armée égyptienne souligne le caractère noble de ce métier, réservé à des hommes forts, talentueux, courageux, souhaitant contribuer au développement de leur pays⁶. Dans le même registre, les employés assimilaient systématiquement leur succès à celui du pays. Par exemple, lorsque les ingénieurs ont décrit un record réalisé dans la construction de la cinquième ligne de production, ils ont cité leur origine plutôt que leur métier (ingénieurs) ou leur secteur (le ciment): « Une ligne

⁶ La famille d'affaires dont est issu le propriétaire en était bien le symbole de par ses activités sociales au sein de la société égyptienne. Elle est propriétaire d'une association qui porte son nom dont la mission principale est de favoriser le développement des jeunes égyptiens (des bourses d'études, des microcrédits, des sessions de formations, des conférences...)

se construit en 24 mois et nous, nous l'avons fait en 13 mois. Nous étions la première *team* égyptienne à réaliser cela ! Et ça s'est propagé dans tout le monde ».

En plus de ce caractère nationaliste attribué au cimentier égyptien, les employés interviewés considéraient leur groupe comme le centre du savoir de la région. En effet, avec l'expansion géographique, le siège au Caire devenait de plus en plus le « *hub* » du groupe, « l'école » des pays avoisinants. Ingénieurs talentueux portant comme des « galons » à l'image des ambassadeurs, ils allaient conquérir le marché des pays émergents en exportant le modèle du cimentier égyptien. Devenu la référence pour les autres entreprises, ce modèle à suivre était porteur d'un savoir-faire unique, d'une expertise technique, d'un « *Egypt Way* ». Lorsqu'il y avait une opportunité d'expansion, le rachat d'une usine irakienne par exemple, c'était les ingénieurs égyptiens qui portaient de l'usine en mission d'évaluation afin de prononcer leur dernier mot. Et lorsqu'ils avaient formé leurs équipes au Pakistan, ils décrivaient ce succès comme « quelque chose à enseigner ». Le Caire était le lieu de rencontre avec les collaborateurs algériens ou irakiens, pour qui les ingénieurs égyptiens assuraient des formations à titre gratuit, après leur journée de travail : « on travaillait avec notre bout de pain (en contrepartie d'un diner à l'hôtel à la fin de la journée de formation) car nous étions la *mother-company* ». A l'image de « *Misr Om El Donia* » (مصر ام الدنيا), « L'Egypte est la mère du monde », proverbe très ancien et répété jusqu'aujourd'hui), les ingénieurs égyptiens se sentaient responsables de la formation des pays voisins. Cette légitimité intellectuelle semblait provenir de leur sentiment d'appartenir à une noble descendance et de jouir d'une sagesse héritée (Abdel-Hamid Youssef, 2003, p.3).

Partie 2 : l'épreuve du rachat

4) Le père quitte la maison

Contrairement aux longs appels d'offres traditionnels, l'opération d'acquisition du cimentier égyptien par le groupe français est restée confidentielle jusqu'au jour de parution des communiqués de presse. Comme nous dit la littérature des fusions et acquisitions, ces opérations sont très souvent vécues avec un haut degré émotionnel par les employés impliqués dans l'histoire de leur entreprise. A la cimenterie égyptienne, ces émotions étaient particulièrement intenses. Ce fut comme un « tremblement de terre dont l'intensité dépendait de la capacité de chacun ». Autre émotion bien particulière semble être une caractéristique propre à notre cas : « Le propriétaire nous a vendu ! ». Dans le dialecte égyptien, la vente de personnes signifie leur *trahison*. Le climat exceptionnel de confiance, de sécurité et d'harmonie qui régnait a été brutalement rompu. Alors que l'entreprise réalisait ses plus hauts profits et que les ingénieurs s'apprêtaient à continuer leur conquête du monde, la chute fut de très haut. A l'image du vaisseau spatial, un autre groupe semblait avoir « atterri » sur « leur » usine, et les employés devenus « *downgraded* ». Des rumeurs avaient circulé, surtout crûes, stipulant que c'était le cimentier égyptien qui achetait le groupe français. Confrontés à la réalité amère, les employés étaient brutalement arrachés de leur rêve et se trouvaient surtout détachés de leur famille professionnelle. L'entreprise n'était pas la leur, l'usine non plus. Elle était bien la seule propriété de l'homme d'affaires, qui avait sûrement réalisé « une bonne affaire ». Le haut degré d'appartenance des employés envers « leur » entreprise perdait d'un coup son sens. Le futur était devenu incertain, la seule certitude étant la perte de repère et la trahison.

