

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

L'INFLUENCE DES PRATIQUES DE GESTION DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL SUR
L'IDENTIFICATION EN CONTEXTE D'ACQUISITION

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE

À LA MAITRISE EN SCIENCES DE LA GESTION

SPÉCIALISATION DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL

PAR

WENDY MADELEINE GUEREMODONGOU

FÉVRIER 2024

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.12-2023). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

La rédaction de ce mémoire n'aurait pas été possible sans la participation, directe ou indirecte, de personnes envers lesquelles je suis profondément reconnaissante.

Un grand merci à ma directrice de mémoire, Professeur Mariline Comeau-Vallée, pour sa patience, pour ses conseils et le partage de ses connaissances. Merci de m'avoir soutenu et *challengé* tout au long de ce processus.

Je tiens à remercier mon entourage, en commençant par ma meilleure amie, Ephygénie. Merci de me pousser à toujours voir l'image en grand, merci de m'avoir supporté dans mes moments de crise et d'absence.

Un sincère merci à mon frère jumeau, pour les éclats de rires dans les moments difficiles. Merci à mes sœurs, Maissane et Maeva, pour votre présence et vos encouragements tout au long de ce processus de rédaction. Un merci spécial à mes parents, pour m'avoir encouragé à poursuivre cette maîtrise : ceci est le fruit de votre labeur.

Pour finir, je tiens à remercier les participants à cette recherche pour leur disponibilité et le partage de leur expérience. Je n'aurais pas pu écrire ces mots sans votre participation. Merci pour votre volonté à faire évoluer la recherche sur les pratiques managériales.

DÉDICACE

À mes parents et héros, pour un nombre incalculable de sacrifices, de mots d'amour et d'encouragements.

AVANT-PROPOS

Le dernier cours que j'ai suivi à la fin de mon baccalauréat en ressources humaines à l'Université du Québec à Montréal était le cours gestion du changement. Ce sujet a exercé une grande influence sur moi dans le choix de la spécialité pour ma maîtrise. La gestion du changement est un domaine dans lequel les entreprises investissent massivement ces dernières années. C'est aussi une discipline qui n'est pas prête de devenir obsolète, compte tenu des avancées et découvertes constantes de notre environnement. J'ai décidé de combiner cette discipline avec l'un des changements les plus complexes qu'une entreprise puisse entreprendre : les acquisitions. Étant donné que les acquisitions impliquent généralement deux partenaires ou plus, le nombre de personnes concernées par une acquisition peut être plus large que dans le cas d'une transformation interne, et les pertes financières plus importantes.

Mes conversations avec des professionnels en gestion du changement m'ont ouvert les yeux sur le fait que le concept d'identification organisationnelle, pourtant fort connu en recherche, est encore largement peu discuté au sein des organisations. Pour moi, il était intéressant de combiner ces trois concepts : la gestion du changement, les acquisitions et l'identification organisationnelle pour permettre de mieux comprendre les étapes de déconstruction et reconstruction d'une l'identité organisationnelle dans ce contexte particulier des acquisitions.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	ii
DÉDICACE	iii
AVANT-PROPOS.....	iv
LISTE DES FIGURES	viii
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES	ix
RÉSUMÉ.....	x
ABSTRACT	1
CHAPITRE 1 PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE.....	2
CHAPITRE 2 REVUE DE LITTÉRATURE	6
2.1 Introduction aux fusions et acquisitions.....	6
2.2 Les types d’acquisitions et de synergies.....	8
2.3 Les acquisitions domestiques et transfrontalières	9
2.3.1 L’emplacement géographique de l’entreprise cible.....	9
2.3.2 La diversité géographique de l’entreprise cible	10
2.4 Enjeux d’une culture nationale.....	11
2.5 Le processus d’intégration.....	12
2.5.1 La compatibilité culturelle	13
2.5.1.1 La culture organisationnelle par Schein	14
2.5.1.2 Les types de culture organisationnelle par Roger Harrison	15
2.5.2 Les différentes formes d’acculturation	16
2.5.3 Les enjeux d’une intégration	18
2.6 La gestion de changement (GdC).....	21
2.6.1 Les différents types de changement	21
2.6.1.1 Changement dirigé	22
2.6.1.2 Changement organisé.....	23
2.6.1.3 Changement proposé	24
2.6.1.4 Changement continu	25
2.6.2 Les pratiques de gestion de changement (GdC).....	26
2.6.2.1 La planification du changement	27
2.6.2.2 Les activités de communication et formation	29
2.6.2.3 Le soutien au changement	30
2.6.3 Le processus d’identification organisationnelle	32
2.6.4 Facteurs sous-jacents à l’identification organisationnelle	34
2.6.5 L’identification aux groupes	35

2.7 Synthèse de la revue de littérature	36
CHAPITRE 3 CADRE CONCEPTUEL	39
3.1 Intégration par assimilation	39
3.2 La gestion du changement.....	40
3.3 L’ambiguïté et le processus d’identification.....	42
3.4 Synthèse du cadre conceptuel.....	44
CHAPITRE 4 MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	47
4.1 Le devis de recherche	47
4.2 Terrain de recherche.....	48
4.3 Population et échantillon.....	49
4.3.1 Technique d’échantillonnage	49
4.4 Déroulement de la collecte des données	51
4.5 Outil de collecte de données	52
4.6 Critères de qualité de la recherche.....	54
4.7 L’analyse des données	55
CHAPITRE 5 RÉSULTATS.....	57
5.1 Le processus de pré-intégration	57
5.1.1 Les activités de pré-intégration.....	57
5.1.2 Les pratiques de GdC.....	58
5.1.3 L’acquéreur, du point de vue de l’entreprise cible	59
5.1.4 L’expérience de l’ambiguïté.....	59
5.1.5 Résumé du processus de pré-intégration.....	60
5.2 Le processus d’intégration	62
5.2.1 Les activités d’intégration.....	62
5.2.2 Les pratiques de GdC.....	65
5.2.3 L’acquéreur, du point de vue de l’entreprise cible	72
5.2.4 L’ambiguïté	73
5.2.4.1 Période d’ambiguïté chez les gestionnaires.....	73
5.2.4.2 La période d’ambiguïté chez les professionnels.....	75
5.2.5 Résumé du processus d’intégration	76
5.3 Le processus post-intégration.....	79
5.3.1 Les étapes du processus et les pratique de gestion du changement.....	79
5.3.2 L’expérience de l’ambiguïté.....	79
81	
CHAPITRE 6 DISCUSSION	82
6.1 Processus d’identification.....	82

6.2	Influence positive de l’ambiguïté	85
6.3	L’influence des pratiques de gestion du changement.....	87
6.4	Distinction entre les employés et les gestionnaires	89
	CONCLUSION	92
	ANNEXE A Certificat d’approbation éthique.....	98
	ANNEXE B Formulaire de consentement	99
	ANNEXE C Guide d’entrevue des membres de l’équipe d’intégration	101
	ANNEXE D Guide d’entrevue des gestionnaires et professionnels de l’entreprise acquise	104
	ANNEXE E Guide d’entrevue des professionnels de l’entreprise mère	106
	ANNEXE F Processus de codification.....	108
	BIBLIOGRAPHIE.....	110

LISTE DES FIGURES

Figure 2.1 : Acquisition de programmes mentaux.....	11
Figure 2.2 : Les trois niveaux de culture	14
Figure 2.3 : Typologie de la culture organisationnelle selon Charles Handy et Robert Harrison.....	16
Figure 2.4 : La matrice des changements	22
Figure 3.1 Schéma du cadre conceptuel	46
Figure 5.1 : Le processus de pré-intégration	61
Figure 5.2 : Le processus d'intégration	78
Figure 5.3 : Processus complet d'intégration post-acquisition.....	81

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

GdC	Gestion du changement
F&A	Fusion et acquisition
IPA	Intégration post-acquisition
SIRH	Système d'information en ressources humaines
RH	Ressources humaines
MI	Membres de l'équipe d'intégration
GC	Gestionnaires de l'entreprise cible
EC	Employés de l'entreprise cible
EA	Employés de l'entreprise acquérant

RÉSUMÉ

Nombreuses sont les études ayant prouvées l'impact important de l'identification organisationnelle, soit l'appartenance à son organisation, sur l'engagement et le niveau de performance des employés. Dans un contexte d'acquisition d'entreprise où les employés doivent réapprendre des nouvelles normes et valeurs, quelles sont les pratiques qui leur permettent de s'identifier à leur nouvelle organisation? Pour tenter de répondre à la question, cette recherche exploratoire s'appuie sur l'étude d'un cas d'acquisition horizontale entre deux entreprises concurrentes, œuvrant dans le même secteur. Adoptant une démarche abductive, cette recherche qualitative s'appuie sur une collecte de données auprès de 9 employés ayant participé à l'intégration post-acquisition des entreprises partenaires : 3 membres de l'équipe de projet d'intégration, 2 gestionnaires et 2 employés de l'entreprise acquise, ainsi que 2 employés de l'entreprise mère. Cette étude nous montre les différentes préoccupations auxquelles sont confrontés les employés de l'entreprise acquise pendant une période d'ambiguïté, avant d'accepter leur nouvelle identité organisationnelle. Les résultats de l'étude ont mis en évidence quatre sources principales de préoccupations ressenties par les gestionnaires et les employés, soit les préoccupations concernant l'identité, la culture et les pratiques de l'entreprise mère; les préoccupations concernant le déroulement du processus d'intégration; celles reliées aux tâches et responsabilités quotidiennes et finalement, les préoccupations liées à l'utilisation de nouveaux systèmes et processus. Nous avons constaté que l'ordre dans lequel surviennent ces préoccupations différait selon le rôle des employés (gestionnaires ou employés), soulignant la nature subjective du processus d'identification. Nous observons également l'impact des activités de gestion du changement sur la réduction des incertitudes des employés et leur passage d'une préoccupation à l'autre. Ce mémoire contribue ainsi à la littérature en apportant des précisions importantes au processus d'identification en contexte d'acquisition.

Mots clés : acquisition d'entreprise, identification organisationnelle, ambiguïté, préoccupations, gestion du changement.

ABSTRACT

Numerous studies have proven the significant impact of organizational identification, namely belonging to one's organization, on employee engagement and performance. In a business acquisition context where employees must learn new standards and values, what are the practices that allow them to identify with their new organization. To try to answer the question, this exploratory research is based on the study of a horizontal acquisition case between two competing companies, working in the same sector. Adopting an abductive approach, this qualitative research is based on data collection from 9 employees who participated in the post-acquisition integration of partner companies: 3 members of the integration project team, 2 managers and 2 employees of the acquired company, as well as 2 employees of the parent company. This study shows us the different phases of ambiguity faced by employees of the acquired company, before accepting their new organizational identity. The results of the study identified four main sources of ambiguity felt by managers and employees: ambiguity about the identity, culture and practices of the parent company; the concern about how the integration process unfolds; the ambiguity of day-to-day tasks and responsibilities; and the concern of using new systems and processes. We found that the order in which these occur differed according to the role of employees (managers and or employees), highlighting the subjective nature of the identification process. We also observe the impact of change management activities on reducing employee uncertainties and moving them from one ambiguity to another. This thesis thus contributes to the literature by bringing important details to the identification process in the context of acquisition.

Keywords: business acquisition, organizational identification, ambiguity, concern, change management.

CHAPITRE 1

PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE

L'environnement d'affaire des entreprises est caractérisé par plusieurs changements : la volatilité des marchés financiers, la compétitivité accrue, l'évolution de la technologie, l'inflation, les catastrophes naturelles. Tant de phénomènes qui contraignent les organisations à rester à l'affût et à s'adapter continuellement. Plusieurs stratégies sont à la disposition des entreprises, pour répondre aux besoins de leur environnement : nous nous intéressons particulièrement aux acquisitions d'entreprises. Il est connu que les acquisitions sont des stratégies employées par les entreprises dans le but de maintenir leur place sur le marché (Christensen et al, 2011).

L'acquisition est le processus par lequel une société (la société mère ou acquéreur) acquiert tout ou une partie des actifs, actions ou participations d'une autre société (la société cible ou acquise) (Anderson, 2019). Les objectifs de la transaction varient, mais comprennent généralement le renforcement de la position de l'acquéreur sur le marché, l'expansion de ses activités, l'acquisition de nouvelles technologies, la diversification de ses produits et services et la réalisation de synergies opérationnelles et financières (Chung, 2004; Anan, 2006; Knilans, 2009). Les acquisitions peuvent prendre des formes différentes et les entreprises partenaires peuvent choisir différents types d'intégration post acquisition. Lors d'une acquisition, lorsqu'une entreprise choisit d'être dissoute pour intégrer totalement les activités d'une autre, les employés sont sujets à une modification identitaire (Wei et Clegg, 2018). Ce type d'acquisition devient déstabilisant si les employés démontrent un profond attachement à leur rôle et appartenance à leur identité organisationnelle actuelle (Clark et al, 2010). Il s'agit d'ailleurs d'une des raisons pour lesquelles les acquisitions d'entreprises présentent un haut taux d'échec parmi tout autre stratégie de changement : le processus d'intégration d'une entreprise ne peut se faire sans l'acceptation et l'engagement des employés, levier difficile à utiliser si ceux-ci ne se sont pas approprié l'identité de leur nouvelle organisation (Clark et al, 2010; Giessner et al, 2016). En s'appropriant cette nouvelle l'identité, les employés satisfont leur besoin d'appartenance, et sont davantage susceptibles de démontrer des comportements favorables à l'organisation (Rousseau, 1998).

Il existe plusieurs façons pour un individu de s'identifier : l'identité personnelle, l'identité culturelle, ou l'identité organisationnelle parmi tant d'autres. Les individus peuvent construire leur identité par leur appartenance à un groupe social, ou à une organisation, le besoin d'appartenance étant un aspect fondamental au bien-être humain (Rousseau, 1998). Il est important de relever que, comme tel est le cas pour la plupart des individus, au fur et à mesure que nous évoluons, il arrive que nous nous détachions de certains groupes et cessions de nous identifier à certaines catégories sociales, que ce soit le cas pour un cercle d'amis, un groupe de travail ou encore une organisation (Hofstede, 2011).

Nous plaçons ainsi notre mémoire dans un contexte d'acquisition, et choisissons de nous tourner plus spécifiquement vers l'étude du processus d'identification organisationnelle des employés pendant ce changement d'envergure. Plusieurs auteurs parmi lesquels Rousseau (1998) et He et Brown (2013), font état de l'importance de l'identification d'un individu à son organisation, et de l'impact positif que cette identification a sur la performance organisationnelle. Rousseau (1998) par exemple, mentionne le concept de citoyenneté organisationnelle qui renvoie aux comportements affichés par les employés, et qui vont au-delà de leur obligation de soutien à l'organisation. En s'identifiant à leur organisation, les employés seraient plus susceptibles d'afficher ce type de comportement, et donc de contribuer au développement de l'entreprise (Rousseau, 1998). Dans le cas contraire, le manque d'identification des employés à leur entreprise pourrait donner lieu à de l'insatisfaction, au manque d'engagement et de motivation, et ultimement à une baisse de la performance de l'entreprise (Rousseau, 1998; He et Brown, 2013). Dans un contexte d'acquisition, l'identification organisationnelle des employés de l'entreprise acquise serait donc importante à la réussite du processus d'intégration post-acquisition.

Il est normal pour les employés d'avoir des préoccupations lors de changement d'envergure, spécialement lors d'une transformation aussi importante qu'une acquisition. Les changements qui s'opèrent au niveau de la culture organisationnelle, des valeurs et des normes peuvent aussi perturber l'identification des employés de l'entreprise acquise (Larsson et Lubatkin, 2001; Corley et Gioia, 2004; Steigenberger, 2017). De plus, l'incertitude quant à l'avenir, au rôle et à la stabilité d'un employé peut susciter des inquiétudes et de la résistance. En fin de compte, les différences culturelles, comportementales et managériales entre les entreprises peuvent conduire à des conflits, rendant difficile le processus d'identification (Empson, 2004).

Cette étude cherche ainsi à cartographier le processus d'identification par lequel passe les employés lors d'une acquisition. De nombreux modèles ont été construits au fil des années, illustrant le processus d'acceptation par lequel passent les employés lors d'un changement organisationnel quelconque. Nous pouvons nous référer au modèle de Lewin (1947), le modèle de Cooper et Zmud ou encore les huit étapes du changement par Kotter (Errida et Lofti, 2021). Le modèle de Lewin (1947) continue à être utilisé comme référence par bon nombre de chercheurs en changement organisationnel. Le modèle de Lewin suggère que l'adaptation au changement se produit en trois étapes : le dégel, la transition et le regel. Malgré son apport, au fil des études, quelques limites ont cependant été identifiées à ce modèle. Certains lui reprochent d'être trop simpliste, linéaire, et peu adapté aux changements organisationnels complexes (Autissier et al, 2018).

Le présent mémoire mobilise le modèle de Lewin dans le contexte d'un changement complexe telle une acquisition d'entreprise. La dernière étape du modèle semble indiquer un retour à une certaine stabilité comme étape finale (Lewin, 1947). Qu'en est-il dans le cas d'une acquisition : cela signifie-t-il que le processus d'identification est continu ? Ou sera-t-il complet une fois l'intégration des entreprises partenaires effectuées ?

Nous cherchons à explorer davantage le processus d'identification organisationnelle. Nous cherchons particulièrement à savoir de quelle façon les pratiques de GdC misent en place lors d'un projet d'intégration, influence le processus d'identification des individus. Il nous a semblé pertinent de prendre en compte les différences pouvant exister entre le vécu d'une gestionnaire et celui d'un employé : notre étude établit ainsi une distinction entre le processus d'identification par lequel passe un employé, et celui par lequel passe un gestionnaire. Des chercheurs tels que Cartwright et Cooper (1993) ont mis en lumière les divergences de rôle entre les gestionnaires et les employés pendant les phases d'acquisition et d'intégration post-acquisition : en leur qualité de *leaders*, les gestionnaires peuvent éprouver des préoccupations différentes de celles de leurs équipes lors de changements organisationnels, et leur implication dans ces processus peut être plus importante (Cartwright et Cooper, 1993; Larsson et Finkelstein, 1999). Nous tenons compte des divergences identifiées dans ces études et nous nous interrogeons sur les variations potentielles dans le processus d'identification de chaque groupe, ainsi que sur les pratiques uniques de gestion du changement qui favorisent l'identification organisationnelle des gestionnaires d'une part, et des employés de l'autre. Ces précisions apporteront davantage de

connaissance à la littérature scientifique. Sur le plan pratique, il semble pertinent d'identifier les meilleures pratiques organisationnelles qui favorisent l'identification des employés à leur nouvelle organisation.

Pour adresser ce sujet, nous effectuerons une collecte de données qualitatives auprès d'une entreprise ayant récemment effectué l'acquisition d'un de ses concurrents sur le marché québécois. Le choix de mener une recherche sur les acquisitions horizontales et locales vient du fait que ces acquisitions peuvent être considérées comme moins complexes dû aux similarités des entreprises partenaires, géographiquement et au niveau de leur secteur d'exercice. La littérature montre également que les acquisitions entre entreprises plus similaires que d'autres entreprises ont plus de chances de réussir (Nahavandi et Malekzadeh, 1988).

Du point de vue pratique, nous espérons favoriser la discussion sur l'importance de l'identification organisationnelle comme levier à la réussite des projets d'intégration post-acquisition. Concernant la littérature scientifique, en étudiant le processus d'identification d'un point de vue processuel, nous cherchons à apporter de nouvelles connaissances. Nous espérons aussi que la comparaison des résultats chez les gestionnaires et les employés amènent des précisions supplémentaires intéressantes. Enfin, nous désirons contribuer à l'identification des meilleures pratiques de gestion du changement pour les entreprises en contexte d'acquisition.

Ce mémoire est divisé en six chapitres. Dans un premier temps, nous présenterons la problématique de notre recherche ainsi que la question de recherche retenue. Le chapitre 2 fait état de notre revue de littérature qui rassemble les différents concepts liés à notre question de recherche. Le chapitre 3 sur le cadre conceptuel présente les liens que nous avons retenu entre les différents concepts précédemment mentionnés dans la revue de littérature. Le chapitre 4 décrit la méthodologie adoptée pour conduire notre étude. Le chapitre 5 présente les résultats de notre recherche, et pour finir, le chapitre 6 est consacré à la discussion de nos résultats et à leur comparaison avec la littérature scientifique.

CHAPITRE 2

REVUE DE LITTÉRATURE

La recherche des avantages concurrentiels incite de nombreuses entreprises à faire affaire avec d'autres entités partenaires. Les stratégies de fusion et acquisition peuvent être des stratégies privilégiées par les entreprises pour arriver à obtenir ces avantages. Cependant, il est important de noter que selon le type de changements qui peuvent survenir, le succès d'un tel changement comporte énormément de risques financiers et humains pour les partenaires (Hofstede, 2011).

Les fusions et acquisitions sont des sujets largement étudiés dans la littérature. Ce chapitre débute par une revue des écrits à ce propos. Nous présenterons les types de fusions et acquisitions et les défis liés au choix de chacune. Ensuite, différents types de changements sont définis. Nous aborderons les enjeux de l'intégration post-acquisition. Étant l'une des caractéristiques à considérer lors d'un changement organisationnel de cette envergure, le concept central de notre étude, l'identification organisationnelle, sera défini par la suite. Enfin, nous explorerons des pratiques de changement pour une stratégie d'acquisition réussie.

2.1 Introduction aux fusions et acquisitions

De nombreuses années avant que l'innovation ouverte ne devienne une nécessité à la survie des entreprises, le secteur des affaires fonctionnait de façon conventionnelle: les entreprises étaient considérées comme unique source de création de valeur et d'innovation, ne tirant donc pas profit des compétences présentes dans leur environnement externe (Vargo, Weiland et Akaka, 2015). Un climat de compétitivité important régnait, et l'objectif de chaque entreprise était de protéger sa propriété intellectuelle, principalement en y rattachant des brevets pour empêcher les concurrents de les reproduire.

Comme nous le voyons aujourd'hui, les avancées rapides dans le domaine de la technologie ainsi que la mobilité des employés et de leur expertise ne permettent plus aux organisations de survivre et de se démarquer uniquement avec des stratégies internes, au risque de manquer certaines opportunités. Selon cette logique, Chesbrough (2003) présente le concept d'innovation ouverte, qui repose sur le fait que les

entreprises doivent constamment chercher des sources d'innovation dans leur environnement externe. L'innovation ouverte s'appuie donc sur le partage de connaissances, de procédés et de technologies entre plusieurs acteurs. Les travaux de Ben Letaifa (2014) illustrent ce concept sous un autre nom : la cocréation. Il s'agit, pour une entreprise, de recherche des innovations par la collaboration avec d'autres entités : institutions et organismes divers, fournisseurs, clients, et même concurrents. Pour résumer, la survie des organisations aujourd'hui dépend de leur capacité à évoluer et à interagir avec leur environnement. Dans cette logique, les stratégies de fusion, acquisition et partenariats deviennent fréquentes.