Tenant de réduire l'intensité du « choc » subi par sa famille professionnelle, nous comprenons maintenant pourquoi le propriétaire a eu recours au registre des entreprises familiales pour justifier sa décision de vente du groupe. Si nous souhaitons résumer le contenu du communiqué de presse égyptien, ce serait « *la continuité du cimentier égyptien* » et sa présentation comme acteur indépendant continuant son activité. En effet, cet « *agreement for divestment* » semblait assurer la continuité du groupe égyptien ainsi que son développement à travers les lourds investissements permis par le groupe français (« *industry that will require significant investment to continue its growth profile* ») ainsi qu'une présence géographique plus large (« *to achieve the next stage of its development,*

the board believed that it would be necessary to increase the geographical scale of its operations and to invest in more mature downstream markets »). La position de leadership dont jouissait le groupe égyptien ne serait plus à une échelle régionale, mais mondiale (« *[the Egyptian group] will benefit from being part of a larger and more geographically diversified business that will be the leading player in the building materials industry* »). Ayant atteint son apogée, le cimentier égyptien pourrait ainsi accéder au niveau de croissance supérieur (« *the divestment will allow (...) to pursue the superior growth opportunities* »). De nombreux plans futurs sont expliqués dans le communiqué (« *[the Egyptian group] will focus on accelerating the development of its construction* », « *an additional amount (...) will be invested* », « *will continue to prosper* », « *will continue to target large* », « *will also continue to seek new high return investment opportunities* », « *will continue to procure its supply of basic materials at competitive prices* »). Enfin, le propriétaire égyptien semble, lui aussi, continuer son rôle de dirigeant et de président de son groupe en intégrant le conseil d'administration du groupe français (« *in addition to continuing his current role as CEO (...)* », « *and will continue to chair the [Egyptian group]* »). En réalité, ceci n'est bien sûr plus possible. Une transmission du pouvoir et de la propriété avait bien eu lieu en faveur du groupe français.

Pour certains employés interrogés, plus jeunes ou ayant profité d'une promotion de carrière suite à l'acquisition, cette dernière semblait être « la suite logique » de la croissance du cimentier, un « point d'avancement ». Selon eux, ils étaient passés de « *local employees to international employees* », avec des opportunités de promotions de carrière plus importantes. Bénéficiant d'une « plus grande *umbrella* », la promesse initiale du propriétaire semblait être bien réalisée pour ces employés : « La première raison, c'est que nous étions vraiment *the best company ever*. Personne ne peut dire autrement. Tout le monde le sait. Tout le monde sait que cette promesse a été réalisée. Et pour rester la *best company ever*, le *growth model* [du propriétaire] ne pouvait plus perdurer (...) Donc pour rester *the best company ever*, il fallait que cela arrive »...

5) Une « rentrée dans le rang » d'un groupe étranger

Si le cimentier avait été vendu à un autre homme d'affaires égyptien, l'opération d'acquisition aurait été vécue bien différemment. En effet, l'origine étrangère de l'acquéreur a fait écho à de nombreuses idées partagées par les Égyptiens.