Qu'il s'agisse de croissance interne ou externe, la plupart des processus de changement organisationnel prennent énormément de ressources humaines financières et matérielles. Le choix de la stratégie de croissance repose sur une analyse à tous les niveaux de l'environnement de l'entreprise : sa stratégie, ses processus, les ressources disponibles ou encore le marché, pour adopter la stratégie la plus efficace. Deux principales raisons poussent les firmes à entamer un processus de fusion-acquisition. Si nous nous plaçons du point de vue d'une firme cherchant à acquérir, l'objectif principal est d'accroître ses affaires et de maintenir, voire améliorer sa place sur le marché. Une autre perspective est également à considérer : certaines firmes cherchent activement à se faire acquérir, la plupart dans le but d'éviter la faillite et de limiter ses coûts (Hofstede, 2011).

Les acquisitions sont des stratégies extrêmement populaires auprès des organisations car leur succès assure l'amélioration de la performance organisationnelle et le renforcement de leur place sur le marché. Plus de deux trillions de dollars sont dépensés dans le monde pour effectuer des actions de fusions et acquisitions (Christensen et al 2011). Avec de tels chiffres, on penserait qu'il s'agit d'une stratégie sûre, dont la réussite est certaine. Cependant, la littérature démontre que la majorité de ces stratégies ont résulté en des échecs (Hofstede, 2011). On se pose donc la question: Pour une transformation qui coûte autant aux entreprises, sa réussite ne devrait-elle pas être assurée? Et si la probabilité d'échecs est aussi grande, pourquoi autant d'entreprises continuent à s'engager dans des activités d'acquisition ?

Les acquisitions présentent donc des stratégies à enjeux financiers énormes, les risques de perte matérielle ne doivent pas être négligeables non plus, et étant donné qu'il s'agit de deux ou plusieurs entités à considérer, l'échec de toute procédure d'acquisition entraîne des conséquences sur l'ensemble des ressources humaines. Entamer ce processus ne laisse donc place à aucune incertitude – raison pour laquelle la procédure d'analyse préalable de l'environnement est nécessaire. Cette procédure permet de

fixer les objectifs que la firme cherche à tirer d'une acquisition potentielle, s'assurer de la compatibilité entre les ressources des entités partenaires et s'assurer de la longévité des synergies (Dyer, Kale et Singh, 2004).

2.2 Les types d'acquisitions et de synergies

Les acquisitions sont des stratégies de gestion privilégiées par les entreprises car elles leur confèrent différents avantages en fonction du modèle d'acquisition : l'augmentation de leur profit, l'entrée sur un nouveau marché, la diversification de leur produits et service ou encore la consolidation de leur place au sein de leur domaine d'activités. Ainsi, pour ces 4 avantages, la possibilité de croissance des affaires représente une opportunité attrayante pour les entreprises. La complexité de ces stratégies dépendra fortement des caractéristiques propres à chaque entreprise et à son environnement.

Les types d'acquisition les plus courants selon la Commission Fédérale du Commerce sont classés en fonction de deux paramètres : la position et les objectifs recherchés par la firme en considérant une acquisition, et le degré de proximité entre l'acquéreur et l'entreprise cible. On distingue ainsi 4 modèles d'acquisition (Meier et Shier, 2021): les acquisitions entre firmes d'un même secteur, les acquisitions verticales, les acquisitions concentriques et les acquisitions par conglomérats. Les acquisitions entre firmes d'un même secteur, représentent la manière la plus commune d'acquérir une entreprise. Il s'agit des acquisitions verticales. Elles ne concernent pas uniquement les concurrents directs d'une entreprise, mais toute firme œuvrant dans le même domaine. En employant cette stratégie, les entreprises cherchent à renforcer la part qu'elles ont sur le marché et à agrandir leur clientèle. Les acquisitions verticales se font entre compagnies œuvrant dans le même secteur, mais à différents niveaux. Une grande entreprise leader du marché peut en acquérir une plus petite. Les entreprises situées en bas de la chaîne logistique peuvent en acquérir de plus grandes, même si ce modèle d'acquisition verticale est moins commun. Ce type acquisition permet aux firmes d'avoir une source de revenu supplémentaire, tout en diminuant les coûts de production. En revanche, on parle d'acquisitions concentriques lorsque les firmes partenaires offrent des produits et services différents, mais complémentaires. Cette stratégie permet aux entreprises d'étendre leur gamme d'offres et d'atteindre une plus grande clientèle. Les acquisitions par conglomérats permettent aux entreprises de diversifier leurs activités. Ce type d'acquisition se fait entre deux entreprises œuvrant dans des secteurs qui n'ont aucun lien l'un avec les autres. Cette stratégie de diversification permet à l'entreprise acquérant d'entrer sur un nouveau marché.

Les firmes choisissent de s'enligner vers un type d'acquisition en particulier en fonction de la valeur qu'ils cherchent à tirer de celles-ci. Cette valeur créée se nomme « synergie ». Dans leur ouvrage, Meier et Schier (2021) décrivent les trois principales synergies : les synergies opérationnelles, financières et managériales. Les synergies opérationnelles renvoient à l'optimisation des activités regroupées des entités concernées. En regroupant leurs opérations, les entreprises évitent ainsi la duplication des coûts inhérents aux activités de ventes, recherche et développement ou autres coûts administratifs (Diep et Anh, 2020). Cela peut conduire à l'augmentation de leurs profits. Les synergies financières passent par l'optimisation fiscale issue de l'acquisition. Dans le cas où une entreprise acquiert à l'étranger, elle peut éviter ou alors minimiser le paiement de certains impôts en redirigeant certains coûts ou certaines opérations vers le pays où se trouve la firme acquise, dans le cas où les taux d'imposition seraient faibles (Meier et Schier, 2021). Les acquisitions peuvent également conduire à la réduction du capital investissement de l'entreprise une fois regroupé, rassurant ainsi les investisseurs et invitant d'autres à investir (George, 2022). Enfin, les synergies managériales font référence aux connaissances et aux savoir-faire transmis de l'acquéreur à l'entreprise cible et vice versa. Le transfert de connaissances peut être extrêmement bénéfique principalement dans le secteur des technologies de l'information, la recherche et le développement, ou tout autre stratégie de gestion.

2.3 Les acquisitions domestiques et transfrontalières

Les acquisitions viennent avec plusieurs enjeux. Ce fait est d'autant plus vrai lorsqu'il s'agit d'une acquisition faite sur un territoire autre que celui de l'acquéreur. De nombreuses entreprises se diversifient non seulement à l'échelle des marchés, mais également à l'échelle internationale. Il est donc important d'établir une différence entre les acquisitions multinationales et les acquisitions domestiques, et leurs implications.

2.3.1 L'emplacement géographique de l'entreprise cible

Acheter une entreprise sur son territoire de résidence donne aux acquéreurs un avantage dans le fait qu'ils connaissent le marché et son fonctionnement (Hofstede, 2011). Plusieurs raisons peuvent cependant amener les firmes à adopter cette stratégie de croissance. Les acquisitions multinationales permettent non seulement une expansion par-delà les frontières géographiques, mais certaines caractéristiques propres au pays d'expansion sont également à considérer. Stilbale et Trax (2011) mentionnent dans leur œuvre, le faible coût de production dans certains pays ou encore l'avantage d'acquérir et profiter des

revenus de la vente de certains produits et services approuvés par la population. Cependant, l'atout le plus important semble être de bénéficier de l'écosystème d'affaires d'une entreprise (Moore, 2006), soit « une communauté économique soutenue par une fondation d'organisations et de personnes en interaction ». Cette fondation a, à son centre, l'entreprise cible de l'acquisition, les clients directs et indirects, les différents fournisseurs, ses concurrents, les institutions, les organismes et agences gouvernementales avec lesquels elle interagit (Letaifa, Gratacap et Isckia, 2013; Moore, 2006). L'entreprise mère acquiert alors automatiquement l'écosystème de l'entreprise cible.

2.3.2 La diversité géographique de l'entreprise cible

Le paragraphe précédent se concentre sur la principale différence entre les acquisitions domestiques et transfrontalières : le pays d'origine de l'entreprise cible. Anaud, Capron et Mitchell (2007) font valoir un autre moyen par lequel les entreprises peuvent acquérir un avantage à l'international, soit en faisant des acquisitions domestiques. Il s'agirait alors pour une firme, de considérer l'étendue géographique des activités que l'entreprise cible possède. Selon les auteurs, cette avenue serait plus importante lorsqu'on étudie la diversité géographique de l'entreprise cible, plutôt que son territoire d'origine. Acquérir l'étendue géographique d'une entreprise signifie également l'obtention de 3 ressources principales : l'acquisition de nouveaux actifs, les opportunités d'emplacement, et des opportunités organisationnelles.

Des études empiriques (Kogus et Chang, 1991) démontrent que l'opportunité de gagner un grand nombre de ressources augmente avec la diversité géographique des activités de l'entreprise cible. Ces ressources comprennent : la technologie à la disposition de l'entreprise cible, les ressources marketing, ou encore les relations formées avec des institutions et agences gouvernementales de l'environnement cible.

L'opportunité d'emplacement renvoie aux nouvelles connaissances que tire un acquéreur non seulement en choisissant une entreprise cible étrangère, mais également lorsque cette entreprise a d'autres emplacements à l'international (Anaud, Capron et Mitchell, 2005). Le bassin de connaissances qui en découle donne à l'acquéreur accès à de nouvelles idées et innovations potentielles. L'acquéreur pourra également tirer bénéfice du réseau de relation construit par l'entreprise cible au sein de chaque localité dans laquelle elle se trouve : bref, on observe alors le gain d'un écosystème plus vaste.

Pour terminer, avec l'acquisition d'autant de ressources, l'un des enjeux du processus d'acquisition devient la transférabilité des connaissances d'une entreprise partenaire à l'autre et le haut niveau de coordination que cela demande (Kansal et Chandani, 2014). Le concept de connaissance englobe à la fois le savoir-faire,

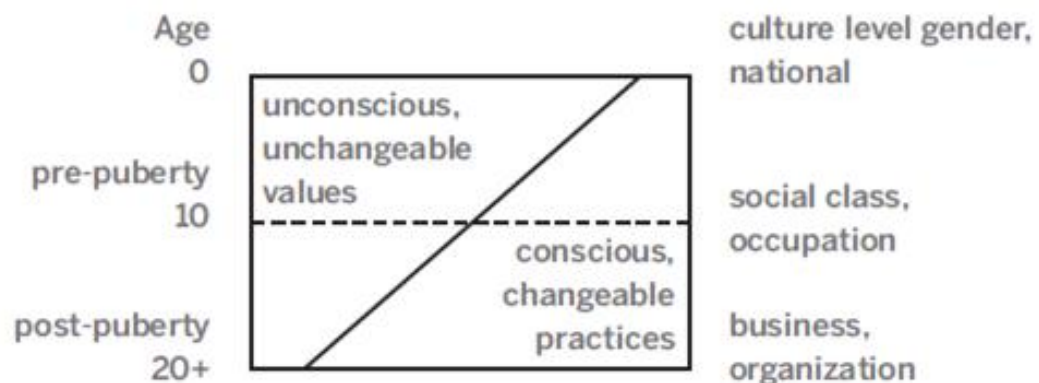
c'est-à-dire l'ensemble des informations concrètes pouvant être formulées et transmises, et le savoir-être qui renvoie aux compétences et routines qui aident à entreprendre les activités organisationnelles de façon harmonieuse (Yildiz et Fey, 2010). L'avantage d'acquérir une entreprise ayant une portée géographique diverse est qu'il y a de grandes chances que celle-ci dispose déjà de ressources managériales ayant l'expérience nécessaire dans le transfert de connaissances au niveau multinational (Anaud, Capron et Mitchell, 2005).

2.4 Enjeux d'une culture nationale

Au fil du temps, la littérature sur les fusions et acquisitions a amené les auteurs à établir des comparaisons entre les acquisitions multinationales et les acquisitions domestiques. Nombreux sont-ils (Jemison et Sitkin, 1986; Brock, Barry et Thomas, 2000) à avoir relevé un aspect unique aux acquisitions multinationales : la différence de cultures nationales. Si l'habileté à transférer des connaissances tangibles est un enjeu lors des processus d'intégration, le transfert d'une culture l'est davantage. Que ce soit pour des acquisitions domestiques ou transfrontalières, l'incompatibilité culturelle ressort énormément comme l'une des sources d'échec des stratégies de fusion et acquisition (Chatterje et al, 1992; Nahavandi et Malekzadeh, 1988).

Hofstede postule que les valeurs nationales vont au-delà, et sont apprises lors des 10 premières années de vie. La culture nationale comprend le langage, les symboles qui différencient une nation de l'autre et les valeurs sociétales (Hofstede, 2011).

Figure 2.1 : Acquisition de programmes mentaux



La figure 2.1 (Hofstede, 2011) illustre le fait que la culture nationale, acquise dès la jeunesse, soit enracinée et très difficile à changer chez les individus car elle représente leurs valeurs de base (Hofstede, 2011). Avec le concept d'écosystème en constante interaction et le partage de connaissance entre employés, les organisations ne peuvent ignorer le fait que la culture nationale ait une incidence sur leurs activités. Cela représente un enjeu managérial unique en comparaison à la culture organisationnelle qui, elle, peut-être plus ou moins facile à modifier.

Moore (2021) aborde la culture nationale non pas comme un enjeu ou un risque, mais plutôt comme une opportunité. Elle relève effectivement un aspect positif à acquérir une entreprise étrangère avec une culture nationale différente : il en ressort une plus grande capacité d'innovation, un plus grand bassin de connaissance exploitable et des points de vue différents pouvant aider à démarquer l'entreprise de ses concurrents. Ainsi, la littérature n'est pas unanime sur le fait que la culture nationale soit une variante qui conduit les acquisitions internationales à l'échec. La certitude d'une réussite pour une acquisition nationale par rapport à un échec pour une acquisition transfrontalière ne dépend pas de la culture nationale de l'entreprise cible : on ne peut donc pas dire que l'une soit plus « sûre » que l'autre. Il est cependant important pour les entreprises de la prendre en considération si elles souhaitent acquérir à l'étranger.

2.5 Le processus d'intégration

La première partie de ce chapitre s'est concentrée majoritairement sur la mise en place du contexte des d'acquisitions et les objectifs que cherchent les entreprises en adoptant de telles stratégies de croissance. Nous nous tournons vers les activités pour faciliter l'intégration des entreprises impliquées dans une acquisition.

Le travail de diligence et d'analyse qui précède la signature d'une entente entre des entreprises partenaires est important pour le succès de l'acquisition. Cependant, malgré leur importance, ces activités seules ne garantissent pas forcément une réussite. Jemison et Sitkin (1986) ont conceptualisé les étapes du processus d'acquisition comme allant de l'analyse du marché et des entreprises avant l'entente, jusqu'à la conclusion de l'intégration des activités des entreprises partenaires. Une fois l'achat effectué, la phase d'intégration peut être entamée. Le succès du processus d'intégration post-acquisition se manifestera par l'acquisition et la réplique des connaissances et des comportements acquis par les employés une fois l'intégration terminée, et ce succès augmentera le potentiel de synergies à long terme (Thelisson, 2017) -

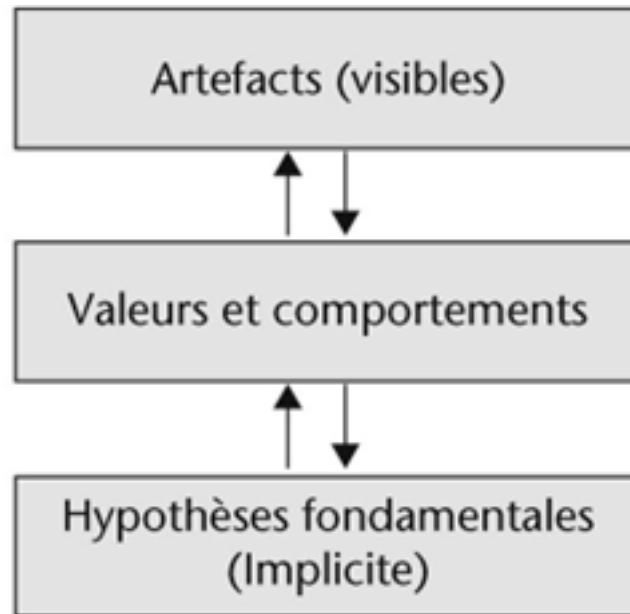
d'où l'importance de cette étape. Plusieurs enjeux sont néanmoins à considérer lors de l'intégration. L'intégration post-acquisition (IPA) est défini comme l'étape de combinaison de deux entreprises en une entité, à tous les niveaux. De façon plus spécifique, elle invoque l'intégration d'un ensemble d'individus au sein d'une seule culture organisationnelle (Knillans, 2009). Dépendamment du degré d'intégration de l'entreprise cible dans les activités de l'entreprise acquéreuse, la combinaison des fonctions des deux entreprises signifie un processus de transfert de connaissances : la culture, les processus ou encore les systèmes de l'organisation acquéreuse. Un nombre important d'acquisition échoue à cause d'une mauvaise gestion de l'intégration (Larsson et Lubatkin, 2001). Selon Cartwright et Cooper (1993), le choc culturel résultant d'une incompatibilité entre les organisations partenaires peut, entre autres, engendrer l'échec de l'intégration.

2.5.1 La compatibilité culturelle

Certaines entreprises choisissent d'acquérir en se basant sur l'hypothèse selon laquelle, les acquisitions entre entreprises ayant un haut niveau de similarités, aboutissent forcément à la création de valeurs et de synergies (Harrison et al, 1991). Des chercheurs tel que Lubatkin (1987) contestent néanmoins cette affirmation : la création de valeur par un entreprise à la suite d'une acquisition n'est pas directement reliée à son degré de similarité avec l'entreprise cible, mais plutôt au degré de complémentarité de sa culture et de ses ressources (Harrison et al, 1991). Autrement dit, que les cultures de deux partenaires soient similaires ou différentes, c'est leur compatibilité qui est l'élément à considérer pour la création de valeur. Cette compatibilité entre les cultures et les ressources des deux entreprises permettra d'établir un terrain d'entente (Bauer et Matzler, 2014). Pour déterminer le degré de compatibilité entre les deux entreprises, il est nécessaire d'effectuer un audit culturel (Cartwright et Cooper, 1993). Cette étape du processus d'acquisition a préférentiellement lieu à la phase de pré-acquisition, soit avant la signature du contrat d'achat. L'audit consiste à effectuer des vérifications de diligence sur les aspects culturels, managériaux et humains. Pour ce faire, plusieurs modèles de culture organisationnelle. Celui de Schein ainsi que celui de Harrison et Handy (1972) sont parmi les plus populaires et privilégiés dans l'analyse de la culture organisationnelle.

2.5.1.1 La culture organisationnelle par Schein

Figure 2.2 : Les trois niveaux de culture



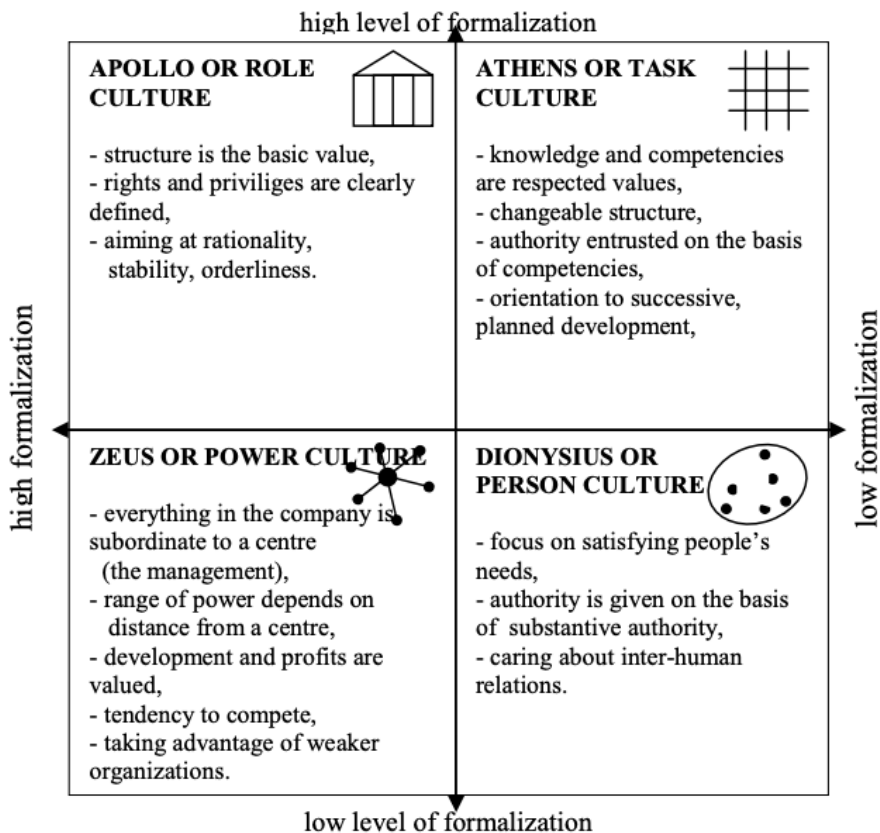
Selon Schein, la culture organisationnelle est un ensemble de postulats de base, inventés, découverts ou développés par un groupe cherchant à faire face à des problèmes d'adaptation externe ou d'intégration interne, qui ont largement été vérifiés pour être considérés comme valides et transmis aux nouveaux membres comme les façons correctes de penser et d'agir face aux problèmes » (Autissier et al, 2018). La culture est alors un ensemble de caractéristiques propres à une organisation et transmises entre employés. Le modèle de Schein présente trois niveaux sur lesquels les entreprises peuvent s'appuyer pour analyser la culture de l'entreprise cible et effectuer des comparaisons avec la leur. A la surface de la culture, les artefacts sont les caractéristiques visibles d'une organisation. On peut faire référence ici au logo de l'entreprise par exemple, son design, son histoire ou encore ses coutumes (Autissier et al, 2018). Ce sont des indicateurs facilement identifiables par les employés et par les acteurs externes. Les valeurs et normes de comportement sont plus difficilement observables d'un point de vue externe. Les valeurs regroupent les fondements moraux et éthiques construits qui guident les comportements des membres d'une entreprise (Autissier et al, 2018). Ancrée dans la culture organisationnelle, il est difficile de modifier les valeurs chez les employés. Pour finir, les croyances et hypothèses fondamentales représentent l'aspect central de la culture organisationnelle. Les croyances sont construites à la suite de processus d'essais et erreurs : elles sont formées à la suite de la mise en place de solutions à des problèmes donnés. Lorsque

ces solutions se montrent efficaces à chacune de leur utilisation, elles deviennent des postulats et sont inconsciemment assimilées et reproduites par les employés.

2.5.1.2 Les types de culture organisationnelle par Roger Harrison

Handy et Harrison (1972) postulent qu'il existe des idéologies culturelles au sein d'une organisation. Ces idéologies déterminent les comportements des membres de l'organisation et distinguent ce qui est acceptable ou non. Ils distinguent 4 cultures organisationnelles : la culture orientée vers le pouvoir, la culture orientée vers les rôles, la culture orientée vers les tâches et la culture orientée vers les personnes (Figure 2.3).

Figure 2.3 : Typologie de la culture organisationnelle selon Charles Handy et Robert Harrison



La culture orientée sur le pouvoir règne majoritairement au sein d'organisations dont la stratégie s'articule autour de la domination sur les concurrents et du maintien de du pouvoir de marché. Il s'agit d'une culture interne qui favorise la compétition entre employés, principalement entre gestionnaires, et ne laisse aucun

ou très peu de pouvoir à la base opérationnelle, dont le rôle principal est d'exécuter les tâches qui lui incombent. La culture de pouvoir tient peu compte des valeurs humaines.

Une organisation dont la culture est orientée vers les rôles, elle, privilégie l'ordre et le respect des normes. Elle offre un environnement rigide demandant le respect de la hiérarchie, sans forcément amener l'aspect dictatorial communément observé dans la culture de pouvoir. Ce type de culture s'appuie sur le respect des croyances et procédures de l'entreprise. Bien que cela peut être bénéfique pour le maintien de l'ordre, cela peut rendre plus difficile l'intégration de changements organisationnels.

La culture orientée vers les tâches accorde de la valeur à l'atteinte des objectifs organisationnels. Les positions hiérarchiques donnent peu d'importance aux employés : la structure peut être rapidement modifiée et les employés remplacés si ceux-ci ne remplissent pas leur responsabilité et leurs objectifs. Bien que les rôles et les normes soient respectés dans ce type d'environnement, elles peuvent également être facilement enfreintes si elles empêchent l'atteinte à la mission de l'entreprise. Cette culture met ainsi l'accent sur les compétences et la performance au-dessus de la structure et des dynamiques politiques au sein de l'organisation.

Pour finir, la culture orientée vers les personnes est surtout axée sur la satisfaction des besoins des employés. A la différence de la culture de pouvoir, les décisions ne reviennent pas uniquement à la direction, mais à l'ensemble des employés, par consensus. L'influence et le pouvoir que pourrait conférer un poste de supérieur n'existe pas dans ce cadre ci et les membres de l'entreprise, quel que soit leur position, ont peu d'autorité les uns sur les autres.

2.5.2 Les différentes formes d'acculturation

Il serait prudent d'assumer qu'au vu des différentes cultures qui existent, chaque organisation répond de façon unique à un changement organisationnel (Harrison, 1972). L'audit culturel de l'entreprise cible avant acquisition est donc souhaitable pour repérer les enjeux qui pourraient découler de la différence culturelle et adopter une stratégie d'acculturation appropriée. La combinaison des deux cultures organisationnelles a lieu lors de la phase d'intégration, dès la signature du contrat d'achat. Berry (1992) définit l'acculturation comme l'ensemble des changements induit au sein de deux systèmes culturels, à la suite de la diffusion d'éléments culturels dans les deux sens. Bien que ses recherches sur l'acculturation aient été développées dans un cadre sociétal, le concept a été appliqué par d'autres auteurs dans un contexte organisationnel.

Nahavandi et Malekzadeh (1988) appliquent les quatre modes d'acculturation de Berry dans un contexte d'acquisition d'entreprise. Ces modes d'acculturation sont les suivants : la séparation, l'intégration, la déculturation et l'assimilation.

L'acculturation par séparation implique qu'après avoir été acquise par une entité, l'entreprise cible conserve son indépendance et poursuit ses activités indépendamment de l'acquéreur. La séparation se produit lorsque l'entreprise cible veut préserver sa culture, et est réticente à assimiler les systèmes et la culture de l'acquéreur. Dans ce cas, il n'y a pas de fusion culturelle. Cependant, l'acquéreur conserve le contrôle financier.

L'intégration survient lorsque l'entreprise cible et l'acquéreur choisissent tous les deux de renoncer à certains aspects de leur culture, tout en en conservant d'autres. Cela résulte alors à la combinaison des éléments restants des deux cultures initiales (Anderson, 2019), pour n'en faire qu'une. Ce modèle dérive du désir de l'entreprise cible de conserver une part de son identité et de son indépendance face à l'acquéreur. Les deux entreprises sont donc sujettes à des changements culturels.

La déculturation survient lorsque l'entreprise cible n'accorde pas assez de valeur et d'attachement à sa culture. Elle est donc prête à abandonner sa culture et son identité, pour adopter celles de l'entreprise acquéreur. L'entreprise cible adopte cette nouvelle culture par dépit, et non par réelle volonté d'adaptation. Cela explique pourquoi cette forme d'acculturation est associée à une grave confusion et à une perte d'identité.

Enfin, l'assimilation est un processus d'acculturation dans lequel deux entreprises décident unilatéralement de l'adoption de la culture et des modes de fonctionnement de l'acquéreur par l'entreprise cible. La société cible renonce alors volontairement à ses pratiques pour se conformer à celles de l'acquéreur. Elle sera totalement intégrée à l'activité de l'acquéreur et cessera d'exister après l'intégration.

Du point de vue de l'entreprise cible, le choix d'acculturation repose sur deux facteurs principaux : d'une part, la mesure dans laquelle elle souhaite préserver sa culture et ses pratiques, et d'autre part, sa perception de la culture et des pratiques de l'acquéreur (Berry, 1992). L'entreprise acquéreuse base son choix d'acculturation sur la valeur accordée au multiculturalisme. Si l'entité mère valorise la diversité

culturelle, elle sera plus susceptible d'adopter certaines des pratiques de l'entreprise cible (Nahavandi et Malekzadeh, 1988). L'acquéreur tient également compte du degré de parenté dans sa décision d'acculturation. Il sera plus susceptible d'adopter l'assimilation comme mode d'acculturation, et de pleinement intégrer l'entreprise cible dans ses activités, si celle-ci présente un nombre important de similitudes (Nahavandi et Malekzadeh, 1988). Cependant, rappelons que les similitudes et complémentarités de deux entreprises en cours d'acquisition ne rendent pas le processus d'assimilation moins compliqué (Shenkar, 2012). Malgré la complémentarité apparente de deux entreprises, le processus d'IPA vient aussi avec son lot de défis.

2.5.3 Les enjeux d'une intégration

Un nombre important de similarité et de complémentarité entre les entreprises partenaires peut pousser à choisir l'assimilation comme moyen d'acculturation. Le processus d'intégration par assimilation présente néanmoins un enjeu particulièrement important car il s'agit pour les employés, d'abandonner leur identité organisationnelle, pour en adopter une nouvelle, déroutant ainsi leur schémas cognitifs (Rousseau, 1998). L'écart entre les schémas cognitifs connu et les nouveaux schémas à intégrer risque de provoquer de l'ambiguïté et de l'incertitude de la part des employés, ce qui peut résulter en de la résistance aux changement (Anderson, 2019). Cet enjeu montre l'importance pour les membres de l'équipe d'intégration d'agir sur cette ambiguïté, pour éviter qu'elle ait de répercussions négative sur la suite du processus d'intégration.

L'assimilation de nouveaux schémas cognitifs et l'identification des employés à l'identité de l'acquéreur jouent un rôle central dans le succès de l'acquisition (Haunschild, 1994). Les travaux de Creasy et ses collaborateurs (2009) démontrent que les employés sont susceptibles d'afficher des « comportements de citoyens de l'organisation » s'ils sentent qu'ils partagent l'identité de l'acquéreur. Ces comportements réfèrent à des actions qui ne font pas partie des rôles et responsabilités des employés, mais qui facilitent néanmoins le fonctionnement de l'entreprise. On compte parmi ces comportements : l'altruisme, la conscience, l'esprit sportif, la courtoisie et la vertu civique (Rousseau, 1998) – caractéristiques souvent clés au maintien de la dynamique organisationnelle. Il semble que plus les employés s'identifient à leur nouvelle organisation, plus ils seront susceptibles d'afficher ces comportements (Rousseau, 1998).

Alors que les recherches de Creasy et ses collaborateurs (2009) montrent que les discontinuités culturelles entre les entreprises partenaires jouent un rôle important sur l'intégration de la nouvelle identité par les

membres de l'entreprise acquise, leurs recherches démontrent également que la construction de comportements de citoyenneté organisationnelle, et par ricochet le processus d'identification, dépend davantage de la façon dont les employés sont traités tout au long de l'intégration. Ainsi, les pratiques de gestion de changement (GdC) mises en place lors de l'intégration reflètent davantage la philosophie managériale de l'acquéreur et les valeurs de l'entreprise. En s'appuyant sur cette logique, le présent mémoire cherche à savoir quelles sont ces pratiques de GdC qui contribuent au processus d'identification des gestionnaires et des employés ? Existerait-il des pratiques qui nuisent à cette identification ?

Un autre enjeu est également à considérer lors d'une acquisition, et d'une assimilation en particulier est la fusion de deux groupes sociaux différents. Le processus d'intégration accentue l'importance des différences qui existent entre les membres des deux entités (Amiot et al, 2007) : pour les gestionnaires de même que pour les employés, l'exercice de réconciliation de ces différences pour comprendre et accepter le changement, passe par une période d'ambiguïté.

2.6 La période d'ambiguïté

L'ambiguïté peut se manifester par une incertitude et un manque de clarté quant à l'identité de l'organisation pendant une transition importante, comme une scission d'entreprise (Corley et Gioia, 2004), ou l'intégration d'une nouvelle identité par les employés, à la suite d'une acquisition d'entreprise. Lors de changement d'envergure comme les acquisitions d'entreprises, les perturbations peuvent générer de la confusion auprès des employés, et la construction, chez chacun, d'une interprétation différente de l'identité organisationnelle (Corley et Gioia, 2004; Gioia et al, 2013). L'ambiguïté en période de changement est une variable importante à monitorer, particulièrement quand elle touche l'identité organisationnelle, car elle compromet la cohésion des employés, et leur alignement sur une vision, une identité claire et commune (Gioia et al, 2013).

Cette incertitude peut considérablement affecter les employés tout au long du processus de conduite du changement. Dans un premier temps, l'ambiguïté relative à l'identité de l'organisation peut engendrer des sentiments d'insécurité, de stress et de méfiance parmi, ce qui peut nuire à leur engagement, leur motivation et leur performance professionnelle (Corley et Gioia, 2004; Gioia et al, 2013). De plus, cette ambiguïté peut engendrer des conflits internes, une résistance au changement et une diminution de la productivité. En effet, l'incertitude ressentie par les employés peut soulever des problématiques sous-jacentes : les employés ne comprennent pas exactement l'objectif du changement et son impact sur leur travail, ce qui peut conduire à de la résistance, impactant ainsi la productivité du processus de changement, et par ricochet, celle de l'organisation (Gioia et al, 2013; Rivière, 2022).

Pour surmonter cette ambiguïté et atténuer ses impacts négatifs, il est crucial que les dirigeants mettent en place des actions de mitigation, pour répondre aux besoins de clarification des employés, et mitiger les résistances au changement. Pour rendre un changement dans une entreprise moins confus, il est important de prendre des mesures préventives et stratégiques. Tout d'abord, il est essentiel d'avoir une communication claire et ouverte. Cela signifie expliquer clairement pourquoi le changement est nécessaire, quels sont les objectifs et comment cela affectera les employés. Une bonne communication aide à réduire les incertitudes et à clarifier ce qui est attendu, ce qui rend les choses moins confuses. Ensuite, il est utile d'impliquer activement les employés dans le processus de changement. En leur donnant la chance de participer, de donner leur avis et de recevoir des retours, les employés se sentent plus engagés et concernés par le changement (Rousseau, 1998; Corley et Gioia, 2004). Leur implication peut aussi apporter de nouvelles idées et rendre le changement plus acceptable. Il est également important de soutenir les employés de manière appropriée pour faire face à l'ambiguïté. Cela peut inclure des formations pour acquérir de nouvelles compétences nécessaires, des ressources pour les aider à s'adapter aux nouveaux défis, ainsi que des moyens pour gérer le stress et l'anxiété liés à l'incertitude.

En combinant une bonne communication, une participation active des employés et un soutien adapté, les entreprises peuvent mieux gérer les périodes de changement, ce qui rend la transition vers une nouvelle identité organisationnelle plus facile et plus réussie.

Les répercussions négatives de l'ambiguïté sur le processus d'identification et de changement organisationnel en général, est large. Il est cependant important de noter que certains auteurs tel que Gioia, viennent nuancer ce concept en présentant une autre facette de l'ambiguïté : un levier à l'adoption du changement par les employés (Andriopoulos et Lewis (2009); Gioia et al, 2012). Lorsqu'une entreprise traverse des changements, l'ambiguïté peut avoir des côtés positifs. Elle permet une certaine souplesse et créativité. En clair, quand les objectifs ou les visions de l'entreprise ne sont pas très précis, cela donne aux employés la liberté de trouver différentes façons de les atteindre (Gioia et al, 2012). Cette liberté encourage l'innovation et la prise de risques, car les employés sont encouragés à proposer des idées nouvelles pour répondre aux défis du changement et appuyer les gestionnaires en charge. L'autonomie et la responsabilisation ainsi donne aux employés, cela les incite à davantage s'intéresser au projet, favorisant l'engagement, le partage d'information, et l'avancer du changement.

En somme, l'ambiguïté peut être vue comme un moteur de changement positif en encourageant la réflexion innovante, la collaboration et l'adaptabilité au sein de l'entreprise. Elle offre une opportunité d'explorer de nouvelles idées et de repousser les limites habituelles, ce qui crée une culture d'entreprise dynamique et tournée vers l'avenir.

2.7 La gestion de changement (GdC)

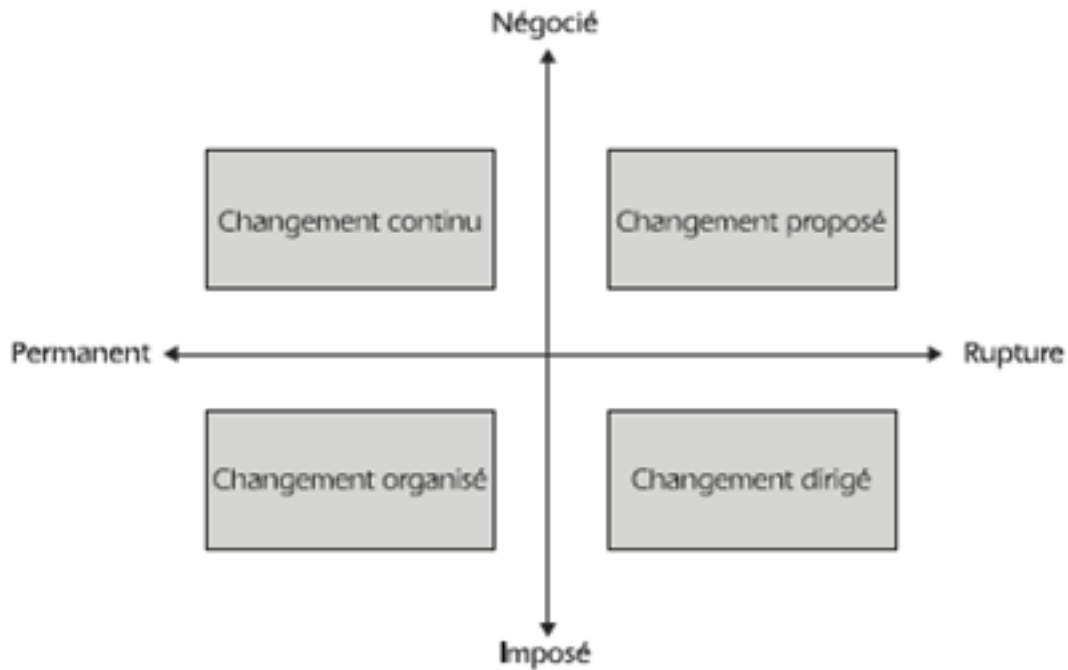
De nombreux événements au cours des dernières années nous ont appris que le monde dans lequel nous vivons est caractérisé par l'incertitude et l'improbabilité. Nous nous appuyons principalement sur le cas de la pandémie du COVID 21 et les effets que cela a eu sur des nombreuses entreprises à l'échelle mondiale : le virage d'un mode de travail en présentiel vers un mode virtuel, l'importance à accorder aux améliorations technologiques ou encore la pénurie de main d'œuvre. La nécessité d'une entreprise à se renouveler et à s'adapter au changement n'est donc plus à démontrer. Le changement est une variable constamment présente au sein des activités d'une organisation et elle peut présenter une menace à sa performance si aucune action n'est mise en place pour atténuer ses effets.

A travers le temps, plusieurs auteurs ont étudié le processus d'implantation d'un changement au sein d'une entreprise, en tentant de faire ressortir les pratiques clés, importantes, permettant le succès de ce processus. Lorsqu'une entreprise débute un projet de changement, il convient premièrement d'analyser la nature de ce changement, ses objectifs, son impact long terme, court, moyen. Le travail de diagnostic est déterminant pour identifier les enjeux auxquels fait face l'organisation, pour ensuite élaborer la GdC appropriée. Voyons donc premièrement les différents types de changement qui peuvent s'opérer dans les organisations.

2.7.1 Les différents types de changement

En début de projet, avant l'implantation du changement, les dirigeants doivent répondre à un certain nombre de questions, de façon à mieux guider leurs décisions stratégiques. Dans leur ouvrage, Autissier et ses collaborateurs (2018) proposent 4 types de changement en réponse à 2 questions centrales : à quel niveau devons-nous faire participer nos collaborateurs ? Et à quelle fréquence voulons-nous implanter le changement? De cette analyse en résulte la matrice suivante :

Figure 2.4 : La matrice des changements



2.7.1.1 Changement dirigé

Il s'agit d'une transformation imposée et complètement planifiée par la haute direction et les gestionnaires. Dans leur ouvrage, Autissier et ses collaborateurs (2018) présentent le concept de « développement organisationnel » selon Beckhard. Il s'agit d'un « effort planifié de la totalité de l'organisation dirigé du sommet pour augmenter l'efficacité de l'organisation et sa santé, par l'intervention programmée dans les processus de l'organisation utilisant le savoir de la science du comportement ». Le courant du développement organisationnel s'appuie sur les travaux de Lewin qui aborde le changement comme une rupture imposée par l'exécutif, qui considère la participation des autres membres de l'organisation.

Le développement organisationnel regroupe un ensemble d'intervention planifiés et s'appuie sur 5 principes selon Beckhard (Autissier et al, 2018). Le premier principe repose sur la nécessité de planifier le changement avant de l'implanter. Cette action exige un diagnostic préalable de la situation des ressources des pratiques actuelles de l'organisation dans le but de clarifier les axes de changement. Le second principe renvoie à l'étendue de l'effort. En effet pour Beckhard l'objectif du changement n'est pas seulement de modifier les pratiques et processus organisationnels mais également de toucher l'aspect culturel, les pratiques et valeurs organisationnelles. Comme troisième principe, le développement organisationnel voit l'implication des gestionnaires comme essentielle à la réussite du changement. Kotter,

lui, établit l'importance de l'équipe de gestion dans la conduite du changement (Autissier et al, 2018). Selon lui, le changement se construit majoritairement à travers la relation entre les employés et leur gestionnaire. La proximité qu'ils ont avec leurs équipes facilite la transmission de la vision du changement, les communications quant à son évolution ou encore l'identification potentielles d'incertitude et de résistances. Le quatrième principe renvoie à l'objectif visé par les interventions en développement organisationnel : la performance et l'amélioration de la santé de l'organisation. Pour finir, le dernier principe fait écho à la philosophie du développement organisationnel : l'analyse des comportements individuels lors de l'implantation du changement.

Kets De Vries vient appuyer l'importance de l'analyse des comportements des employés lors des interventions en développement organisationnel (Autissier et al, 2018). Il illustre le changement comme un processus de deuil pour les employés, c'est-à-dire la mort d'anciennes pratiques pour en adopter de nouvelles. Les membres de l'organisation passent par plusieurs étapes avant l'acceptation de leur deuil et l'intégration des nouvelles pratiques dans leur routine. Les interventions en développement organisationnel doivent alors prendre en compte l'accompagnement et le soutien des employés dans ce processus jusqu'à l'acceptation des nouvelles pratiques.

2.7.1.2 Changement organisé

Le changement organisé décrit par Autissier et ses collaborateurs (2018) prend en considérations la complexité d'une organisation et la multitude de discipline qui peuvent exister au sein de celle-ci : en fonction de leurs rôles et de leur position, l'impact du changement ne sera pas le même pour tous les employés, et l'influence de chacun sur le processus de changement ne sera pas la même. Le changement organisé renvoie alors à un concept plus collectif, qui reconnaît les dynamiques sociales au sein de l'entreprise. Le changement organisé est parfaitement illustré par le concept de leadership collectif avancé par Denis, Lamothe, et Langley (2001). Selon ces auteurs, il existe 3 ingrédients spécifiques pour définir la conduite effective d'un processus de changement. Le premier ingrédient renvoie à l'aspect collectif du leadership dans la conduite du changement. Le changement organisé reconnaît la complexité et la diversité d'acteurs au sein d'une organisation, et les relations de pouvoir qui existent entre eux. La direction seule ne peut donc imposer son point de vue : elle a besoin de l'implication de plusieurs alliés, qui possèdent la capacité d'influence nécessaire pour rallier les autres employés au changement.

Le deuxième ingrédient qui vient renforcer l'aspect collectif du changement organisé est le concept de couplage entre la direction, l'organisation et son environnement. Dans l'idéal, un changement réussit lorsque trois couplages se forment lors du processus. Le couplage stratégique, qui fait référence à l'harmonie établie entre les membres d'une même organisation. Le couplage organisationnel qui renvoie au soutien qu'accorde les membres de la base organisationnel au projet porté par un groupe d'employés. Pour finir, le couplage environnemental renvoie à l'adéquation entre la vision des membres porteurs du projet, et les demandes et contraintes de l'environnement externe de l'organisation. Le maintien de ces couplages tout au long du processus de changement n'est toutefois pas garanti car il met en jeu des acteurs multiples, aux pouvoirs d'influence différents. Les objectifs individuels peuvent donc être opposés à tout moment.

Denis, Lamothe et Langley (2001) s'appuient sur ce raisonnement dans le choix du 3ème ingrédient du leadership collectif : la temporalité. En effet, le rythme d'implantation du changement dépend énormément de la formation des couplages définis précédemment. Ces couplages n'étant pas garantis, le changement a plus de chance d'être un processus cyclique, constitué de moment d'accélération et de ralentissement, plutôt qu'un processus linéaire. Les auteurs argumentent alors que dans ce contexte-là, il serait plus prudent d'adopter un processus de changement progressif et permanent, plutôt que radical.