Au sein de la cimenterie, une « peur des [investisseurs] étrangers » a été tout de suite déclenchée. Ces derniers « viennent nous vendre et nous acheter ». Cette citation est très révélatrice de la perception qu'ont les employés des motivations perçues comme exclusivement financières des groupes internationaux. Venant d'une « culture éloignée » du moins par la langue, les investisseurs étrangers semblaient être « rationnels », mettant en place des systèmes impersonnels dans leur environnement de travail, et incapables de fait de s'intégrer à la famille professionnelle. Les employés sont devenus des variables présentes uniquement sur les documents. Cette instauration de règles formelles et impersonnelles permettrait peut-être d'éviter de se plier aux caprices des hommes selon une certaine organisation bureaucratique (Crozier, 1964), mais aux dépens des riches et importantes relations interpersonnelles de l'ancienne famille professionnelle. L'insécurité au travail dominait puisque les groupes internationaux étaient connus pour leurs politiques de réduction des coûts, et de licenciement en particulier : « quand un étranger vient, il n'a qu'une idée. La première chose qu'il va faire, c'est de voir ceux qui ne servent à rien et les faire partir. Nous avons vu chez des *competitors* des choses comme ça. Chez C. par exemple, 3000 *employees* sont passés à 500 *employees* en trois ou quatre ans ». Les valeurs qui circulaient par les « *welad balad* » (ولاد بلد) et les « *welad asl* » (ولاد أصل) (la fidélité au pays et aux origines) ont disparu, avec tout le nationalisme dont ils étaient porteurs. Même si la commercialisation du ciment est par nature locale, les chiffres réalisés par la cimenterie égyptienne ne semblaient profiter qu'aux « étrangers ».

L'acquisition a également provoquée la délocalisation de « l'école » du cimentier égyptien. Auparavant maîtres de la région, les ingénieurs égyptiens voyaient leur expertise remise en question. C'est désormais Paris qui évaluait, ouvrant la porte à des débats techniques rarement conclus : « Il y a eu un *auditing* bien sûr au début. Parfois, [on pouvait] sentir que les *findings* n'étaient pas *justified* ou qu'il y avait des prétextes un peu ». Les missions d'expatriation et d'expertise des ingénieurs égyptiens ont pris fin : « aujourd'hui, [la mobilité] n'existe plus, et j'ai été condamné à rester à l'intérieur de cette *business unit* (...), il n'y a plus de sortie ». Après l'acquisition, des sessions de formation ont été organisées par l'acquéreur, où les formateurs égyptiens devenaient des candidats à former.

D'un autre côté, un sentiment de dissolution dans un tout plus grand semblait peser : « [le groupe français] a dit [au groupe égyptien] : tu vas finir par être une des 118 *business units* que nous avons partout dans le monde et un des 80 pays où nous travaillons ! ». Otant

tous leurs galons, une rentrée dans le rang semblait être la seule solution pour continuer à exister.

Partie 3 : vers un imaginaire égyptien ?

6) L'étude de cas : entre « voie du salut » et « péril »

L'omniprésence d'indices structurant les discours des employés interrogés semble dessiner les premières caractéristiques de la culture nationale égyptienne. Bien que les humains partagent tous des craintes auxquelles ils essayent d'échapper, ce qui compte chez les employés du cimentier égyptien, c'est la crainte de disparaître, de ne plus exister. C'est leur « péril ». Pour y échapper, et peut-être à l'image de la divinité pharaonique du soleil éternel, ils optent pour une forme de rayonnement, en particulier intellectuel, constituant leur « voie du salut » (d'Iribarne, 2008). Ces deux composantes de la culture égyptienne sont présentes dans les discours des employés, aussi bien durant l'essor du cimentier, que durant le vécu de l'acquisition.

D'une part, un moteur fondamental de l'action des employés résidait dans leur volonté de grandir. Ceci était d'autant plus noble qu'ils commençaient la construction de la cimenterie « *from scratch* ». Des « montagnes rocheuses » à la deuxième plus grande usine du ciment au monde, la fierté des employés était démesurée. Les employés avaient, eux aussi, des opportunités de grandir, selon des promotions ou des missions à l'étranger : « [l'entreprise] grandit, et moi je grandis », « je quitterais l'entreprise si je n'arrive pas à grandir », « mon directeur, c'est mon grand », « un bon directeur fait grandir les gens qui travaillent avec lui », « c'est toujours le petit qui est la clé de succès du grand ». Qu'ils soient favorables à l'acquisition ou pas, les employés évoquaient ce souci de grandir : « nous allons grandir [suite à l'acquisition] », ou « le grand n'est plus grand [suite à l'acquisition] » (le premier « grand » étant le cimentier égyptien). Cette grandeur se manifestait par le rayonnement intellectuel dont jouissaient des ingénieurs égyptiens lors de la diffusion de leur modèle d'affaires vers leurs voisins durant l'expansion géographique du cimentier. Elle se manifestait également lorsqu'ils répandaient leurs connaissances et expertise durant les sessions de formations assurées aux ingénieurs étrangers. Quant aux employés dont les coûts psychologiques étaient les plus faibles, l'acquisition semblait leur offrir une « plus grande *umbrella* ».