2.7.1.3 Changement proposé

Le changement proposé et le changement organisé ont pour similarité le fait que les dynamiques sociales soient prises en considération lors de l'implantation du changement. Néanmoins, la différence réside dans le fait que dans le cas du changement proposé, le processus décisionnel ne repose pas uniquement sur la direction (Autissier et al, 2018). En effet, le changement est amené par la direction, qui décide de la vision, des objectifs et des ressources à utiliser pour ce processus, mais ce sont les collaborateurs qui choisissent les méthodes et pratiques de mise en place du changement. En mettant en place cette stratégie de changement, les organisations permettent aux différents acteurs de s'approprier le changement. Burgelman décrit l'implantation de cette stratégie en s'appuyant sur le concept selon lequel le changement s'élabore simultanément de façon induite et de façon autonome. La stratégie induite assure la continuité de l'organisation en évitant toute disruption dans ses façons de faire. Pour cela, les gestionnaires exécutifs mettent en place une stratégie reposant sur les expériences et les succès passés de l'organisation. La stratégie est renforcée par le fait que les mécanismes de sélection de l'organisation empêchent l'adoption d'initiatives qui s'éloignent du champ de connaissance de l'organisation.

La stratégie de changement autonome vient s'opposer au schéma précédent. Elle s'éloigne plutôt de la stratégie actuelle de l'organisation : les collaborateurs sont encouragés à élaborer des solutions innovantes. L'apport de ces nouvelles initiatives au sein de l'organisation est contrôlé par le top management, qui assure la mise en place d'un processus de sélection des initiatives potentiels. Les stratégies sélectionnées pourront alors être développées et mises en place plus tard.

Burgelman définit ainsi l'organisation comme une écologie d'initiatives stratégiques : induites et autonomes. Ici, l'objectif est de mettre de l'avant la diversité des opinions, la créativité et l'initiative chez les employés, spécialement les gestionnaires, qui seront plus enclins à mettre de l'avant leurs compétences. Selon Lewin, le leadership démocratique serait l'une des façons d'inciter les employés à prendre des initiatives. Par son approche participative et consensuelle, ce type de leadership facilite la conduite du changement en favorisant la définition d'objectifs communs, les débats ouverts et le partage du pouvoir décisionnel entre les parties prenantes.

2.7.1.4 Changement continu

Pour terminer, le changement continu est défini par Alter, comme un flux d'innovations constantes, qui, à l'instar des 3 changements décrits précédemment, ne connaît ni de point de départ, ni de point d'aboutissement précis (Autissier et al, 2018). Il s'agit d'un processus non linéaire, sujet à des modifications occasionnelles. Alter illustre ce type de changement avec son modèle d'organisation innovante. Pour lui, l'innovation est un processus marqué à la fois par l'ordre et le désordre, et qui repose 3 logiques distinctes: la logique d'innovation, la logique de la règle, et la logique de l'institutionnalisation.

La logique d'innovation dans un premier temps, repose sur un groupe d'acteurs dont la position au sein de l'organisation ne leur confère pas de pouvoir décisionnel. Ceux-ci cherchent alors à prouver leur capacité au sein de l'organisation, en innovant et en mettant en place de nouvelles règles de fonctionnement : il en résulte l'ébranlement de l'ordre organisationnel initial. La remise en question de ces fonctionnements actuels de l'entreprise permet d'entamer un processus d'apprentissage organisationnel. Autissier et ses collaborateurs nous donnent une description des travaux d'Agyris, qui s'appuient sur le concept selon lequel, le changement ne peut être efficace que lorsqu'il est l'aboutissement d'un apprentissage en « double boucle » à la suite d'une erreur. En effet, face à une erreur, les individus ont tendance à remettre en question l'initiative ou la stratégie qui a échoué, plutôt que de réviser les mécanisme et croyances qui ont permis le choix de cette stratégie dans un premier

temps. Ainsi, pour vraiment apprendre de ses erreurs, il est important de remettre en question nos croyances, d'ébranler l'ordre établi pour réussir à avoir un changement effectif

La logique de la règle vient s'opposer à celle de l'innovation. Elle est portée par ceux, au sein de l'entreprise, qui souhaitent conserver le statu quo. Leur position privilégiée au sein de l'organisation et la proximité qu'ils ont avec la direction, renforce leur légitimité. L'équilibre entre le maintien de l'ordre et du désordre est établi par la logique de l'innovation, également nommée, l'institutionnalisation. La stratégie d'institutionnaliser vise la coexistence entre les initiatives apportées par la logique d'innovation et le statu quo apporté par la logique de la règle.

Le changement continue est ainsi caractérisé par les interactions entre plusieurs acteurs aux points de vue différents et la modification des croyances et pratiques organisationnelles à la suite d'un processus d'apprentissage.

Dans la littérature, on observe une multitude d'écrits proposant différentes avenues sur la conduite efficace d'un changement. L'adaptation d'un modèle de changement précis dépendra néanmoins du type de changement, tel que nous venons de l'exposer, ainsi que du contexte dans lequel l'entreprise se trouve, et des objectifs stratégiques qu'elle cherche à atteindre.

2.7.2 Les pratiques de gestion de changement (GdC)

Les processus de changement organisationnel sont bien souvent cause de résistance de la part des employés. Dépendamment du type de transformation, les employés peuvent ressentir du stress, de l'insécurité et peuvent, à différents degrés, s'opposer au changement en vigueur. Ces réactions sont inévitables, car les gens fonctionnent à travers des schémas cognitifs. Selon Georges et Jones (2001), les schémas sont les concepts et croyances familiers qui régissent nos vies et nos environnements de travail. Ces schémas sont modifiés lorsque les employés sont sujets à des changements au sein de leur environnement (Anderson, 2019).

Les pratiques de GdC peuvent faire une différence dans le processus de changement organisationnel (Collerette et al., 2021). Moran et Brightman (2000) décrivent la GdC comme la gestion de l'impact que les changements peuvent avoir sur les objectifs, l'identité et les comportements au travail. Cette gestion implique le déploiement de pratiques pour aider à faire sens du changement; le but étant d'accompagner les individus et les groupes à trouver du sens dans le changement. Ces pratiques font partie d'un processus

de gestion de changement élaborer. Au fil des années, plusieurs modèles de conduite du changement en entreprise ont été construits par des auteurs et praticiens, en se basant majoritairement sur le modèle à trois étapes de Lewin, connu comme référence pour la recherche sur la gestion du changement (Siddiqui, 2017).

Nous observons par exemple, le modèle de Kotter, qui démontre 8 étapes à la conduite d'un changement (Errida et Lofti, 2021) : établir un sentiment d'urgence quant à la nécessité de réaliser le changement, créer une coalition directrice, élaborer une vision et une stratégie, communiquer la vision du changement, renforcer les actions à grande échelle, générer des gains et réussites à court terme, consolider les gains et de produire plus de changement, et ancrer de nouvelles approches dans la culture d'entreprise. La roue du changement par Kanter, qui établit 10 actions clés à la réussite d'un projet de transformation en entreprise.

L'une des constantes dans la recherche sur les pratiques de gestion de changement est que c'est auteur s'appuie souvent sur le modèle de Lewin pour construire le leur (Siddiqui, 2017). Dans leur comparaison de plusieurs modèles de gestion du changement par Errida et Lofti (2021) soulève le fait que certains modèles, dont celui de Kotter, serait des extensions du modèle de Lewin : les trois étapes de Lewin ayant été divisés en plusieurs étapes.

Au fil des années, des auteurs tel que Siddiqui (2017), ou encore Errida et Lofti (2021) on étudie ses différents modèles dans le but d'en ressortir les pratiques privilégiées dans la conduite d'un changement. Nous identifions la communication, la formation et le support aux gestionnaires et aux employés comme activités nécessaires dans l'accompagnement des individus au changement. Il est également important de noter qu'avant la mise en place de ses activités, un travail préliminaire de préparation et planification semble être indispensable à la réussite des projets de changement (Siddiqui, 2017; Lines et Smithwick, 2018; Errida et Lofti, 2021)

2.7.2.1 La planification du changement

Les fusions et acquisition étant l'une des transformations les plus risquées qu'une entreprise puisse faire, l'une des pratiques fortement recommandées par des auteurs tels que DiGeorgio (2002) et Kang et al (2020), est la planification des ressources. En effet, avant d'entreprendre toute action d'intégration, une planification claire doit être établie par les membres de la direction au même moment ou les négociations sont effectuées. Par planification, DiGeorgio sous-entend : la clarification des objectifs et de la vision que l'acquéreur souhaite donner à l'intégration, une allocation adéquate des ressources de l'entreprise et la

mise en place d'un échéancier d'intégration. L'exercice de planification est également l'occasion pour les entreprises partenaires d'apprendre à collaborer au sein d'une même équipe, l'équipe d'intégration. Les IPA repose sur les compétences d'une équipe pluridisciplinaire, dont les membres viennent des deux entreprises (Kang et al, 2020). La création d'une telle équipe aide à renforcer la collaboration et la confiance entre les membres de la direction (DiGeorgio, 2002; Kang et al, 2020).

La création d'une vision et d'objectif clairs est présentée par Greenwood et Arendse, (2019); et Errida et Lofti (2021), comme première étape du processus de planification d'un changement. La vision du projet renvoie à la description de l'état futur, des objectifs que l'on cherche à atteindre en tant qu'entreprise. En clarifiant cette vision lors des premières étapes du changement, cela facilite sa communication aux employés tout au long du changement. Plus important, les employés auraient tendance à se sentir plus engagé et motiver s'ils ont une vision claire des objectifs et de la valeur ajoutée que le changement pourrait apporter sur l'organisation (Lines et Smithwick, 2019). Le rôle de la direction revient plusieurs fois lorsqu'il est question de déterminer et de communiquer la vision du changement à l'organisation. En effet, en soutenant le changement et en croyant en sa vision, la haute direction aide à renforcer l'importance et la crédibilité du changement, motivant les employés à s'engager et accepter le changement (Greenwood et Arendse, 2019; Errida et Lofti, 2021). La détermination et l'acceptation d'une vision claire et partagée du changement est d'autant plus importante en contexte d'acquisition d'entreprise : la haute direction des entreprises partenaires ont la responsabilité de s'accorder sur une vision partagée du projet d'acquisition, de façon à afficher un front uni, facilitant ainsi l'acceptation du changement chez les employés des deux entreprises (Kansal et Chandani, 2014).

C'est également à l'étape de planification qu'il est nécessaire d'identifier les ressources et parties prenantes qui aideront à supporter et promouvoir le changement au sein de l'entreprise (Kansal et Chandani, 2014; Siddiqui, 2017; Errida et Lofti, 2021). Ainsi, la création d'une équipe de gestion du projet de changement est nécessaire à la conduite de celui-ci. Kansal et Chandani (2014) viennent spécifier l'importance de construire une équipe diversifiée, professionnelle et experte dans les différents domaines qui seront affectés par le changement. Selon les auteurs, cette diversité est d'autant plus importante lors d'un projet d'acquisition : les différents comités et l'équipe de projet devraient comprendre l'exécutif des différentes entreprises partenaires. Certes l'implication de la haute direction dans les comités de gestion du projet de changement sont importants, mais il est tout aussi important d'impliquer les employés dans les activités du projet, de façon à les familiariser au changement, et à maximiser leur engagement et leur

motivation (Siddiqui, 2017). A cet effet, les études menées par Lines et Smithwick (2018) et Errida et Lofti (2021), démontrent l'importance d'identifier des experts, crédibles et influents, qui auront la charge de guider la transition auprès de leurs pairs, d'évaluer l'efficacité des pratiques de GdC, et de communiquer la vision et les bénéfices du changement au niveau opérationnel : ceux-ci auront le titre d'agent du changement.

Le manque de planification est considéré comme l'une des raisons principales de l'échec d'un changement organisationnel (Errida et Lofti, 2021). L'importance d'établir un plan de gestion du changement détaillé n'est donc pas à négliger comme premières étapes lors de la préparation au changement. Ce plan détaillé devra comprendre : les plans et les outils de communication et de formation, les ressources nécessaires à chacun des étapes de l'implantation, leurs rôles et responsabilités ainsi que les indicateurs de performance à mesurer tout au long du processus (Siddiqui, 2017). L'établissement de ce plan de route détaillé permettra à l'organisation de se fixer un échéancier clair du processus d'implantation du changement. En suivant cette feuille de route, il devient également plus cohérent pour l'équipe de gestion du changement, de mesurer le progrès et d'évaluer l'impact du changement sur les employés (Siddiqui, 2017; Lines et Smithwick 2018).

2.7.2.2 Les activités de communication et formation

La communication est un des moteurs principaux dans la construction de sens chez les employés. Mises en place de façon stratégique par l'équipe d'intégration, les pratiques de communication permettent de mieux gérer la résistance au changement, et le renforcement du sentiment d'appartenance des employés. Précisons que l'important n'est pas de mettre en place des pratiques de communication de manière générique, mais de répondre aux besoins des employés. Elles se doivent donc d'être spécifiques au contexte et à la réalité des employés.

Par ailleurs, Weick (1988) met l'accent sur le fait que les communications en contexte de changement doivent être bidirectionnelles. La haute direction doit certes être capable de communiquer avec les employés sur l'impact du changement sur leurs activités et sur l'avancée du projet de changement, mais les employés doivent également avoir la possibilité de s'exprimer et de partager leur opinion ou leur crainte par rapport au changement (Weick, 1988 et Rousseau, 1998)

La collaboration ayant ainsi été établie entre la direction des entreprises, il est important de favoriser cette même collaboration au niveau opérationnel. Comme mentionné précédemment, les stratégies de communication doivent être pensées et mises en place de façon à favoriser l'implication des employés (Rousseau, 1998; Goksoy, 2014), et répondre à leurs besoins. Selon Rousseau (1998), les employés ressentent également le besoin d'être impliqués dans le changement pour mieux y adhérer. Il est donc important de prendre en compte leurs préoccupations, et d'écouter les suggestions qu'ils auraient à partager (Bareil, 1999). Plusieurs canaux peuvent être utilisés pour établir une communication entre l'équipe d'intégration et les employés. Les sondages de perception sont utilisés comme outil pour recueillir ces informations auprès des employés impactés (Kang et al, 2002). Les gestionnaires intermédiaires jouent également un rôle clé dans l'augmentation du niveau d'engagement des employés (DiGeorgio, 2002) : ceux-ci peuvent s'assurer de partager la bonne information à leur équipe, de réduire leur incertitude et d'éviter la propagation de toutes rumeurs ou informations erronées (Goksoy, 2014).

Les fusions et acquisitions sous-entendent la nécessité pour les employés de l'entreprise acquise d'intégrer une nouvelle culture, un nouveau style de gestion, et, dépendamment du contexte, l'utilisation de nouveaux outils et processus ainsi que de nouvelles technologies (Kang et al, 2020). Il est important de noter que la formation seule ne donne pas tous les outils aux employés pour qu'il puisse naviguer dans leur nouvel environnement de façon confiante. L'une des pratiques privilégiées pour réduire le sentiment d'insécurité des employés, et renforcer leur place au sein de l'organisation, est la construction d'un plan de développement (Goksoy, 2004; Kang et al, 2020). Ce plan aurait pour objectif d'identifier les intérêts employés des employés de l'entreprise acquise, pour leur offrir des opportunités d'emploi adéquates au sein de l'entreprise, ou encore pour leur construire un programme de formation adapté.

2.7.2.3 Le soutien au changement

Dans ses travaux, Smollan (2017) met de l'avant le soutien des employés comme ressource clé à la gestion du stress lors des périodes de changement. Tandis que ses études se concentrent simultanément sur le soutien apporté par les membres de l'organisation et par l'entourage personnel des employés, nous nous intéressons davantage au soutien en organisation. Les employés perçoivent le soutien lors d'un changement, comme une réflexion de leur importance et de leur place au sein de l'organisation (Rousseau, 1998; Mullen et al, 2006). En mettant en place des activités de support, les comités en charge du changement s'assurent d'aller chercher la motivation et l'engagement des employés, en développant leur sentiment d'appartenance (Rousseau, 1998).

La littérature présente un éventail d'activités de soutien au changement : certaines activités se démarquent à travers la littérature, car similaires à travers les écrits.

D'après les écrits de Kansal et Chandani (2014) ainsi que Smollan (2017), le soutien apporté par les ressources humaines est essentiel au processus de gestion du changement en entreprise. En effet, le département RH aurait pour fonction d'apporter du soutien informationnel aux employés : ceux-ci peuvent être une ressource importante pour informer les employés sur la nature des changements en cours et l'état futur que l'entreprise cherche à atteindre (Smollan, 2017). Kansal et Chandani (2014) offrent une vision plus spécifique sur le rôle des ressources humaines en plaçant leur étude dans un contexte d'acquisition. Les RH seraient donc responsables du processus de restructuration nécessaire à la fusion de deux structures organisationnelles. Selon les auteurs, les activités de soutien des ressources humaines pourraient aller de la consultation des employés sur les inquiétudes qu'ils auraient par rapport à leur poste, à les informer de changement dans les rôles et responsabilités, la structure salariale et les avantages sociaux, ou encore le changement de locaux.

Le leadership de l'entreprise joue également un rôle clé dans le soutien au changement : nous ne parlons pas uniquement de la haute direction, mais de tout individu exerçant des responsabilités de gestionnaire. En effet, étant le premier point de contact des employés, les gestionnaires ont plus de facilité à transmettre l'information de la haute direction, vers leurs équipes (Smollan, 2017 ; Lines et Smithwick, 2019). Les gestionnaires offriraient donc également un soutien informationnel, à l'image des RH. Smollan (2017) mentionne en plus, le soutien émotionnel que peuvent donner les gestionnaires à leur équipe, particulièrement en période de stress. En bref, leur soutien permettrait aux employés de mieux surmonter le défi qu'est la gestion du changement, et de les guider dans l'adaptation des nouvelles façons de faire.

Non seulement les activités de soutien au changement aident les employés à s'adapter et rester informés tout au long du processus de changement, mais elles sont également un levier privilégié lors du transfert de connaissance au moment de la formation (Mullen et al, 2006). Mullen et al (2006) et Jaidev et Chirayath (2012) distinguent le climat de transfert comme caractéristique clé à la réussite d'un transfert de connaissance à la suite des activités de formation. D'après les auteurs, ce climat renverrait à l'ensemble des activités que l'organisation pourrait mettre en place pour soutenir les activités de formation et faciliter l'assimilation de nouvelles connaissances pour les employés. Parmi ces activités, Smollan (2017) mentionne des séances de support mises en place par les superviseurs, des activités de coaching, des activités de formation interactive ou encore l'évaluation du transfert de connaissance. L'accent est

également mis sur le support offert par les formateurs avant, pendant, et après la formation, de façon à garantir l'efficacité de la formation, et le transfert des connaissances.

Dans une ère où le changement devient routinier au sein des entreprises, même les plus petites transformations sont susceptibles d'impacter les aspects centraux à l'organisation, à savoir sa culture, ses valeurs, son identité. L'adoption de stratégies de gestion telles que les fusions, les acquisitions, les partenariats ou encore les séparations d'entreprise conduisent à des changements dans l'identité de l'organisation (Corley et Gioia, 2004). Les changements majeurs remettent en question l'identité de l'organisation, déstabilisant ainsi les employés, si ceux-ci sont profondément attachés à leur rôle et à l'identité organisationnelle (Clark et al, 2010). Ceci nous conduit vers les prochains et derniers concepts centraux de ce mémoire, soit l'identité et le processus d'identification organisationnelle.

2.7.3 L'identité

L'identité organisationnelle est un concept important au sein d'une entreprise car elle affecte le comportement des individus. En 1985, Albert et Whetten définissent l'identité organisationnelle comme les caractéristiques « centrales, distinctives et durables d'une organisation ». Ces caractéristiques sont vues comme centrales car elles font partie du noyau de l'entreprise. Il s'agit de l'ensemble des valeurs, croyances et symboles qui forment la base d'une entreprise et de son image (Mujib, 2017). Dans la même logique d'image, He et Brown (2013) définissent l'identité organisationnelle comme la façon dont une entreprise se présente face à ses fournisseurs, à ses concurrents et plus important, à ses employés. L'aspect distinctif de l'identité organisationnelle renvoie aux éléments qui permettent de la différencier d'une autre. Il s'agit de la mesure dans laquelle les employés d'une entreprise se distinguent des autres (Ashforth & Mael, 1989; Gioia et al, 2013). La durabilité présente un concept largement disputé au sein de la littérature. Comme Gioia et ses collaborateurs (2013) l'expliquent, certains facteurs de l'identité organisationnelle peuvent être perçus comme stables dans le temps, inchangés, mais, il reste que l'identité d'une organisation évolue dans le temps : si certaines étiquettes données à une identité restent les mêmes, le sens que les individus leur donnent peut évoluer. Il y a donc une certaine continuité et discontinuité dans l'identité d'une organisation.

Nous comprenons, d'après les définitions données ci-dessus, que l'identité organisationnelle n'est pas un concept tangible, mais quelque chose d'abstrait et complexe. Il est difficile de mesurer l'identité au sein d'une organisation car c'est un concept subjectif et propre à chaque employé, qui s'appuie sur des éléments eux même intangibles, à savoir les valeurs, les croyances d'une organisation. La complexité de l'identité organisationnelle réside également dans le fait qu'elle peut être façonnée à partir de plusieurs facteurs différents. La littérature offre plusieurs théories à la formation de l'identité organisationnelle d'une entreprise. Nous retenons ici les trois principales.

Nous considérons dans un premier temps, la construction sociale de l'identité. Les membres d'une organisation développent avec le temps, une compréhension collective de « qui ils sont » (Corley et Gioia, 2004). Ainsi, l'identité peut se former au sein d'une organisation, à la suite d'échanges et d'interaction avec les acteurs internes et externes (He et Brown, 2013). Malgré le fait qu'ils appartiennent à une même entreprise, les employés d'une même organisation ont des valeurs et des croyances développées à l'extérieur de l'entreprise. Ces valeurs et croyances sont échangées lors de leurs interactions, et ces interactions nourrissent l'identité de l'entreprise au quotidien. Il est également essentiel de considérer le rôle des acteurs externes dans la construction et l'image de l'identité organisationnelle. Pour survivre, les entreprises se doivent de communiquer avec leur écosystème : les clients, les concurrents, les fournisseurs, etc. Les membres d'une organisation peuvent faire partie de l'écosystème externe de leur entreprise, en tant que client, ou faisant partie de tout autre groupe externe : des comparaisons peuvent donc s'effectuer entre l'image externe que renvoie l'entreprise et son identité (Hatch et Schultz, 1997). L'image perçue par les acteurs externes à l'organisation peut également influencer l'identité organisationnelle car « les membres de l'organisation se reflètent dans les commentaires (et les plaintes) au sujet de l'organisation qui leur sont faits par leurs contacts externes » (Dutton et Dukerich, 1991). La formation et le renouvellement continuels de l'identité organisationnelle est inévitable selon Gioia et ses collaborateurs (2013), car elle résulte des interactions continues entre les acteurs d'une organisation.

La communication joue ainsi un rôle important dans la construction de l'identité organisationnelle. Dans la même logique et selon He et Brown (2013), cette même identité se construit également à travers les récits et les discours qui circulent au sein de l'entreprise. Ces discours peuvent influencer la façon dont les individus perçoivent leur organisation. Ces discours et récits peuvent prendre différentes formes : des récits de l'histoire de l'entreprise, des expériences partagées entre les membres de l'organisation, des slogans ou une image de l'organisation.

Pour finir, l'identité est également construite selon une approche cognitive (He et Brown, 2013; Muijb, 2017). La construction de l'identité organisationnelle dépend fortement du sens que tirent les membres de l'organisation de leur environnement (Rousseau, 1998; He et Brown, 2013). Chaque individu, de façon subjective, construit une identité organisationnelle à partir des expériences et des interprétations qu'ils font de la réalité organisationnelle. La construction ou non d'une identité organisationnelle va donc dépendre de la perception qu'auront les employés de cette réalité (Rousseau, 1998; Fordham et Robinson, 2018). Cette perception dépend de plusieurs facteurs, dont des pratiques mises en place par l'entreprise.

2.7.4 L'identification organisationnelle

L'identification à une organisation réfère au processus par lequel les individus intègrent l'identité organisationnelle à leur propre identité (Rousseau, 1998). En s'identifiant à leur organisation, les employés développent ainsi un sentiment de sécurité, de stabilité et d'appartenance à celle-ci et leur groupe d'employés. Cela renforce leur satisfaction face à leur tâches (Walumbwa et al, 2008) et améliore leur performance. Ils sont également plus susceptibles d'afficher des comportements de citoyenneté organisationnelle

Pour établir une forte identification organisationnelle, il faut tenir compte de plusieurs facteurs différents. Ravasi et Schultz (2006) postulent que la culture organisationnelle façonne la façon dont les employés perçoivent leur organisation. Les différences entre les concepts de culture organisationnelle et celui d'identité organisationnelle méritent ici d'être précisées. La culture organisationnelle est définie comme l'ensemble de valeurs, de normes et de pratiques partagées par les membres d'une organisation, qui façonnent la manière dont ils perçoivent leur environnement et agissent en conséquence (Hatch et Schultz, 2008). La différence réside dans le fait que, tandis que la culture organisationnelle renvoie aux normes et aux valeurs communes qui guident le comportement au sein d'une organisation, l'identité organisationnelle renvoie à la façon dont une organisation *est perçue* par ses intervenants (Ravasi et Schultz, 2006, Hatch et Schultz, 2008). L'un est une perception, l'autre non. Pour revenir à la culture organisationnelle comme facteur de construction de l'identité organisationnelle, la culture influence la façon dont les employés perçoivent leur organisation et leur identification à celle-ci (Rousseau, 1998; Ravasi et Schultz, 2006). Par exemple, une organisation à la culture cohérente et sportive peut entraîner le développement d'un sentiment d'appartenance (identification organisationnelle) et du même coup, renforcer l'identité de l'organisation. Une culture cohérente et faible fera exactement le contraire.

Le style de gestion employé par les supérieurs hiérarchiques est un autre facteur sous-jacent à l'identification organisationnelle. Les supérieurs immédiats jouent un rôle clé dans l'élaboration et la transmission de l'identité organisationnelle à leurs employés (Hatch et Schultz, 2008; He et Brown, 2013). Le comportement qu'affiche les gestionnaires façonne la vision que les employés ont de l'organisation : les gestionnaires qui montrent des comportements éthiques, offrent une communication claire et du support à leur équipe auront plus de chance de recevoir en retour, de la loyauté, de l'implication et de la motivation de leur part (Rousseau, 1998). Dans leur article, He et Brown (2013) suggèrent d'ailleurs le leadership transformationnel comme une forme de leadership déterminante. Le leader transformationnel est celui qui « stimule et inspire les membres de son groupe », à se dépasser, mais également à développer leurs capacités de leader (Bass et Riggio, 2006, p.11). Il est donc plus probable qu'avec ce style de leadership, les employés s'identifient à leur organisation.

L'identification des employés à leur organisation dépend ainsi de plusieurs facteurs : la culture de l'organisation, le leadership des supérieurs hiérarchiques, la communication, mais également les pratiques de ressources humaines employées par l'organisation. En effet, les pratiques et processus mis en place par les organisations façonnent et influencent la perception des employés à l'égard leur organisation (Rousseau, 1998). Nous prenons l'exemple de pratiques de recrutement, de formation ou encore de gestion de la performance : si une entreprise valorise la diversité et l'inclusion dans ces pratiques, les employés de perçoivent dès leur entrée dans l'organisation, et son plus susceptible de s'y identifier (Dutton et Dukerich, 1991, Rousseau, 1998).

2.7.5 L'identification aux groupes

La littérature scientifique établit des différences entre l'identification organisationnelle et l'identification de groupe qui peuvent exister au sein d'une organisation. L'identification de groupe renvoie au sentiment d'appartenance et d'attachement que les employés ressentent envers leur groupe de travail ou leur équipe au sein d'une organisation (Ashforth et Mael, 1989). Selon Nahavandi et Malekzadeh (1988), des sous-groupes peuvent se former de plusieurs façons, en fonction du lieu de travail, de l'ancienneté. Les facteurs sociaux tels que l'âge, le sexe ou l'origine ethnique peuvent également servir de base à la construction de certains groupes au sein de l'organisation.

Il peut être bénéfique pour une entreprise de développer ce sentiment chez ces employés, car cela peut faciliter le processus d'identification à l'organisation. En effet, Tajfel et Turner (1986) postulent que les employés peuvent s'identifier à leur équipe, ou à certains sous-groupes dont ils font partie au sein de l'entreprise, ce qui va contribuer ensuite à leur identification à l'organisation. Les auteurs mentionnent le fait que cette identification est renforcée par les interactions au sein des sous-groupes, ainsi que les expériences partagées entre les membres qui en font partie. L'appartenance à un sous-groupe peut également être importante dans un contexte de changement organisationnel : ces sous-groupes peuvent donner aux employés un sentiment de support, d'expériences et de valeurs partagés, qui peut les aider à mieux naviguer le changement (Nahavandi et Malekzadeh, 1988). Les gestionnaires jouent un rôle clé dans l'identification de lieux nouveaux employés, à la culture de l'organisation. Ils peuvent favoriser le sentiment d'appartenance des employés à l'équipe, en mettant en place des activités de renforcement d'équipe, des événements sociaux, ou toute autre pratique qui renforcerait le sentiment de soutien au sein de l'équipe (Ashfort et Mael, 1989).

Certes, les auteurs mentionnés dans le paragraphe précédent font état des avantages d'avoir des sous-groupes lors d'un changement organisationnel, mais d'autres auteurs tels que Chatman et Barsade (1995) viennent nuancer ses avantages. Selon ces derniers, les sous-groupes peuvent être sources de division et de conflit, ce qui peut potentiellement compromettre la collaboration et l'entente au sein de l'organisation. La divergence des valeurs, des expériences et des connaissances au sein de chacun des groupes peut entraîner des tensions entre les équipes, ce qui peut nuire à la performance de l'organisation sur le long terme (Oh, 2021). Ainsi, il est important de comprendre les sous-groupes et leur dynamique, avant de mettre en place un changement organisationnel, au risque de faire face à des rivalités ou à des résistances une fois la transformation en cours.

2.8 Synthèse de la revue de littérature

La décision pour les entreprises d'entreprendre une transformation par fusion ou acquisition n'est définitivement pas un choix facile et sans enjeux. Plusieurs facteurs influent dans le choix de l'entreprise partenaire. Dépendamment des défis auxquels font face les organisations, ou encore dépendamment des avantages de marché qu'elles cherchent à acquérir, plusieurs critères se présentent à eux. Une entreprise peut choisir d'effectuer une acquisition locale, ou elle peut choisir de faire affaire avec une entité à l'extérieur de sa zone géographique. Le choix d'effectuer une acquisition horizontale ou verticale se présente également.

Les entreprises privilégient les stratégies de fusions et acquisitions lorsqu'elles cherchent à obtenir un avantage concurrentiel sur leurs compétiteurs, ou à évoluer sur le marché. La réussite de cette stratégie repose cependant sur plusieurs aspects différents : un exercice de diligence raisonnable, un choix réfléchi du partenaire, ou encore un processus d'intégration adéquat. Ce dernier est d'ailleurs l'un des concepts centraux de ce mémoire. L'intégration post acquisition renvoi à une étape sensible du processus d'acquisition, où les activités des différents partenaires sont mises en commun, dépendamment du niveau d'acculturation choisi par l'entreprise mère. D'après Nahavandi et Malekzadeh (1988), il existe 4 types d'intégration : l'acculturation, la déculturation, l'intégration, et enfin, l'assimilation. Chaque type d'intégration vient avec ses propres enjeux; ce mémoire fait l'étude d'une intégration par assimilation. Les acquisitions locales et verticales, tout comme les intégrations par assimilation, ont la réputation d'être des changements plus simples pour les entreprises partenaires car celles-ci présentent plus de similitudes que de différences, et le choix du processus d'intégration est mutuel. Les études de Hofstede (2011) viennent contredire cette idée en affirmant que deux entreprises aux caractéristiques pourtant similaires, peuvent ne pas être complémentaires, ce qui peut ensuite présenter un enjeu lors de l'assimilation.

Au-delà des similitudes existantes entre deux entreprises en processus d'acquisition, il serait important de considérer l'influence de l'identification organisationnelle sur la capacité d'un employé à adhérer au changement et à accepter l'acquisition (Hofstede, 2011). Comme nous l'avons mentionné dans cette revue de littérature, les employés peuvent s'identifier de plusieurs façons à leur organisation : par la culture, par les valeurs, ou encore à travers les sous-groupes existants au sein de l'entreprise. Dépendamment de l'attachement qu'un individu a envers son organisation, le processus d'identification à une autre organisation pourrait représenter un enjeu, et résulter en un échec de l'intégration si des pratiques adéquates ne sont pas implantées.

Plusieurs questions vont ainsi guider la réalisation de ce mémoire : comment se déroule le processus d'identification organisationnel pour un employé en contexte d'acquisition ? Quelles sont les pratiques de GdC permettant aux employés de s'identifier à une nouvelle organisation à la suite d'une acquisition ? En considérant le fait que l'identification organisationnelle peut passer par les sous-groupes, quel serait l'écart entre le processus d'identification des gestionnaires et celui des employés.

L'objectif de notre étude est dans un premier temps, d'étudier le processus d'identification des employés, et les types d'ambiguïtés par lesquelles ils passent et, par la suite, d'identifier les pratiques de GdC qui

aident à la réduction de ces ambiguïtés. Nous chercherons également à savoir si le sentiment d'ambiguïté ressenti par les gestionnaires et les employés prend fin lors de l'intégration officielle des deux entreprises. Si c'est le cas, est-ce que cela signifie la fin du processus d'identification ?

CHAPITRE 3

CADRE CONCEPTUEL

Ce chapitre se consacre à la description des concepts centraux de notre recherche. Dans un premier temps, nous précisons la définition retenue des concepts centraux à l'étude, soit l'intégration par assimilation le changement organisationnel, la gestion de changement (GdC), le processus d'identification et l'ambiguïté. Nous terminons ensuite par établir une synthèse de notre cadre conceptuel, en démontrant les liens qui peuvent exister entre ces différents concepts.

3.1 Intégration par assimilation

Comme mentionné dans la revue de littérature, le processus d'intégration post acquisition peut se dérouler de 4 façons différentes, en fonction des objectifs visés par l'acquisition, et des caractéristiques des entreprises partenaires (Anderson, 2019). Notre recherche s'intéresse particulièrement aux projets d'intégration par assimilation. Nous retenons dans le cadre de cette étude, la définition donnée par Berry (1992) : « une acculturation par assimilation a lieu lorsque des individus adoptent les normes culturelles d'un hôte ou d'une culture dominante, remplaçant ainsi leur culture d'origine » (page 5) Les travaux de Berry se concentrent majoritairement sur les populations de différentes cultures, et sur l'intégration d'un groupe ethnocentrique au sein d'un autre groupe différent. Malgré cela, de nombreux auteurs tels que Nahavandi et Malekzadeh (1988), ainsi que Hofstede (2011), appliquent le concept d'acculturation de Berry dans leurs recherches sur les acquisitions et fusions d'entreprise. La définition d'assimilation fournie par Berry représente de façon juste, les caractéristiques d'une d'intégration par assimilation : ce type de stratégie résulte en effet d'un choix volontaire, par l'entreprise acquise, de renoncer à son identité, pour adopter celle de l'acquéreur.

Notre étude concerne ainsi le cas des deux entreprises partenaires ayant unilatéralement choisi une assimilation comme stratégie d'intégration post acquisition. Il est également important de noter qu'il s'agit d'une acquisition horizontale, soit une acquisition entre deux entreprises œuvrant dans le même secteur, et présentant davantage de similarité que de différences. On pourrait penser que ces deux facteurs, – les similarités entre les entreprises partenaires et le fait que l'intégration par assimilation fut un choix commun

– rendent le projet d'intégration de l'entreprise cible dans les activités de l'entreprise mère plus évident : ce n'est cependant pas toujours le cas (Hofstede, 2011).

Le choix d'orienter notre étude dans ce contexte précis d'acquisition ressort du peu de littérature consacrée aux d'intégration par assimilation entre deux entreprises similaires, jugé comme avenue moins complexe en comparaison aux autres types d'intégration. De nombreux facteurs doivent être à considérer dans un contexte comme celui-ci. L'aspect volontaire de l'assimilation d'une nouvelle identité organisationnelle et les similitudes entre les entreprises partenaires ne signifient pas nécessairement que des résistances n'émanent pas chez les employés de l'entreprise acquise (Shenkar, 2012). Les praticiens en GdC se doivent de garder en esprit que le changement est individuel et propre à chaque employé. Lors de l'intégration, plusieurs facteurs doivent être ainsi pris en compte : l'influence des sous-groupes sur l'adaptation des employés, le style de gestion auquel ils sont habitués ou encore l'image qu'ils ont de l'acquéreur. Ainsi, nous présumons que l'intégration des employés à leur nouvelle entreprise et l'identification dépendent fortement des décisions et des pratiques de changement (Creasy et al, 2009) mises en place par l'équipe d'intégration.

3.2 La gestion du changement

Qui dit acquisition d'entreprise et intégration par assimilation, sous-entend la nécessité pour les employés de l'entreprise acquise d'intégrer de s'approprier une nouvelle identité, incluant un nouveau style de gestion, et, dépendamment du contexte, l'utilisation de nouveaux outils et processus, de nouvelles technologies. Pour faciliter ce processus de changement, il appert important de gérer le changement, de mettre en place des activités pour accompagner les individus. Dans le cadre de ce mémoire, nous mettrons surtout l'accent sur trois groupes d'activités fondamentales, soit des pratiques de formation, de communication et de soutien.

Moran et Brightman (2000) décrivent la GdC comme la capacité d'une entreprise à s'adapter à son environnement et à répondre aux besoins de sa clientèle, de ses partenaires et de ses employés. Cette section de notre cadre conceptuel décrit en quoi les pratiques de GdC facilitent l'adaptation des employés au changement, et leur identification à l'organisation. Nous nous concentrons essentiellement sur trois aspects de la GdC : la planification, la communication, la formation, et les activités de support aux employés.

Se préparer à un changement est une étape importante dans le cadre d'une acquisition d'entreprise car elle permet d'anticiper les perturbations et l'incertitude que ressentiront les salariés après ce changement majeur DiGeorgio (2002) et Kang et al (2020). Il s'agit d'une phase essentielle pour favoriser l'engagement et le bon déroulement de l'intégration. La détermination de la vision et des objectifs claires du processus d'intégration est une étape centrale car elle influencera la capacité des employés à se projeter dans l'avenir et à adhérer à l'acquisition. La gouvernance du projet joue un rôle important dans la communication de cette vision au reste des employés. Nous avons souligné dans le chapitre précédent, l'importance de former une gouvernance homogène, en incluant les membres de chaque entreprise partenaire dans l'équipe de projet. Cette homogénéité a pour objectif de faciliter la collaboration entre les deux partenaires, mais également de développer un sentiment d'appartenance et d'inclusion chez les employés de l'entreprise acquise (Siddiqui, 2017)

La mise en place de cette gouvernance précèdera le début des activités de planification : la mise en œuvre des plans de communication et formation, l'identification des parties prenantes et la mise en œuvre de mesures de performance. Un plan de gestion du changement efficace est essentiel pour mesurer les progrès, évaluer l'impact des changements sur les employés et assurer une transition réussie (Kansal et Chandani, 2014; Siddiqui, 2017; Errida et Lofti, 2021).

La communication est l'un des principaux moteurs de la construction du sens chez les employés. La mise en œuvre stratégique de pratiques de communication introduites par des équipes d'intégration peut aider à mieux gérer la résistance au changement et à renforcer l'engagement des employés au changement (Kansal et Chandani, 2014). Il est important non seulement de pratiquer la communication, mais aussi de répondre aux besoins des collaborateurs par la communication. Weick (1988) souligne que la communication dans un contexte de changement doit être bidirectionnelle. La haute direction doit être capable de communiquer avec les employés sur l'impact des changements sur leurs activités et l'avancement du projet de changement, mais les employés doivent également avoir la possibilité de s'exprimer et de partager leurs opinions et ou leur crainte par rapport au changement (Weick, 1988 et Rousseau, 1998).

Le but de la formation est d'enseigner de nouvelles habitudes aux employés et d'en faire la norme au sein de l'entreprise. Nous nous intéressons à la formation et à l'impact que les pratiques de formation peuvent avoir sur les processus d'identification des employés : Quel format d'apprentissage est choisi pour former les employés ? Sur quels critères se base ce choix ? Est-il adapté au groupe cible que l'entreprise souhaite

former ? Nous avons tendance à penser qu'une fois la formation effectuée, les collaborateurs auront plus de facilité à mieux comprendre et à accepter les changements. Mais est-ce nécessairement le cas ? La formation peut provoquer de l'incertitude, de la frustration et encore plus d'anxiété chez les employés. Au-delà de la formation, nous souhaitons également savoir quelles activités soutien à la formation et au changement peut être mis en œuvre pour éviter ces incertitudes et faciliter le transfert de connaissances.

Le soutien au changement, est une ressource cruciale pour la gestion du stress des employés lors de périodes de changement, et e développement de leur engagement envers celui-ci. Il se manifeste à travers diverses actions, notamment le soutien informationnel et émotionnel offert par les ressources humaines et les gestionnaires (Kansal et Chandani, 2014; Smollan, 2017). Ce soutien vise à informer, consulter, et accompagner les employés tout au long du processus de changement, favorisant ainsi leur adaptation et leur engagement. Ce soutien se traduit à travers plusieurs activités telles que le coaching aux employés, la mise en place de communication quant aux modifications des procédures RH, ou encore la mise en place de rencontres individuelles avec les employés. Le soutien joue également un rôle essentiel dans le transfert de connaissances lors des formations, en créant un climat propice à l'assimilation des nouvelles compétences (Mullen et al, 2006; Jaidev et Chirayath, 2012). En contexte de transformations majeures comme les fusions ou acquisitions, le soutien au changement devient crucial pour faciliter l'adaptation des employés au changement, et leur identification a la nouvelle organisation (Rousseau, 1998).

3.3 L'ambiguïté et le processus d'identification

Nous retenons la définition d'identité organisationnelle fournie par Mujib (2017): « Il s'agit de l'ensemble des valeurs, croyances et symboles qui forment la base d'une entreprise et de son image ». Dans ce mémoire, nous nous intéressons plus particulièrement au processus par lequel les individus, en l'occurrence et les gestionnaires, s'approprient la nouvelle identité organisationnelle, créée à la suite de l'intégration par assimilation. L'identification est le processus et d'une certaine façon la visée du processus d'identification organisationnelle : le moment où les individus trouvent sens, se reconnaissent dans l'organisation, s'y attachent, y ressentent un sentiment d'appartenance.

Cependant, l'identification à l'organisation ne se fait pas subitement. Cela implique une période d'adaptation. Durant cette transition, les individus peuvent certainement ressentir de l'ambiguïté. Nous

rappelons la vision de Anderson (2019) sur l'ambiguïté qui renvoie à l'écart entre les schémas cognitifs connus, et les nouveaux schémas à intégrer. Cet écart risque de générer des résistances

Pour ce mémoire, nous nous appuyons sur le modèle de changement de Lewin (1947) comme outil de comparaison avec le processus d'identification de nos participants. Lewin (1947) postule que lors d'un changement, les individus passent par trois étapes avant d'arriver à l'acceptation et à l'assimilation des nouvelles pratiques, ces étapes peuvent être mises en parallèle avec les 3 étapes du processus d'acquisition.

Dans un premier temps, on distingue le dégel, encore surnommée le *dégel*, qui renvoie à l'annonce du changement, et à un moment de prise de conscience de la nécessité de changer leur norme. Dans le cadre de notre étude, cette étape renvoie au moment où l'acquisition est rendue officielle, et les transactions effectuées : c'est l'étape de pré-intégration.

Par la suite, la transition, qui renvoie à une phase de bouleversement, où les employés doivent apprendre de nouvelles compétences et assimiler de nouvelles normes. Cette étape est caractérisée par un fort sentiment d'incertitude et de stress. Dans le contexte de notre étude, nous effectuons un lien entre l'étape de transition de Lewin, et l'intégration de l'entreprise acquise dans les activités de l'entreprise mère. C'est à ce moment que l'on observe la mise en place d'activités de GdC. Le modèle du changement selon Lewin se termine ensuite par la cristallisation des nouvelles façons de faire chez les employés : dans notre cas, il s'agirait de l'identification des employés à leur nouvelle organisation. C'est à cette étape qu'on observe un retour à la stabilité, et la construction d'une nouvelle réalité pour les employés. Nous aurons tendance à affilier cette étape à la phase de post-intégration, qui officialise l'intégration complète des employés et des activités de l'entreprise cible, dans celles de l'entreprise mère. Pratt (2000) offre également un schéma similaire au modèle de changement de Lewin. Il fait référence à trois étapes conduisant à l'adaptation au changement : la de-identification, dis-identification, et pour finir, l'identification positive. Nous observons cependant une nuance entre les modèles des deux auteurs. Lewin (1947) postule que le changement chez les employés se termine par une cristallisation, tandis que Pratt (2000) aborde le concept d'identification positive, ce qui sous-entend que, lors d'un changement, le processus d'identification n'aboutit pas forcément. Cette étude nous aidera donc à démontrer si la phase de post-intégration renvoie à une stabilité dans les activités de la nouvelle entreprise intégrée, ou si, selon Pratt (2000), l'identification des nouveaux employés constitue une fois l'intégration complète.

Outre le modèle de changement de Lewin, nous gardons également à l'esprit le modèle des préoccupations de Bareil (1999). Du dégel vers la cristallisation, les employés peuvent faire face à plusieurs préoccupations lors d'un changement organisationnel. Les préoccupations réfèrent à des problématiques spécifiques sur lesquels un destinataire s'interroge. Nous effectuons ici un parallèle avec l'ambiguïté, plus spécifiquement lors de l'intégration post-acquisition. Il est important à ce niveau du mémoire, de différencier les deux termes : ambiguïtés et préoccupation. Si nous nous appuyons sur les écrits de Roberto Gomez Da Silva (2010), l'ambiguïté renvoie à cette période pendant le changement, où les individus ressentent de l'insécurité, de l'incertitude quant à l'organisation et à leur environnement. Cette période d'ambiguïté peut ainsi soulever des préoccupations précises par les employés et les gestionnaires (Roberto Gomez Da Silva, 2010).