D'autre part, c'était bien dans les registres de continuité et de développement accru que l'homme d'affaires a puisé ses arguments pour justifier sa décision de vente du groupe (et non pas des registres de profits accrus ou de coopération par exemple). Avec l'arrivée

du groupe français, les employés craignaient d'être licenciés, de « disparaître », parce qu'ils ne « [serviraient] à rien » (et non pas parce qu'ils coûteraient cher par exemple). Leur intégration dans une plus grande entité était vécue comme opération les rendant plus petits (« une des 118 *business unit* du groupe »). Mais jusqu'à quelle limite ? A l'image de la proie qui se bat jusqu'au dernier souffle, les employés égyptiens semblaient vouloir faire preuve d'existence, même au fond de l'estomac du prédateur :

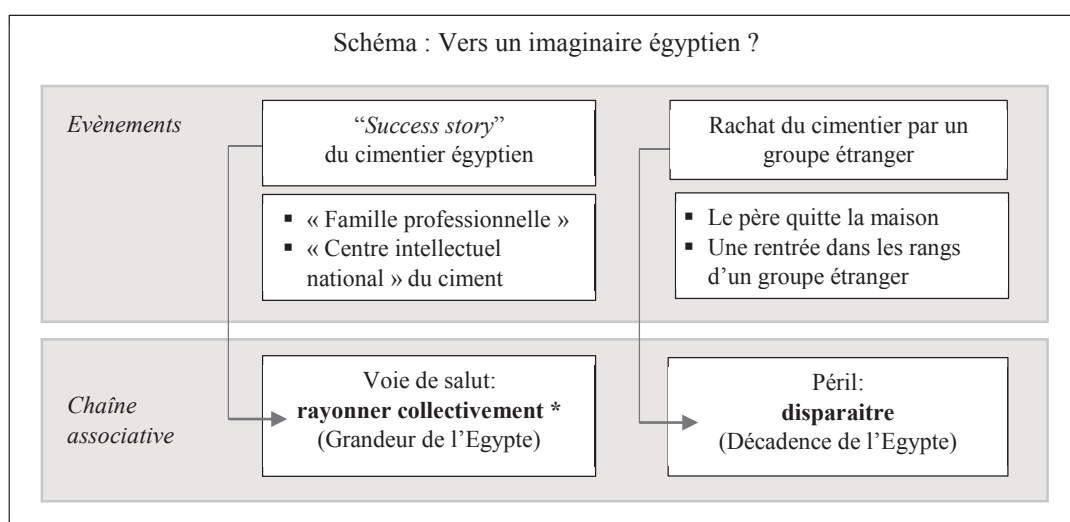
« Si j'ai deux choses qui fusionnent ensemble. J'ai une entité A et une entité B. L'entité B est plus petite. L'entité A est la plus grande. Si je fais rentrer l'entité B dans l'entité A. Question : est-ce que c'est B qui changera ? Ou est-ce que c'est A qui changera ? Ou est-ce que ce sont les deux qui changeront pour former autre chose ? En réalité, A et B changeront. Donc celui qui parle de fusion et d'un changement culturel dans [la filiale égyptienne], c'est négliger un facteur important. Que le groupe [français] n'est plus celui d'avant l'acquisition (...) Le groupe lui-même a forcément changé ! Tu me comprends ? (...) Même si [c'est le groupe français qui avale l'égyptien], il change. Donc ce n'est pas seulement la chose [avalée] qui change »