Ainsi, Bareil (1999) postule que, lors d'un changement, les employés présentent progressivement des signes d'inquiétudes ou de préoccupations. Selon un certain ordre préétabli : aucune préoccupation au début du changement, des préoccupations quant à son poste, des préoccupations centrées sur l'organisation, préoccupations centrées sur le changement, préoccupations centrées sur l'expérimentation, préoccupations centrées sur la collaboration, et enfin préoccupations centrées sur l'amélioration du changement. Nous cherchons à confirmer ou infirmer l'ordre de préoccupation établi par Bareil dans le contexte d'intégration post acquisition auquel nos participants ont fait face. Notre étude tend également à voir si nos participants ont abouti à l'étape de cristallisation de Lewin. Si tel est le cas, est ce que cette stabilité retrouvée est synonyme d'une identification totale à la nouvelle entreprise ? Et en s'identifiant à leur nouvelle entreprise, cela signifie-t-il que les préoccupations des employés et des gestionnaires sont toutes résolues ?

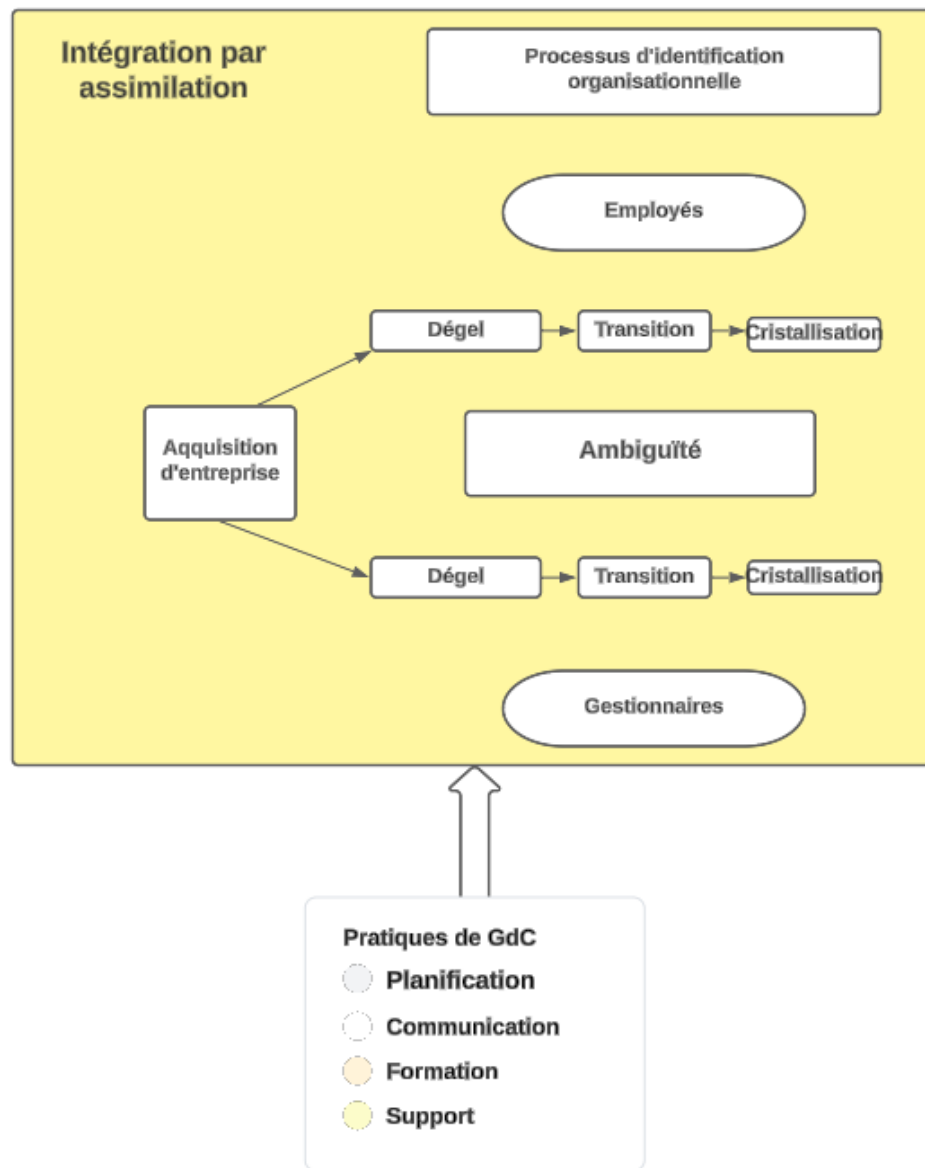
3.4 Synthèse du cadre conceptuel

Le schéma suivant suggère des liens entre les différents concepts décrits dans ce chapitre. Les acquisitions d'entreprises peuvent se dérouler de différentes manières, dépendamment des choix effectués par la direction. Nous nous concentrons sur l'intégration par assimilation de l'acquéreur par l'entreprise acquise. La phase d'intégration post-acquisition est la période où l'équipe d'intégration met en place différentes pratiques de GdC, principalement la planification au changement, et les pratiques de communication, formation ou soutien, dans le but de faciliter la transition entre les deux entreprises et ultimement l'identification. C'est également à cette phase que les employés commencent à se questionner sur l'impact du changement sur leur quotidien et sur l'entreprise en général. Nous nous appuyons sur le modèle de

changement de Lewin pour décrire l'évolution des employés de l'incertitude vers la cristallisation, qui, dans notre contexte, représente l'identification des employés de l'entreprise acquise, à l'entreprise mère. Il est important de souligner que nous restons ouverts à la possibilité que l'ambiguïté soit un sentiment qui peut perdurer chez les employés, sans que cela soit forcément négatif. De même que l'atténuation des préoccupations des employés ne signifie pas forcément leur identification à l'entreprise mère.

Nous gardons également en tête la possibilité de distinctions entre le processus d'identification des gestionnaires, et celui des employés. Nous tenons compte du fait que les gestionnaires vivent les changements de façon différente des employés, double rôle d'agent du changement tout en étant eux-mêmes bouleversés par le changement (Birolo et al., 2023). Il nous apparaît intéressant d'explorer de quelles façons les équipes de projet d'intégration prennent en compte cet élément.

Figure 3.1 Schéma du cadre conceptuel



CHAPITRE 4

MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Ce troisième chapitre présente la méthodologie de recherche adoptée dans le but d'explorer l'influence que les pratiques de GdC ont sur le processus d'identification organisationnelle des gestionnaires d'une part, et des employés de l'autre. Nous décrivons dans un premier temps la nature de la recherche. Ensuite, le terrain, la population et les échantillons choisis pour conduire cette étude seront détaillés. Nous décrivons ensuite la démarche de collecte de données ainsi que l'outil de collecte utilisé. Une section sera consacrée à l'éthique de la recherche et aux critères de qualité de la recherche. Pour finir, nous démontrerons la stratégie adoptée pour analyser nos données.

4.1 Le devis de recherche

Notre recherche s'inscrit dans une démarche constructiviste : nous cherchons à comprendre et à retracer le processus d'identification dans un contexte d'intégration post acquisition. Le paradigme de constructivisme social avance que les individus construisent leur réalité et leur environnement (Creswell et al, 2018). L'objectif de cette étude est de comprendre, et de tenter de retracer le processus d'identification par lequel passe les employés d'une entreprise nouvellement acquise. Nous cherchons à comprendre les différences qui peut y avoir entre la réalité d'un gestionnaire, et celle d'un employé. De ce point de vue-là, notre recherche s'inscrit dans une perspective interprétative. En effet, avec notre question, nous partons du principe selon lequel « la réalité sociale est multiple et qu'elle se construit à partir de perceptions individuelles susceptibles de changer avec le temps » (Fortin et Gagnon; 2016).

Ces deux paradigmes privilégient une collecte de données qualitatives, adaptée aux besoins de notre étude. La recherche qualitative a pour objectif d'explorer, en profondeur et de manière compréhensive, une situation, un problème, un phénomène. (Creswell et al, 2018). Les fusions et acquisitions sont des phénomènes qui ont été vastement étudiées et recherchées au cours du temps, majoritairement car elles font appel à plusieurs concepts organisationnels : les stratégies de gestion, la finance, la gestion des opérations, ou encore les ressources humaines. L'identification en contexte acquisition est cependant un processus abstrait et complexe. Nous qualifions notre approche générale comme étant abductive. En effet, notre objectif n'est pas de confirmer ou d'infirmer des hypothèses, mais de tirer des concepts théoriques

à partir de l'analyse de données collectées (Fortin et Gagnon, 2016), tout en s'inspirant d'un certain cadre conceptuel. Nous désirons découvrir et comprendre le processus permettant aux employés, gestionnaires comme employés de la base opérationnelle, de s'identifier à leur nouvelle organisation, à la suite d'une intégration par assimilation. Le devis qualitatif nous apparaît idéal pour comprendre les nuances du processus d'identification et le contexte dans lequel nos participants se trouvent (Fortin et Gagnon, 2016; Creswell et al, 2018). Il nous amènera à déceler les éléments et pratiques organisationnelles qui influencent l'expérience d'ambiguïtés et les différentes étapes qui les amènent à s'identifier à leur organisation.

4.2 Terrain de recherche

Au moment de l'acquisition en 2021, l'Entreprise A (le nom des participants et des entreprises étudiées sont codifiés, dans le but de garder l'anonymat et de respecter les ententes de confidentialité), acquérante, était l'une des *leaders* dans le secteur du divertissement au Canada et à l'international. Les entreprises telles qu'Entreprise A fournissent des services et solutions techniques pour des événements tels que des concerts, des spectacles ou encore des conférences. L'Entreprise A offre également des services de location d'équipements, l'installation permanente d'équipements ou encore la prestation de services techniques. Au fil du temps, elle a élargi son empreinte géographique et est devenue fournisseur de services hors Canada, principalement au États Unis et aux Royaumes Unis.

L'Entreprise C a été établie au Canada il y a près de 30 ans. Avant qu'elle ne soit acquise par l'Entreprise A, elle exerçait également dans le même secteur, bien qu'à une échelle locale plutôt qu'internationale. Elle représentait un fournisseur sûr pour plusieurs entreprises, et également pour certaines les entités gouvernementales, principalement dans le secteur de la santé et de l'éducation. Les deux entreprises étaient connues pour offrir des produits et services optimaux et pour leur technologie de pointe.

Il serait pertinent de noter que le secteur en question (divertissement) a été sujet à de nombreux changements ces dernières années. Plusieurs entreprises entament ainsi des stratégies de partenariat, fusions ou acquisitions dans le but de répondre à ces changements. Les entreprises du divertissement ont dû adapter leurs produits et services aux demandes engendrées par le confinement : l'absence d'évènement en présentiel a poussé les entreprises à innover et à offrir leurs services pour des spectacles et concerts virtuels. L'évolution des entreprises exerçant dans ce secteur n'a cependant pas débuté avec

la venue de la pandémie. En effet, l'utilisation accrue des plateformes de « streaming » a poussé les entreprises à s'adapter et à étendre leurs compétences, ainsi que leur portfolio – d'où les décisions de partenariat, acquisitions et fusion avec certaines entités, dans le but de maintenir leur position sur le marché, et d'évoluer en parallèle avec les avancées technologiques.

Les deux dernières années ont également vu croître les conversations et l'intérêt sur l'intelligence artificielle comme facteurs d'amélioration de la performance et des pratiques au sein d'entreprise de n'importe quel secteur. L'intelligence artificielle représente une grande opportunité de développement particulièrement pour le secteur étudié. Les entreprises œuvrant dans ces secteurs poursuivent les nombreux avantages liés à cette nouvelle technologie : la personnalisation et l'amélioration de l'expérience des spectateurs, l'amélioration des contenus audio ou visuel tel que les effets spéciaux, ou encore l'optimisation de la logistique liés aux spectacles. En résumé, l'intelligence artificielle est en train de conquérir le monde, incitant les entreprises à faire des partenariats avec des « *start up* » spécialisés dans le domaine, ou en faisant l'acquisition de ces entreprises, dans le but d'exploiter les avantages de l'intelligence artificielle dont elles pourraient disposer.

4.3 Population et échantillon

Cette étude se concentre sur tous les employés et gestionnaires dont les entreprises ont déjà effectué des acquisitions locales, et choisi une stratégie d'intégration par assimilation. Un échantillonnage a donc été effectué, pour sélectionner un groupe d'employés représentatif de la population. Ainsi, notre étude se concentre sur le cas d'une acquisition locale entre deux entreprises canadiennes, exerçant toutes deux dans le secteur du divertissement. En plus de répondre à nos critères, le cas a été sélectionné en raison de ma connaissance de l'organisation.

4.3.1 Technique d'échantillonnage

Nous rappelons que l'acquisition qui fait le sujet de notre étude a été choisi selon des critères spécifiques, mentionnés précédemment : la nature de l'acquisition, le type d'intégration, et le secteur d'activité. Il est cependant important de souligner que c'est notre expérience au sein de l'Entreprise A qui a renforcé le choix de notre terrain de recherche.

Notre échantillon compte 9 participants : 3 membres de l'équipe d'intégration post acquisition, 2 gestionnaires de l'entreprise C, 2 employés de l'entreprise C ainsi que 2 employés de l'Entreprise A. Initialement, l'échantillon visée pour cette recherche était de 20 individus. Cet objectif ne tenait cependant pas compte de certain enjeu lié à la collecte de données sur le terrain. La collecte de donnée c'est effectué entre le mois de février et avril, période au cours de laquelle l'Entreprise A faisait face à un nombre important de changements, dont une autre acquisition à l'international. Le manque de disponibilités de certains participants nous a donc amené à revoir notre échantillon à la baisse. Tout de même, l'échantillon final nous a permis d'atteindre une certaine saturation des données.

Nous souhaitons également mentionner que les employés de l'Entreprise A n'était pas inclus dans notre groupe d'échantillon au départ. Ce n'est qu'un fois les données collectées auprès des employés de l'Entreprise A, que nous avons pris l'initiative d'aller chercher leur point de vue. La collecte de donnée auprès de l'équipe d'intégration a permis d'approfondir notre compréhension sur la chronologie de l'acquisition et de l'intégration, ainsi qu'une vue plus nuancée sur les pratiques de Gdc mises en place du début à la fin de l'intégration. Nous rappelons que l'objectif de notre recherche était d'étudier l'influence de ces pratiques sur le processus d'identification organisationnel des employés et des gestionnaires.

Nous nous sommes appuyés sur deux techniques d'échantillonnage. Dans un premier temps, l'effet boule de neiges nous a permis de mobiliser les premiers participants à cette étude. Cette technique d'échantillonnage permet de recruter des participants par l'intermédiaire d'autres participants, ou de personnes ressources au sein de l'entreprise ou du terrain d'étude (Huberman et Miles, 2003). Ainsi, nous avons gardé contact avec un employé travaillant dans l'Entreprise A. Cette ressource a non seulement été clé dans la collecte de données sur les pratiques de GdC mises en place lors de l'intégration, mais, avec sa connaissance du projet, elle nous a permis d'entrer en contact avec d'autres participants potentiels.

Dans un deuxième temps, nous avons utilisé la technique d'échantillonnage par choix raisonné afin d'atteindre un nombre satisfaisant de personnes pertinentes pour supporter notre recherche. Cette technique renvoie au choix délibéré du chercheur quant aux participants à l'étude. Ce choix s'appuie sur les connaissances du chercheur, le sujet de recherche ou la pertinence par rapport à la question de recherche. Ainsi, certains participants ont été contacté sur l'application professionnelle LinkedIn : il s'agit principalement de employés des deux entreprises. La sélection de ces participants a été faite selon les mêmes critères correspondants au choix des participants par échantillonnage boule de neige : tous les

participants faisait partie de l'entreprise A ou C pendant toute la durée du projet, de l'annonce de l'acquisition à aujourd'hui.

4.4 Déroulement de la collecte des données

Notre collecte de données a été effectuée par l'entremise d'entrevues semi-dirigées avec les participants. Savoie-Zajc (2009) décrit cette méthode de collecte des données comme une « interaction, animée de façon souple par le chercheur » (p.340). Ainsi, lors des entrevues semi-dirigées, le ton de la conversation est privilégié entre le chercheur et les participants. Celui-ci doit cependant s'assurer de respecter des thèmes préalablement établis. L'aspect conversationnelle de ce type d'entrevue convient tout particulièrement à notre recherche, car cela nous permet de comprendre le vécu individuel des employés lors de l'intégration.

Les entrevues ont été planifiées entre le mois de février et d'avril 2023, à la suite de l'approbation de l'éthique de recherche par le CERPE (Annexe A). Nous avons choisi de conduire les entrevues de façon virtuelle, par considération pour l'horaire des participants, et de façon à s'adapter à leur mode de travail hybride. Avant de rencontrer les participants, un courriel leur a été envoyé au préalable, énumérant les objectifs de la recherche, et en quoi leur implication sera nécessaire. Un formulaire de consentement a également été joint à ce mail (Annexe B). Le formulaire confirmait le fait que les informations collectées lors des entrevues allaient rester confidentielles, et leur identité restera anonyme. Il était également important de spécifier dans ce document que les participants étaient libres de se retirer à tout moment de la recherche, sans conséquences : la signature du formulaire ne constitue pas une obligation pour eux de poursuivre leur implication dans la recherche.

Zoom a été la plateforme principale utilisée pour conduire les entrevues avec les participants. La durée des entrevues variait entre 30 et 60 minutes. Le déroulement des entrevues a suivi un schéma similaire : une introduction a été faite, rappelant les objectifs de la recherche et l'importance de l'implication des participants. Par la suite, une confirmation que le formulaire de consentement a bien été lu, compris, signé et transmis au chercheur. Une fois les étapes précédentes effectués, l'entrevue en elle-même peut commencer. Toutes les entrevues ont été enregistrées, après accords des participants, pour faciliter le processus d'analyse des données.

4.5 Outil de collecte de données

Un guide d'entrevue a été utilisé comme base lors des entrevues semi-dirigées réalisées. Certaines questions ont dû être adaptées en fonction de l'audience interrogée. Ainsi, une différence a été effectuée entre le guide utilisé pour les membres de l'équipe d'intégration, celui des gestionnaires et des employés de l'Entreprise C, et celui des employés de l'Entreprise A.

Malgré cette différence, les guides utilisés pour les gestionnaires et employés ont gardé la même structure : une introduction, suivi d'une section sur l'ambiguïté, une section sur les dynamiques sociales lors de l'intégration, pour finir avec une conclusion sur les pratiques de GdC ayant impacté le vécu de l'acquisition.

La structure utilisée lors de nos entrevues avec les membres de l'équipe d'intégration a été différente de celle mentionné ci- après. Notre but lors des entrevues avec les membres de l'équipe d'intégration a été de comprendre la chronologie des activités de changement lors de l'intégration post-acquisition, et de saisir la logique derrière l'implantation de celle-ci. La structure de ce guide d'entrevue en particulier est donc la suivante : une introduction, une section sur le déroulement du processus d'intégration, une section sur l'ambiguïté, et trois sections respectives sur les stratégies de communication, de formation et de support mises en place tout au long du projet, et enfin, une section sur l'identification.

La première section d'introduction avait pour intention de favoriser le sentiment de confort chez les participants (Savoie-Zajc, 2009). Nous les avons ainsi interrogés sur le rôle qu'ils avaient présentement au sein et l'entreprise, et leur rôle qu'ils avaient avant que l'acquisition ait eu lieu. Des questions leur sont ensuite été posées sur leur vision de la culture de l'entreprise au moment de l'entrevue, et si des similarités pouvaient être identifiées entre cette cultures, et celle de l'entreprise C, déjà dissoute.

La section suivante amène le participant sur le sujet d'ambiguïté. Avant de poursuivre avec cette section, nous nous assurons de définir ce concept pour la compréhension des participants. Des questions leur sont posées sur les moments ayant été sources d'ambiguïté pour eux tout au long de l'intégration, et comment celles-ci ont évolué. Le partage de leurs sources d'ambiguïtés ou encore préoccupations, nous a permis d'effectuer une comparaison entre les priorités que peuvent ressentir les gestionnaires d'un côté et les employés de l'autre, lors du changement. Cette section nous a également permis d'évaluer si certains participants ressentaient toujours de l'ambiguïté après l'intégration.

Nous orientons ensuite la discussion vers le sujet des dynamiques sociales. Nous les avons questionnés sur l'impact de leur équipe, collègues et gestionnaires, sur leur adaptation au changement, et leur intégration au sein de l'entreprise A. Les questions liées à la dynamique sociale lors de l'intégration ont eu pour objectif de savoir de quelles façons les participants ont pu gérer l'acquisition, et quelles aides ils ont reçus de la part de leurs nouvelles équipes pour mieux s'intégrer et s'approprier la nouvelle identité organisationnelle.

Nous avons conclu avec une section sur les pratiques de gestion du changement. Des questions leur ont été posées sur les pratiques de communication, formation et de support qui les ont aidés à surmonter certaines ambiguïtés. Et, si tel est le cas, quelles seraient les pratiques ayant eu l'effet contraire. Cette section a pour objectif non seulement d'identifier les pratiques mises en place lors de l'intégration, mais aussi d'avoir de la visibilité sur le vécu des participants, et leurs impressions face aux pratiques de GdC mises en place.

Les membres de l'équipe d'intégration ont été interrogés sur la chronologie des activités d'intégration. Cette section nous a donné une meilleure compréhension de la chronologie des activités d'intégration et de GdC, de moment où l'acquisition a été négocié, au moment où l'intégration de l'Entreprise C dans l'Entreprise A a été finalisé.

Trois sections ont été consacrées respectivement aux stratégies de communication, formation et support. Des questions ont été posées aux membres de l'équipe d'intégration, sur les pratiques de GdC mises en place. Nous désirons ici comprendre les objectifs et le raisonnement derrière la mise en place de ces activités. Par exemple, le choix de mettre en place certaines activités de GdC découlent-elles de l'analyse de « due diligence » effectué lors de l'entente d'acquisition, est-ce que ces pratiques tiennent compte des disparités existantes entre les des deux entreprises, est-ce que certaines pratiques ont été mises en place de façon réactives, à la suite de résistances émanant des employés ? Cette section nous a également permis d'identifier les pratiques mises en place pour les gestionnaires, et celles mises en place pour les employés.

Pour conclure, le guide d'entrevue adressé aux membres de l'équipe d'intégration contenait une section sur l'identification. Les questions de cette section avaient pour objectif de recueillir l'impression des

membres concernant le niveau d'engagement et d'intégration des employés au sein de l'entreprise A. Nous étions interpellées à savoir par exemple si selon eux, les employés ont été réceptifs à certaines activités plus que d'autres. Si oui, lesquelles?

L'aspect semi-structuré de l'entrevue m'a permise en tant que chercheuse de poser des questions supplémentaires à l'occasion, afin d'approfondir notre compréhension, ou pour davantage poursuivre une piste, pour donner suite aux informations fournies par les participants.

4.6 Critères de qualité de la recherche

La qualité d'une recherche scientifique qualitative peut-être évaluée selon des critères. Lincoln et ses collaborateurs (1985) énoncent entre autres trois critères importants : la crédibilité, la transférabilité et la fiabilité. Nous désirons ici démontrer la valeur de notre recherche, en expliquant comment celle-ci répond à ces trois critères.

Le critère de crédibilité des données pousse le chercheur à se demander si son étude mesure réellement ce qu'elle prétend mesurer. Pour nous assurer de respecter ce critère de recherche, notre direction de mémoire a joué un rôle clé dans le processus d'analyse des données, en questionnant nos interprétations lorsque nécessaire et en y apportant des nuances, ce qui a permis une réflexion et une analyse plus poussées.

La fiabilité de la recherche renvoie à la stabilité et à la cohérence des mesures de l'étude. Pour le chercheur, il est question ici de s'assurer que l'outil de mesure utilisé soit constant et précis (Fortin et Gagnon, 2016). De même que le processus d'analyse, la construction de guide d'entrevue utilisé pour cette recherche a été effectué avec sous l'orientation de notre directrice de notre recherche. Le guide a été revu et analysé plusieurs fois, de façon à s'assurer que les questions posées étaient compréhensibles, bien formulées, et mesuraient exactement les concepts identifiés dans notre cadre conceptuel. Des questions similaires ont été posées à tous les répondants.

Pour finir, la transférabilité des données renvoie à la capacité à retrouver des résultats similaires, en utilisant la même méthodologie de recherche, dans un contexte similaire (Fortin et Gagnon, 2016). Notre étude de cas a été basée sur une acquisition entre deux entreprises du même secteur. Cependant, nos

résultats se veulent transférables à d'autres entreprises de secteurs différents, qui effectuent une acquisition domestique, et optent pour une intégration par assimilation.

4.7 L'analyse des données

La dernière étape de notre démarche méthodologique renvoie à l'analyse et à l'interprétation des données recueillies. Nos données ayant été collectés par le biais d'entrevue, l'analyse s'est donc basée sur : « la lecture détaillée des données brutes pour faire émerger des catégories à partir des interprétations du chercheur qui s'appuie sur ces données brutes » (Blais et Martineau, 2006, p.3).

Premièrement, avant d'effectuer le codage et l'analyse des données, les enregistrements de nos entretiens ont été transcrits de façon intégrale. Ces transcriptions ont été catégorisées en fonction des participants interrogés. Par exemple, pour la transcription de l'entretien avec un des employés, le verbatim était nommé Professionnel Entreprise A si celui-ci était employé chez l'acquéreur, et Professionnel Entreprise C si celui-ci venait de l'entreprise cible. Il en était de même pour les gestionnaires. Cette catégorisation nous a permis de classer les répondants pour éventuellement faciliter l'analyse comparative du processus d'identification des gestionnaires et des employés. La transcription des enregistrements a été faite en utilisant l'application *Happy Scribe*.

La deuxième étape de l'analyse renvoie au codage des transcriptions. Le codage de données permet d'identifier dans les données des sujets ou des thèmes récurrents, pour ensuite les catégoriser en « codes » (Fortin et Gagnon, 2016). Pour cela, les verbatims ont été transférés dans le logiciel d'analyse de données qualitatives Nvivo. Plusieurs lectures des transcriptions ont été effectuées, et il en est ressorti plusieurs thèmes communs à toutes les transcriptions analysées. La majorité des thèmes identifiés nous ont renvoyé à la littérature. Au total, 22 grands thèmes centraux ont été identifiés.

Un deuxième processus de codification a été effectué, avec pour objectif de hiérarchiser les 22 thèmes. Nous avons abouti à une série de 5 thèmes principaux et de 17 sous-thèmes. La hiérarchie des thèmes et sous-thèmes nous a permis de mieux organiser les données, et faciliter l'interprétation. Un premier thème a été consacré au suivi de la chronologie des activités de GdC : soit les phases de pré-intégration, intégration et post-intégration. L'identité a également été créée comme thème centrale lors de notre codification : toutes les informations allant des différences identitaires entre les deux entreprises, aux similarités et à leur impact sur le processus d'identification des employés, ont été rassemblées en un thème. Le thème de

l'ambiguïté couvre la période durant laquelle les gestionnaires et employés ont pu ressentir de l'incertitude : les sous thème établissent une différence entre la préoccupation des gestionnaires, celles des employés, et les préoccupations liées à la restructuration de l'entreprise. Un dernier thème sur la dynamique sociale a été créé dans l'objectif de mettre en lumière l'influence des gestionnaires et des collègues sur le processus d'identification des employés.

En effectuant le suivi chronologique des étapes d'implantation des pratiques de GdC ainsi que le suivi des préoccupations des employés et gestionnaires tout le long, cela m'a permis d'observer les réactions des employés et gestionnaires face à l'implantation des pratiques de GdC, me permettant ainsi d'identifier le moment où leur préoccupation naissent, et le moment où celle-ci s'efface, ou donnent place à d'autres.

CHAPITRE 5

RÉSULTATS

Ce chapitre présente les résultats de la présente recherche. Notre objectif est d'étudier l'influence des pratiques de GdC sur le processus d'identification des gestionnaires et des employés à l'entreprise mère. Pour permettre une meilleure compréhension des résultats, celles-ci seront présentées en suivant l'ordre chronologique du processus d'intégration étudié. Nous montrerons, de façon simultanée, les pratiques de GdC mise en place lors de l'acquisition, ainsi que l'évolution des préoccupations tout au long de cette période d'ambiguïté, au fil des étapes de l'intégration. Ces étapes sont les suivantes: les activités de pré-intégration qui serviront de contexte, les activités d'intégration et, pour finir, les activités post-intégration. Nous effectuons une distinction entre le vécu des gestionnaires de l'entreprise cible et celui des employés, car nous verrons que les pratiques de GdC appliquées à chaque groupe se distinguent, de même que l'expérience de leur ambiguïté et d'identification?

5.1 Le processus de pré-intégration

Les entrevues effectuées avec les membres de l'équipe d'intégration nous ont donné une vue d'ensemble sur les pratiques qui ont été mises en place avant l'intégration de l'entreprise cible dans les activités de l'acquéreur. Il s'agit des activités de pré-intégration.

5.1.1 Les activités de pré-intégration

L'exécutif de l'entreprise mère met en place des activités de pré-intégration en conduisant une analyse comparative des fonctionnements des deux entreprises partenaires. Les principales activités à cette étape impliquent que chaque département analyse le fonctionnement de l'entreprise cible et fournisse un rapport contenant des recommandations. Selon les membres de l'équipe d'intégration que nous avons interrogés, cette analyse passe par un échange de documents entre la direction de l'entreprise A et celle de l'entreprise C. Cette analyse approfondie des deux organisations a été effectuée à tous les niveaux, au sein de chacun des départements. L'un des participants à notre étude mentionne l'importance d'effectuer cette analyse avant l'intégration. Selon lui, il est nécessaire d'établir cette visibilité sur le fonctionnement des entreprises partenaire, pour davantage de transparence, et pour mettre en place des actions de mitigation lorsque qu'un enjeu se présente pendant le processus d'intégration.

En plus de mettre en évidence les différences de fonctionnement au sein de chacun des départements des entreprises partenaires, cette analyse semble être utilisée comme boussole pour décider s'il doit y avoir une intégration culturelle ou non. Les répondant membres de l'équipe d'intégration racontent qu'à la suite de l'analyse diligente, plusieurs similarités ont été trouvées entre les deux entreprises partenaires; ce qui, ultimement, constituera une des raisons pour lesquelles l'entreprise C a été choisie comme cible d'acquisition.

La similarité entre les valeurs des deux entreprises est un point qui revient régulièrement dans nos échanges avec les participants. Selon eux, « une des choses qui est similaire chez [l'entreprise C] et [l'entreprise A], ce sont les valeurs. Ils ont pas mal les mêmes valeurs » - GC (2). Plus précisément, la passion pour ... est une caractéristique régulièrement mentionnée par nos répondants comme étant l'une des principales valeurs partagées par les employés des deux organisations.

La décision d'acquérir l'entreprise cible semble donc reposer sur le fait que celle-ci présentait des similarités avec l'acquéreur. En plus des valeurs similaires, les deux entreprises « étaient proches géographiquement et « œuvraient dans la même industrie » - MI (1). Dans la même lancée, un autre participant effectue la comparaison entre cette acquisition en particulier, et des acquisitions de secteur différents : « il existe des acquisitions ou des fusions d'entreprises qui sont dans des marchés un peu différents, mais on était quand même dans le même marché » - MI (3).

5.1.2 Les pratiques de GdC

La prochaine étape, à la suite de l'annonce de l'acquisition, a été la mise en place des stratégies de transition et d'intégration des employés de l'entreprise acquise. Comme un participant nous l'explique, cette étape vise à aligner les différents départements sur un même objectif, en répondant à une série de questions, à savoir : quelles activités veut-on intégrer ? Est-ce que chaque département doit être totalement intégré ? Est-ce que certaines méthodes utilisées par les employés de l'entreprise C peuvent être adoptées par l'acquéreur? Ici, l'objectif est de décider à quel point l'acquéreur souhaite intégrer l'entreprise acquise dans ses activités.

Dans le cas de notre étude, il s'agit d'une intégration par assimilation. L'un de nos répondants nous décrit l'analyse et la sélection des parties prenantes impliquées dans l'intégration comme l'une des étapes de construction du plan d'intégration, avant de commencer le processus d'intégration proprement dit.

L'équipe d'intégration est ainsi constituée de gestionnaires venant des deux entreprises. Une fois l'équipe formée, la construction d'un plan d'intégration peut débuter.

Une fois la préanalyse effectuée et l'achat finalisé, les premières communications débutent à l'interne : l'annonce est ainsi faite aux employés des entreprises. Une deuxième communication semble ensuite avoir été envoyée pour annoncer l'intégration des activités de l'entreprise C dans celles de l'entreprise A : « On était informé de l'achat et après il nous ont informés qu'il va y avoir une fusion avec l'autre entreprise » - EA (2)

Ces communications semblent être les premières et seules activités de GdC dans cette phase de pré-intégration dans le cas de notre étude. En gardant cela à l'esprit, il sera intéressant d'observer les sources de préoccupation manifestées par les employés au cours de cette période, et de quelle façon le faible nombre de pratiques de gestion du changement a influencé leur préoccupations et leur processus d'identification.

5.1.3 L'acquéreur, du point de vue de l'entreprise cible

Il n'est pas rare que deux entreprises œuvrant dans le même secteur et au sein d'un même marché géographique se connaissent ou aient déjà entendu parler l'une de l'autre. Lors des entrevues que nous avons effectuées, plusieurs participants nous ont fait part de l'image qu'ils avaient de l'entreprise mère avant même l'acquisition. Les employés de l'entreprise acquise semblent avoir une connaissance assez superficielle des activités et du fonctionnement de l'acquéreur avant l'intégration : l'image qu'ils lui portent n'est pas particulièrement positive ni négative. Leur connaissance se limite à l'influence de l'acquéreur et sa place sur le marché, en tant que compétiteur. Nous verrons un peu plus tard la façon dont cette image changera une fois que les étapes d'intégration seront entamées.

5.1.4 L'expérience de l'ambiguïté

Les similarités entre les deux entreprises constituaient l'un des éléments qui a favorisé la décision d'acquisition. Rappelons qu'il existe des similarités culturelles (valeurs) entre les deux entreprises et que celles-ci partagent un même marché. Toutefois, des différences fondamentales entre les deux entreprises ont aussi été relevées par les participants, à savoir les différences de taille, l'entreprise acquise étant bien plus grande en termes de présence sur le marché, mais également en termes d'employés, de clients, et d'institutions à l'international.

La différence de taille entre l'entreprise cible et l'acquéreur est l'écart principal soulevé par la majorité des participants, qu'ils soient gestionnaires ou employés. Cette différence semble être source de préoccupation chez les employés de l'entreprise cible. L'un de nos participants membre de l'équipe d'intégration signale la difficulté que les employés de l'entreprise cible ont eu à trouver leur place au sein d'un environnement deux fois plus grand que ce à quoi ils sont habitués.

A travers nos entretiens avec les gestionnaires de l'entreprise cible, nous avons identifié leur rôle au sein de la compagnie, comme étant leur principale source de préoccupation au début de l'intégration. « *Au début, l'incertitude c'était de ne pas savoir ce que j'allais faire, mon rôle au sein de l'entreprise* » - GC (1). Le même type de préoccupation est observé chez les employés venant de l'entreprise acquise : « *C'est certain aussi que tous les changements au niveau des tâches, au niveau de notre rôle, tout ça aussi représentent de l'incertitude* » - EC (1)

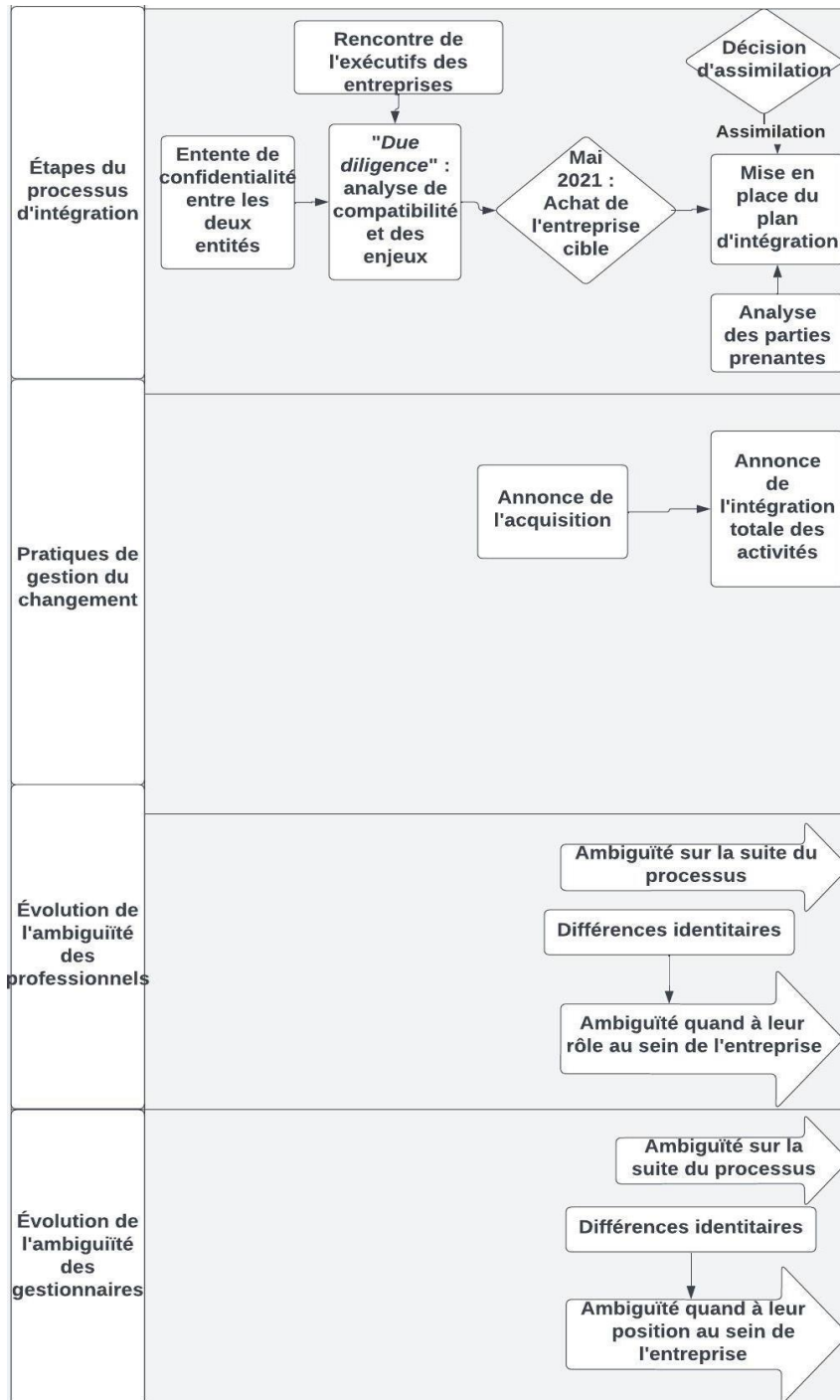
5.1.5 Résumé du processus de pré-intégration

La phase de pré-intégration est marquée par l'implication importante de la haute direction, principalement lors de l'analyse diligente du fonctionnement des deux entreprises, jusqu'à la décision et l'annonce de l'acquisition. Cette analyse organisationnelle relève des similitudes pouvant être exploitées et les enjeux reliés à une possible acquisition. La collaboration entre les exécutifs des entreprises en négociation s'est ainsi faite bien avant la décision d'acquisition, et par la suite, lors du choix de la stratégie d'intégration par assimilation. A ce stade de l'intégration, aucun autre groupe d'acteurs, que ce soient les gestionnaires ou les employés, ne semble avoir été impliqués dans le processus. Ceux-ci ne savaient pas qu'une acquisition était en cours : « *Alors l'annonce a été faite, l'annonce de l'achat en fait, qui était quand même probablement un choc pour les employés* » - MI (1). Nous remarquons cependant d'implication de l'exécutif des deux entreprises lors de la création d'une équipe et d'un plan d'intégration.

Ainsi, les activités d'analyse des opérations des deux entreprises, la création d'un comité et d'un plan d'intégration, l'analyse des parties prenantes à considérer, ainsi que l'annonce de l'achat et de l'assimilation semblent être les seules pratiques de gestion du changement mise en place à l'étape de pré-intégration. Au moment de l'annonce, les employés se questionnent sur la suite des activités d'intégration, le fonctionnement futur des entreprises et leurs rôles dans ce nouveau contexte organisationnel. Comme mentionné précédemment, ils expriment également des craintes par rapport aux différences de tailles entre les deux entreprises.

Le schéma 5.1 résume le processus de pré-intégration, avec les principales activités de GdC et l'évolution des préoccupations chez les employés et les gestionnaires.

Figure 5.1 : Le processus de pré-intégration



5.2 Le processus d'intégration

A la suite de nos échanges avec les participants, nous remarquons que la phase d'intégration s'est faite en deux parties. L'intégration structurelle dans un premier temps, et l'intégration dans les systèmes de l'entreprise ensuite. C'est également à cette étape qu'a été établie la majorité des activités de gestion du changement.

5.2.1 Les activités d'intégration

Dans le cas de notre étude, l'intégration semble avoir été faite de façon progressive, en commençant par l'intégration des nouveaux employés dans le système informatisé des ressources humaines de l'entreprise (SIRH) : système VIP.

Parallèlement à l'ajout des nouveaux employés dans le SIRH de l'organisation, ceux-ci ont également été intégrés dans la structure de l'acquéreur. Cette intégration s'est faite de façon progressive, en commençant par l'intégration des gestionnaires dans la structure du *leadership*. Les présidents de chacune des divisions ont ré-évalué leur structure de gestion, pour y inclure des gestionnaires de l'entreprise acquise. Les équipes relevant de ces gestionnaires se sont ainsi agrandies avec l'intégration des nouveaux employés. Cet exercice, est certes une activité inhérente à une intégration par assimilation, mais, dans la même logique que la construction de l'équipe d'intégration, ce mélange avait pour objectif d'encourager la communication et la collaboration entre les employés des deux entreprises.

Cette restructuration a ainsi été synonyme de changement au niveau des équipes. Certains employés se sont vus reportés à de nouveaux gestionnaires. En effet, avec leur intégration dans la structure du *leadership* de l'acquéreur, les gestionnaires de l'entreprise cible ont vu s'agrandir le nombre de personnes à leur charge. La première étape du processus d'intégration a donc été la modification de la structure de l'entreprise pour y inclure les nouveaux gestionnaires, et l'ajout des nouveaux employés dans le système de gestion des ressources humaines. Ce changement dans la structure et la taille des équipes a été un choc pour les gestionnaires de l'entreprise C. Certains d'entre eux ont vu le nombre de personnes à leur charge doubler. Ce changement structurel et ces responsabilités supplémentaires ont été sources de stress pour les gestionnaires, et ont laissé place à de l'ambiguïté : « *je dirais que pendant l'intégration de l'équipe de [l'entreprise C], ce n'était pas clair les rôles de certaines personnes* » - EA (2); « *Il y a eu une grosse restructuration au niveau des structures, donc il y a des gens dans [l'entreprise C], leur poste a été un peu transformé* » - MI (3)

L'un des participants nous a cependant mentionné l'implication du département des ressources humaines dans la mitigation des potentiels enjeux de restructuration. Elle décrit cette intervention sous la forme d'entrevues de « recrutement interne avec les différents départements, pour identifier leur degré de satisfaction face à leurs nouvelles responsabilités. On note qu'il ne semble pas s'agir de rencontre individuelle avec chaque employé, mais plutôt avec les personnes en charge au sein de chacun des départements. C'est également en ce début d'intégration que l'entreprise cible a fermé ses locaux, pour s'engager dans ceux de l'acquéreur.

Une fois que la structure a été révisée, la seconde partie de l'intégration s'est concentré sur les systèmes informatiques de l'acquéreur, et l'intégration des équipes de l'entreprise C dans les outils, systèmes et processus de l'acquéreur. Cette étape amène l'équipe de gestion de l'intégration à collaborer de façon étroite avec le département des TI. En effet, dans le but d'intégrer les systèmes informatiques et les processus de l'entreprise acquise à l'acquéreur, l'équipe d'intégration a dû faire plusieurs activités de conversion de l'ensemble des données présentes dans le système de l'entreprise cible, pour ensuite les transférer vers le nouveau système. Cette conversion est une étape importante de l'intégration : l'acquéreur peut avoir accès aux ressources présentes dans le système de l'entreprise acquise, avant la suppression définitive de celui-ci. S'ensuit une phase de tests informatiques, visant à vérifier la validité et l'utilité des données transmises dans le système de l'acquéreur. L'extraction et l'analyse des données sont des processus assez longs selon les participants : « *On a commencé à faire des activités de data conversion, donc de convertir les données, parce que ça c'est long* » - MI (3). Cette étape a été nécessaire à la poursuite de leur projet par les employés, et à la continuité des activités de l'entreprise cible, maintenant intégrée.

En transférant les données d'un système à l'autre et en effectuant les tests nécessaires pour s'assurer de l'utilité de ses données, il a été possible par la suite, de débiter les activités de formation sur les systèmes et processus de l'entreprise cible : « *Donc on les a formés pour développer leurs connaissances, puis leurs compétences dans nos systèmes. Et puis on a eu la phase de lancement* » - MI (1)

Une fois la formation effectuée, l'entreprise cible a pu officiellement être déclarée intégrée dans les systèmes et processus de l'acquéreur. Lors de nos échanges avec certains participants, ceux-ci nous ont fait part de certains défis liés aux activités d'intégration à ce moment. Ces enjeux étaient principalement liés à l'échéancier et au départ du président de l'entreprise cible.