7) Histoire d'un pays, entre grandeur et décadence

Le cas du cimentier égyptien nous montre comment son élan a éveillé chez les employés l'âge d'or de l'Egypte ; l'acquisition, son déclin. Cette oscillation entre grandeur et décadence s'est longtemps répétée dans l'histoire du pays, depuis l'Egypte Antique jusqu'aujourd'hui, en passant par les Grecs, les Romains, et plus tard les Omeyyades, les Abbassides, les Fatimides, les Mamelouks et les Ottomans. Au lieu de tracer la chronologie de ces oscillations, nous avons choisi de citer la période de grandeur d'Egypte, et plus particulièrement d'Alexandrie, au 3^e siècle de notre ère. Avec des horizons ouverts devant toutes idées nouvelles, croyances ou religions (Morgan, 2009, p.14), l'ancienne Alexandrie était en effet la ville d'accueil de la diversité. En plus de cette tolérance et de cette ouverture d'esprit, le roi Ptolémée I^{er} avait l'intention d'en faire une vraie capitale culturelle. Durant plusieurs décennies, et avec la décadence d'Athènes, la philosophie ainsi que les sciences et les connaissances en général se sont en effet transférés vers cette ville. Le Christianisme, puis l'Islam, se sont propagés en Egypte pour composer avec cet afflux d'idées et de connaissances un des socles identitaires de la ville. Dans ce véritable berceau des civilisations, des savants philosophes, mathématiciens, astrologues etc. nés ou installés à Alexandrie ont fait revivre les sciences et les connaissances nées à Athènes des siècles plus tôt (nous pouvons citer Ammonios Saccas, fondateur de l'école néoplatonicienne ; Eudore

d’Alexandrie, fondateur de l’école néopythagorienne ; Diophante d’Alexandrie, le « père de l’algèbre »...) (Zidane, 2013, pp.11-28). Enfin, le savoir universel qu’abritait l’ancienne bibliothèque d’Alexandrie, institut de recherche légendaire, permettait à la ville d’être le symbole du rayonnement intellectuel du monde (Vercoutter, 1989, p.15).

Si non revenons à l’origine étrangère de l’acquéreur du cimentier égyptien, la crainte des employés face à ce phénomène en particulier peut s’expliquer dans les séries de pillages qu’a connus l’Egypte depuis les temps des Pharaons. Dès vers 2000 avant J.-C., les tombes royales se faisaient piller de leurs ornements et nombreux objets en or, argent et pierres précieuses. Ces pillages se sont poursuivis le long des siècles, enlevant à l’Egypte nombre de monuments, obélisques, sphinx, statues. La conviction que des trésors étaient cachés dans les temples et les tombes semblait s’être transmise de génération en génération. Au 19^e siècle, sous l’empire Ottoman, Méhémet Ali a décidé de moderniser l’Egypte et a fait appel à de nombreux industriels, médecins, artistes français, anglais, allemands afin de créer l’industrie qui manquait à l’Egypte, mais aussi son armée et sa flotte (Amin, 2012, p.12). C’est parmi ces étrangers que se sont recrutés ceux qui, de 1810 à 1850, ont enlevé à l’Egypte bon nombre de ses monuments (Vercoutter, 1986, p.60). De nos jours, une affirmation, plutôt rassurante, est largement partagée entre les Égyptiens : « l’Egypte est très riche puisqu’elle se fait piller depuis les Pharaons, et existe encore ». Ceci pourrait expliquer la sensibilité des Égyptiens face à l’arrivée de tout investisseur européen dans leur pays.



* expression empruntée d’un rapport écrit par P.d’Iribarne et remis au cimentier français en 2013

Conclusion

Les thématiques de management post-acquisition portant sur la gestion des ressources humaines peuvent se situer à deux niveaux différents, selon leur degré d'universalisme ou de particularisme. D'une part, ces périodes témoignent généralement de lourds coûts psychologiques chez les employés les plus impliqués dans l'histoire du groupe racheté. D'autre part, ces coûts psychologiques étant différemment vécus et exprimés d'un cas à un autre, l'analyse de leur enracinement dans une certaine culture locale permet de fournir des clés de compréhension quant à la diversité des manières de les vivre, et de donc les gérer. Lorsqu'un groupe décide d'acheter un autre, une lecture universaliste ne suffit pas pour assurer le bon management de cette période post-acquisition dans toute sa spécificité.

D'un côté, la *success story* de notre cimentier égyptien nous a montré comment les employés assimilaient collectivement leur rayonnement intellectuel à celui de l'Egypte. Ensuite, ils ont vécu l'opération d'acquisition comme la décadence de leur pays face aux grandes puissances européennes, jusqu'à les laisser accuser le propriétaire de trahison. D'un autre côté, le propriétaire semble appartenir à deux univers différents : l'univers égyptien lorsqu'il monte et gère son entreprise, et l'univers peut-être américain lorsqu'il décide de la vendre selon les règles du marché (tout en tâchant de ne pas faire superposer les deux univers par l'annonce tardive de l'acquisition à ses employés).

Bien que les dirigeants égyptiens soient formés dans des universités américaines ou d'inspiration américaine, notre cas nous montre que la culture internationale qu'ils portent n'a pas effacé les références culturelles profondément ancrées. « La culture internationale repose au contraire sur des formes particulières de jeux avec les spécificités nationales » (Wagner, 1998). Ainsi, l'analyse des dynamiques induites par les transformations économiques globales, comme dans le cas de cette acquisition, doit continuer de prendre en compte ces spécificités culturelles locales afin de mieux gérer ces types opérations. Cette prise en compte est d'autant plus cruciale que la question du management post-acquisition reste très problématique.

Bibliographie

ABDEL-HAMID YOUSSEF A. (2003), *From Pharaoh's lips. Ancient Egyptian Language in the Arabic of today*, Le Caire, The American University in Cairo Press

AMIN G. (éds) (2012), *L'histoire de l'économie égyptienne. De Méhémet Ali à Moubarak*, Le Caire, Dal Al Shorouk (ouvrage en arabe)

CHATTERJEE S., LUBATKIN M.H., SCHWEIGER D.M., WEBER Y. (1992), « Cultural differences and shareholder value in related mergers : linking equity and human capital », *Strategic Management Journal*, Vol. 13, p. 319-334

CHEVRIER S. (2003), *Le management interculturel*, PUF, 2003

CHEVRIER S. (2011a), « Gestion de la diversité dans une entreprise de nettoyage », dans Karjalainen, H. et Soparnot R. (Dir), *Cas en Management Interculturel*, Ems éditions, *Gérer des équipes internationales* Presse Universitaire de Laval Québec, pp. 131-145.

CHEVRIER S. (2011b), « Exploring the culture context in Franco-Vietnamese development project : using an interpretative approach to improve the cooperation process », in Primecs H., Sackman S et al., Romani L. (Dir), *Cross-cultural Management in Practice : Culture and Negotiated Meanings*, Edward Elgar, Cheltenham, pp.41-52

CHEVRIER S (2012), *Le management des équipes interculturelles*, Presse Universitaire de Laval, Québec.

CHEVRIER S. et SEGAL J-P. (2011), « La coordination des équipes multiculturelles au sein des firmes multinationales : des acteurs en quête de modes d'emploi », *Revue française de gestion*, Avril.

CHANLAT J-F., DAVEL E. ET DUPUIS J-P. (Dir) (2013), *Cross-cultural management. Culture and Management Accross the World*, Routledge, London, New York.

CHUA J.H., CHRISMAN J.J. et SHARMA P. (1999), « Defining the family business by behaviour », *Entrepreneurship theory and practice*, No 23, p.19–40

CROZIER M (1964), *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Le Seuil

DUPUIS J-P. (2013), *Coopérer dans les entreprises multiculturelles. Le cas des entreprises montréalaises*, JFD Editions, Montréal.

GLOBOKAR T. (1995), « Quand l'Ouest rencontre l'Est : un industriel français en Europe centrale », *Entreprises et histoire*, no 8, Juin, p.95-105

GOBE E. (1999), *Les hommes d'affaires égyptiens. Démocratisation et secteur privé dans l'Égypte de l'infitah*, Paris, Karthala.

GLOBOKAR T. (1990): « Yougoslavie: l'autogestion en question », *Panorama de l'Europe de l'Est, mise à jour*, CEDUCEE, Paris, La documentation française.

HENRY A., GUILLERME-DIEUMEGARD P., TCHENTE G-H., (1991), *Tontines et banques au Cameroun. Le principe de la société des amis*, Paris, Karthala.

HOFSTEDE G. (1980, 2001), *Culture's consequences: International differences in work-related values*, 1^{ère} et 2^e éditions, Londres, Sage.

d'IRIBARNE P. (1989), *La logique d l'honneur*, Paris, Le Seuil

d'IRIBARNE P., HENRY A, SEGAL J-P.; CHEVRIER, S, GLOBOKAR T (1998). *Cultures et mondialisation*, Paris, Seuil.

d'IRIBARNE P. (2000), « Management et cultures politiques », *Revue Française de Gestion*, n°128, mars-avril-mai, pp. 70-75

d'IRIBARNE P. (2008), *Penser la diversité du monde*, Paris, Seuil

d'IRIBARNE P. (2011), « How to use ethnographical case studies to decipher national culture », dans *Rethinking the case study in international business and management research*, Piekkari R. et Welch C., Edward Elgar Publishing (2011)

OLIVIER J. (2007), « Confiance et réussite dans les fusions « entre égaux » », *Revue française de gestion*, n° 175, p. 171-193

MARKS M. L. (1988), « The merger syndrome : the human side of corporate combinations », *Buyouts and Acquisitions*, January-February

MORGAN M. (2009), *Lost History : The Enduring Legacy of Muslim Scientists, Thinkers and Artists*, Nahdet Misr for Printing, Publishing & Distribution, upon agreement with National Geographic Society, 4^e édition (ouvrage en arabe))

SADOWSKI Y. (1991), *Political Vegetables? Businessmen and Bureaucrats in the Development of Egyptian Agriculture*, Washington, Brookings Institution

SEGAL J-P. (1997), « Middle management in crisis. Who should be blamed ? The french situation », *Middle Managers in Europe*, Routledge, London.

SEGAL J-P. (2011), « Transférer un cadre institutionnel métropolitain est-il raisonnable ? Application à la régulation des relations de travail en Nouvelle-Calédonie » dans *L'Interculturel en entreprise*, Danielle Leeman (Dir) : Septembre 2011 Lambert-Lucas

SEGAL J-P. (2012), « Les enjeux culturels associés aux transferts des méthodes occidentales de management dans les pays émergents. L'exemple vietnamien », *Revue Economique et Sociale*, Lausanne. Septembre

SEGAL J-P. (2014), « Gestion & Société's approach to cooperation of French Firms », *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 22, n° 4, p.470-485

SINETAR M. (1981), « Mergers, morale and productivity », *Personnel Journal*, November, p. 863-867.

SCHWEIGER D. M., IVANCEVICH J. M., POWER F. R. (1987), « Executive Actions for managing human resources before and after acquisitions », *Academy of Management Executive*, May, p. 127-138.

VERCOUTTER J. (1989), *A la recherche de l'Égypte oubliée*, Découvertes Gallimard

YOUSFI H. (2011), « When American management system meets tunisian culture : the poulina casei », dans Primecs, H. Sackma, S. and Romani, L. (Dir), *Cross-cultural Management in Practice : Culture and Negotiated meanings*, Edward Elgar, Cheltenham, p. 64-77

YOUSFI H. (2013), *Rethinking hybridity in post-colonial contexts : what changes and what persists ? The Tunisian case of Poulina's managers. Organization studies*.

ZIDANE Y. (2013), *Les tourbillons de la pratique religieuse*, Le Caire, Dar Al Shorouk (ouvrage en arabe)