Nous avons mentionné le fait que cette intégration a été faite en deux parties, mais il est également important de noter l'écart entre l'intégration des employés dans la structure de l'entreprise, et leur intégration dans les systèmes et processus : « on a merger les employés dans notre VIP, puis dans nos structures organisationnelles, mais en les laissant dans leurs anciens systèmes pendant un petit bout » - MI (3). Un autre participant nous a partagé l'écart entre les deux étapes d'intégration : « on les a intégrés un an plus tard » - MI (2), faisant référence à l'intégration dans des systèmes, qui a eu lieu un an après l'achat de l'entreprise cible, tandis que la restructuration de l'entreprise semble avoir eu lieu bien avant, soit peu de temps après l'annonce d'acquisition. Cet écart semble donner lieu à certaines difficultés dans la dynamique de travail au sein des équipes :

« Donc si par exemple une équipe de chargé de projet de [l'entreprise C] qui travaille sur un projet chez Desjardins, je dis n'importe quoi là, et qui manquait de main d'œuvre, eh bien les chargés de projet de [l'entreprise A] ne pouvaient pas venir aider les équipes car ils travaillaient sur des systèmes différents » - MI (1)

Un autre participant explique la difficulté que ce délai a causé pour la collaboration entre les employés :

« Vous ne pouvez pas collaborer. Donc moi j'ai un projet en cours, mais tu ne peux pas m'aider parce qu'on ne travaille pas dans les mêmes systèmes. Tu sais, on ne travaille pas avec les mêmes outils mais on est assis côte à côte. Donc des fois tu vois que ton collègue struggle avec la load de travail ou tu vois comme il est complètement débordé et toi tu es là, tu ne peux pas l'aider parce que tu n'as aucune idée comment fonctionne ses systèmes. Tu ne peux rien faire pour alléger son travail, donc ça a rendu ça très, très difficile. Pour vrai là, c'était très compliqué » - MI (3)

Les enjeux auxquels faisaient face les nouveaux employés à la suite de ce délai d'intégration se sont avérés d'autant plus grands avec le fait que le président de l'entreprise cible n'était plus présent :

« Cette personne-là a pris sa retraite. Donc, ils avaient plus leur leader qui était là depuis 20 ans » - MI (1)

Nos échanges avec les participants nous ont permis d'effectuer une chronologie potentielle des événements de l'intégration, et des enjeux auxquels fait face l'équipe de projet. Dans le prochain paragraphe, nous examinerons les activités de GdC mis en place, alignées avec les activités d'intégration. Ceci sera mis en relation avec l'évolution de l'ambiguïté vécue par les individus, tout au long du processus.

5.2.2 Les pratiques de GdC

Rappelons que lors de la pré-intégration, la dernière activité de GdC mis en place a été l'annonce de l'acquisition et de l'intégration aux employés des deux entreprises. C'est à cette étape du processus qu'on observe la formation de l'équipe de projet qui assurera l'intégration de l'entreprise cible. Cette équipe est composée d'experts de différents départements, en charges d'intégrer, en plus d'experts de différents départements de l'entreprise cible. Dès ce début d'intégration, on observe donc une collaboration entre les experts des différentes entreprises, et une fusion au sein de l'équipe de projet, à l'image du mélange au sein des équipes opérationnelles à la suite de la restructuration.

Une fois l'équipe de projet formée, le processus d'intégration débute par une activité d'analyse des écarts dans les processus des deux entreprises. Cette analyse a permis à l'équipe de projet de mieux comprendre les façons de faire de l'entreprise cible et de connaître les dynamiques existantes entre les équipes. Cet atelier d'analyse a certes été dirigé par l'équipe de projet, mais des membres de l'entreprise acquise ont également pu participer à l'atelier :

« En général, on va aller chercher les gens clés, c'est les gens qui connaissent bien leur entreprise » - MI (3).

Cela montre l'implication des employés de l'entreprise cible dans la mise en place des premières actions de GdC : l'analyse d'impacts s'est appuyée sur leurs connaissances, leur vécu du fonctionnement de l'ancienne entreprise. On remarque également leur participation à l'étape suivante, soit la construction de la stratégie de changement :

« C'était notre équipe qui était composée d'experts de différents départements qui allaient intégrer l'entreprise mère, avec des experts des différents départements de chez CBCI pour discuter dans une journée complète, de leur processus » - MI (1)

Ces échanges avec des membres de l'entreprise acquise semblent avoir aidé à formuler des objectifs de GdC. Une fois l'analyse des écarts effectué, l'équipe de projet a établi la stratégie de communication, de formation et de soutien aux employés. Ces stratégies reposaient sur des objectifs clairs, dont celui de répondre aux besoins des employés.

Les stratégies de GdC, plus précisément la stratégie de communication, semble avoir été établie en alignement avec les activités et l'échéancier d'intégration. L'objectif ici était de fournir de l'information clé aux employés, tout au long de la phase de test, qui a duré près de trois mois. L'équipe d'intégration a voulu garder le momentum, éviter une baisse de l'engagement des employés, et une possible augmentation des résistances

A travers les échanges avec nos participants, nous avons établi une distinction entre les communications effectuées entre les gestionnaires, et celles effectuées avec les employés :

« Au début, les communications concernaient beaucoup plus les gestionnaires, pour les embarquer. Puis on leur demandait vraiment de communiquer à leur façon à leurs employés ce qui s'en venait »
- MI (2).

Il semble donc que cette différence dans les méthodes de communication entre gestionnaires et employés vient de la décision de l'équipe d'intégration. Cette dernière fournit les informations et outils nécessaires aux gestionnaires afin qu'ils puissent conduire le changement au sein de leur équipe. Notons ici un désir de responsabiliser les gestionnaires dans la conduite du changement au sein de leurs équipes. Ils sont en quelque sorte considérés comme faisant le pont de communication entre l'équipe de projet et les employés. L'équipe d'intégration s'assurait de fournir l'information aux gestionnaires qui avait la responsabilité de les transmettre à leurs équipes.

Les activités de communication entre l'équipe de projet et les gestionnaires se sont effectuées de façon récurrente. Ces rencontres, nommées *leadership updates*, avaient pour objectif de les tenir au courant de l'avancée de l'intégration, mais également d'obtenir leur avis sur certains aspects du processus :

« Pour aussi parfois leur poser des questions. C'est comme, hey on fait face à ce défi-là. Qu'est-ce que vous pensez? » - MI (3).

A travers ces communications, les gestionnaires semblent avoir joué un rôle important lors du choix des activités d'intégration et de GdC.

En parallèle, il y a eu une stratégie de communication pour les employés. Celle-ci avait pour objectif de les tenir informés des avancées de l'intégration et des activités de changement, mais également de leur partager la culture et l'identité de l'acquéreur. Cette stratégie a débuté par l'établissement d'une infolettre de communication, destinée à l'ensemble des employés de l'entreprise. Cette infolettre fournissait les informations relatives aux activités de changement, et étaient envoyées tous les mois pendant trois mois. Le deuxième canal de communication avec les nouveaux employés était la planification de réunions mensuelles :

« Tous les mois, on avait une rencontre où on présentait un ou deux départements de [l'entreprise A]. Donc les gestionnaires venaient présenter leur équipe, présenter la structure. Puis on leur donnait une plateforme aussi pour poser les questions, puis parler de leurs incertitudes s'ils en avaient » - MI (3)

Ces sessions ont été implantées sur une période de deux mois, et avaient pour objectif de familiariser les employés à leur nouvel environnement. Ces rencontres étaient un moyen pour l'équipe d'intégration de comprendre les sources de préoccupation des employés, de leur montrer leur soutien, mais également une occasion de converser et d'apprendre à mieux les connaître. A l'instar des infolettres, ces rencontres virtuelles ont assuré une communication bidirectionnelle entre les employés et les membres de la direction chargée de présenter leur département. Il s'agit ainsi d'une occasion de rapprochement entre la structure exécutive et la structure opérationnelle et de *« solliciter la rétroaction des employés. » - MI (1)*. En somme, l'équipe de projet d'intégration, qui s'occupe des ressources en GdC, ont basé leur stratégie de communication sur le flux de l'information de façon régulière au sein de l'entreprise. L'objectif était de : *« vraiment de garder les gens informés le plus possible » - MI (3)*, tout au long de l'intégration, que ce soit à travers les activités de communication planifiées que nous avons mentionnées ci-dessus.

À la vue du changement de système auquel les nouveaux employés ont dû faire face, l'un des jalons clés de la stratégie de GdC a aussi été la planification des activités de formation sur les processus de l'entreprise. L'une des premières activités de formation a été d'inciter les membres de l'entreprise acquise à suivre une formation d'intégration aux nouveaux employés, disponible en ligne. Cette formation avait

pour objectif d'introduire les employés au fonctionnement et aux valeurs de leur nouvelle entreprise. Par la suite, les objectifs et le plan de formations ont été mis en place par l'équipe d'intégration. Comme nous l'avons mentionné précédemment, les activités de GdC semblent être alignées à celles du processus d'intégration : une fois la phase de conversion de données et de test de système tirant à sa fin, les séances de formations sur les nouveaux systèmes ont été mises en place. Ces séances étaient destinées aux gestionnaires et aux employés qui devaient utiliser les systèmes dans le cadre de leurs responsabilités:

« Les axes qui ont été priorisés à haut niveau, c'était des axes pratiques, donc beaucoup, beaucoup de pratiques dans ces formations-là » - MI (2).

Pour ce faire, les personnes en charge des activités de formation ont priorisé l'utilisation d'outils interactifs pendant les sessions. En adoptant une approche interactive, l'équipe d'intégration avait pour objectif d'insister les employés de l'entreprise acquise à participer lors des formations, à prendre du plaisir, tout en ayant axes à l'information nécessaire pour mettre en pratiques les nouveaux acquis une fois l'intégration rendue officielle.

L'objectif de ces séances de formation n'était pas de surcharger les employés, mais plutôt de leur offrir les outils nécessaires pour naviguer dans les systèmes qu'ils allaient utiliser au quotidien. Pour les systèmes et processus restants, l'équipe de projet a mis à jour la plate-forme de formation de l'entreprise en y intégrant des formations orientées vers la pratique, de type, « *How To* ». Ces outils de support à la formation ont permis aux employés d'accéder à une documentation supplémentaire sur l'utilisation des différents systèmes et processus fournis par l'acquéreur, y compris les systèmes sur lesquels ils ont été formés.

Outre ces formations techniques, les gestionnaires ont également reçu des formations axées sur la gestion des enjeux de l'intégration et la gestion du stress en contexte de changement. Ce type de formation, disponibles en ligne, ont été conçues pour permettre aux employés d'être mieux préparé au changement. Nous effectuons une distinction entre les formations fournies aux employés, davantage axées sur l'utilisation des nouveaux systèmes, et la formation mixte fournie aux gestionnaires sur les systèmes, tout en prenant compte de l'aspect managériale de leur rôle. Ces formations semblent d'autant plus nécessaires car, selon les retours des certains répondant de l'entreprise cible, l'entreprise mère implante fréquemment des changements dans ses système, et cherche constamment à améliorer ses pratiques.

L'amélioration de certains processus et système ont d'ailleurs été mises en œuvre au moment de l'intégration.

Nous comprenons donc que les sessions de formation étaient composées des nouveaux employés, ainsi que de certains employés de l'entreprise mère qui ont dû assister aux formations en raison des changements dans certains processus :

« Il y a eu des formations, disons, qui touchaient aussi différents autres groupes. On était associés disons avec les chargés de projet, les programmeurs, tout le monde ensemble » - EC (1).

En prenant en compte cet élément ainsi que le caractère interactif des activités de formations, nous identifions l'un des objectifs de formation : « *créer des liens* » - MI (3). Les sessions de formations avaient pour but de créer des liens entre les employés et les gestionnaires de départements différents. En facilitant ces interactions, l'équipe de projet cherchait à aider les individus à mieux se connaître et à les inciter à communiquer en dehors des sessions, de façon informelle.

Toujours dans le même objectif d'établir des liens entre les employés, nous notons aussi la mise en place de plusieurs activités de consolidation d'équipe :

« [l'entreprise A] essaye beaucoup de faire des activités pour les employés. Ça, ça nous a aidé à connaître du monde : des 5 à 7 et ils recommençaient à faire ça des, des dîners en groupe. Ça nous a aidés beaucoup » - GC (2).

Similairement, un autre participant explique que certaines activités de communication pouvaient ensuite finir par une activité de consolidation d'équipe :

« On a organisé un jour de meeting, on avait un barbecue à l'extérieur avec des foodtruck, puis on a profité d'un jour de meeting pour que les gens viennent » - MI (3).

Ainsi, que ce soit lors des consolidations d'équipes ou à travers les activités de formation, certaines pratiques de GdC donnaient l'occasion aux employés de mieux se connaître et collaborer.

Enfin, on note qu'au-delà des sessions, l'équipe d'intégration a également mis en place des activités de supports formations pour accompagner les employés tout au long de la formation. Une fois la formation effectuée, un canal de discussion a été mis en place pour permettre aux employés de s'exprimer et de poser des questions sur l'utilisation de système et processus qui avait été sujets à formation. Dans la même lancée, un participant mentionne l'utilisation de sessions questions/réponses (Q&R) pour soutenir les employés lors de la formation. Ces sessions de Q&R avaient lieu régulièrement, pour une durée de trente minutes ou une heure dépendamment des questions des employés. Les sessions ont fourni aux employés des réponses à leurs questions sur le contenu des formations. Les Q&R se sont poursuivis jusqu'à l'intégration finale.

L'un des derniers outils de support aux employés de l'entreprise acquise a été la mise en place de sondage : « *On avait les outils de sondage qui nous permettaient d'aller chercher le pouls des employés* » - MI (1). Une autre participante réfère aux sondages comme des évaluations de la satisfaction des employés. Selon les résultats, ceux-ci se seraient sentis supportés durant l'intégration.

Dans l'ensemble, nous remarquons une grande satisfaction de la part des employés, gestionnaires comme employés, face à leur accès à l'information tout au long du processus, et à la diversité des canaux de communication. Les employés de l'entreprise acquérant expriment la même satisfaction face aux activités de communication. Plusieurs de nos répondants s'accordent sur le fait que multiples moyens de communication ont été mis en place, et que le niveau de transparence les a aidés à fidèlement suivre l'avancer du changement. Il semblerait donc que les employés des deux entreprises, quel que soit le niveau hiérarchique, aient été satisfaits du degré d'information reçu de l'équipe de projet.

Cela dit, l'un des gestionnaires nous partage néanmoins le ressenti de certains membres de son équipe lors de la première étape de l'intégration : « *Ils ne savaient pas où aller ou est ce qu'ils étaient, ou ils se positionnent dans la compagnie* » - GC (1). Ainsi, les employés ont pu suivre l'avancée du projet grâce au flux régulier de l'information, mais il semblerait que certains employés aient éprouvé de la difficulté à en savoir davantage sur leur rôles et responsabilités. L'un des employés offre une nuance sur l'efficacité des activités de communication : celle-ci les a aidés à suivre l'évolution de l'intégration certes, mais l'accent est mis sur le fait que peu, voir aucune communication individuelle n'aurait été faite avec les employés, de façon individuelle, pour les informer de possibles changements dans leurs rôles et responsabilités. Nous verrons, dans les prochains paragraphes, de quelle façon cette ambiguïté a évolué pendant l'intégration.

Pour ce qui est des activités de formation et de support, les participants interrogés ont émis un avis positif sur les pratiques mises en place :

« C'est certain que d'avoir eu accès à toutes sortes d'outils, ça m'a aidé à comprendre un peu mieux comment fonctionnait le système » - EC (1).

Rappelons que les outils de support comprennent les sessions questions/réponses, ainsi qu'un canal de conversation Microsoft Teams. La présence de la documentation *How To* a permis aux employés *« d'aller chercher les outils dont j'avais besoin avec ce qu'ils nous ont donné. »* - PC (1). Mise à part certains éléments de la formation, à savoir le rythme parfois trop rapide auxquelles elles ont été effectuées, nous notons un avis positif de la part d'un des gestionnaires :

« C'était un bout de temps très lourd : des meetings plus les formations back to back. Mais ils essayaient de nous intégrer le plus vite possible. Qu'on se sente plus à l'aise à commencer à utiliser le système tout d'un coup dès qu'on intègre » - GC (2)

Pour les gestionnaires en particulier, la mise en place d'activités informelles leur a permis de former des liens avec les employés de l'entreprise acquièrent, et de se sentir plus à l'aise au sein de ce nouvel environnement. On note donc l'établissement de liens entre les gestionnaires des deux entreprises, à la suite des multiples activités de socialisation. Il semble cependant que ces activités n'ont pas eu lieu pour les employés employés

En résumé, nous observons une implication importante de l'équipe de projet dans la communication des informations relatives au processus d'intégration et de changement. Les employés semblent d'ailleurs avoir été réceptifs et appréciatifs de la récurrence de ces communications. Nous pouvons en dire de même pour les activités de support à la formation mises en place par les ressources de GdC et de formation. Ces activités viennent s'aligner avec celles de l'intégration, de façon à offrir aux employés, ce dont ils ont besoin au moment opportun. Il est cependant important de souligner les différences qu'il y a entre les pratiques de GdC appliquées aux gestionnaires, et les pratiques de GdC appliquées aux employés. A la vue de ces différences, la sous-section sur l'ambiguïté comparera l'évolution des préoccupations de ces deux groupes.

5.2.3 L'acquéreur, du point de vue de l'entreprise cible

Rappelons qu'avant l'acquisition, l'image que les employés et les gestionnaires avaient de l'acquéreur était celle d'une grande entreprise internationale, leader sur son marché. On observe une évolution de cette image une fois que le processus d'intégration débute. Nous notons non seulement que l'image est confirmée, mais ceux-ci semblent faire face à la complexité qui vient avec le statut de leader du marché. Venant d'une entreprise plus petite, ils se rendent ainsi compte des différences dans les pratiques et façons de faire. L'une des différences portées à notre attention est la complexité des processus et des structures de l'entreprise : *« la structure est beaucoup plus complexe, beaucoup plus garnie »* - EC (2). D'après l'un des gestionnaires, l'une des difficultés à avoir une structure aussi grande est la difficulté de communication entre les différents niveaux :

« Par exemple ce n'est pas évident de contacter les gens alors que chez [l'entreprise C], tu sais quelle tâche revient à quelles personnes et tu l'as contact directement. » - GC (1).

Il s'agit d'un enjeu auquel les employés semblent également faire face. Ils nous décrivent la facilité avec laquelle les communications et le dialogue étaient effectués entre la base opérationnelle et la direction dans leur ancienne entreprise, avant l'acquisition. Une fois intégrés dans les activités de leur nouvelle entreprise, nous remarquons le passage d'une image pré-acquisition assez simple à une réalité plus complexe :

« Donc on est une entreprise avec beaucoup de processus en place, une grande structure. Alors que [l'entreprise C] était une entreprise vraiment encore gérée de façon familiale, toute petite, tout le monde se connaît » - MI (2)

Ainsi, la réalité sur le terrain semble être différente de l'image qu'avaient les gestionnaires et employés. On passe d'une connaissance plus large à une connaissance plus précise du fonctionnement de l'entreprise. Comme mentionné précédemment, la similarité entre les valeurs des deux entreprises a été l'une des raisons pour lesquelles l'achat a eu lieu. Cependant, ceci n'écarte totalement le risque de défis :

« On a beau dire qu'on achète des entreprises parce qu'elles ont les mêmes valeurs que nous, mais la culture à l'intérieur de l'organisation est toujours différente » - MI (1).

Ces différences de taille et de structure ont conduit à des préoccupations chez les employés, principalement sur leur rôle au sein de l'entreprise. Plusieurs employés ont décidé de partir avant la fin de l'intégration. Il semblerait que l'une des principales causes de ces départs soient justement les préoccupations due au passage d'une entreprise aux processus simple et familier à une grande entreprise aux processus complexes. Selon un des répondants, la transition vers un environnement plus vaste ne leur a pas fait se sentir valorisés, et ne savaient pas ou se situer dans une telle entreprise.

5.2.4 L'ambiguïté

Nous présenterons ici la période ambiguïtés auxquelles les employés, gestionnaires et employés, ont été confrontés. Nous inclurons également le rôle que les pratiques de GdC ont joué dans la progression de cette période d'ambiguïté, et des préoccupations qu'elle ramène. Pour une meilleure compréhension, nous présentons d'abord l'évolution chez les gestionnaires, puis l'évolution chez les employés.

5.2.4.1 Période d'ambiguïté chez les gestionnaires

Nous l'avons relevé précédemment : les nouveaux employés font face à une structure et à des processus plus complexes. Face à ces dernières, ils semblent être préoccupés par leur position au sein d'une entreprise de grande taille. Cette préoccupation est partagée pour les gestionnaires. Celle-ci semble toutefois s'atténuer à la suite de la modification de l'organigramme de l'entreprise. Cette restructuration a rendu leur position au sein de l'entreprise plus réelle, leur assurant ainsi une certaine sécurité d'emploi et une visibilité claire des attentes et les responsabilités qui les incombent.

La préoccupation liée au rôle s'est clarifiée une fois que la structure du leadership a été révisée et que les ressources humaines ont communiqué les changements dans les tâches des gestionnaires. En effet, lorsque nous demandons aux gestionnaires s'il y aurait un moment où ils se sont sentis intégrés, l'un d'entre eux répond : « *Je dirais en septembre 2021, c'est là que j'ai intégré les activités et la structure [l'entreprise A]* » - GC (1). Les activités de communication semblent aussi avoir aidé, principalement les réunions de *leadership updates* et la proximité que celles-ci ont établi entre l'équipe d'intégration et l'ensemble des gestionnaires :

« Je pense que c'était juste au début. Mais on était bien reçu par les équipes. Puis une des choses que j'ai vraiment aimées c'est que c'était très bien structuré, les réunions : qui fait quoi pour l'intégration, c'était quoi les dates, ... On avait des meetings chaque deux semaines, il y avait des

personnes qui géraient tout le planning de cette intégration, qui faisaient juste ça, les meetings, les points importants. » - GC (2).

Une fois les stratégies de communications mises en place, et les gestionnaires informés sur les tenants et aboutissants du processus, on observe l'atténuation des préoccupations liée aux processus d'intégration. Les infolettres de suivi ainsi que les communications entre les gestionnaires et l'équipe de projet semblent également avoir contribué positivement à la réduction de cette préoccupation. L'accès facile à l'information a ainsi facilité l'adaptation au changement.

Nous avons également mentionné qu'au début de la phase d'intégration, les employés de l'entreprise cible ont dû faire face au départ en retraite de leur président. Alors que cet élément aurait pu être source de préoccupations chez les gestionnaires, nous observons une tout autre réaction :

« Mon supérieur hiérarchique était le CEO de [l'entreprise C]. Il a choisi de quitter l'entreprise mais j'avais déjà eu l'occasion de connecter avec [nom de son supérieur], mon supérieur actuel et cette relation à continuer, c'est facile car il était vraiment disponible » - GC (1)

Les réactions à la suite du départ du président de l'entreprise cible semblent avoir été mitigées par la mise en place d'une nouvelle structure, et ce assez tôt dans le processus. L'équipe de projet s'est assurée d'inciter les communications entre les gestionnaires des deux entreprises partenaires, par exemple à travers différentes rencontres et activités de socialisation. Ces dernières semblent avoir facilité l'adaptation à la nouvelle entreprise.

En plus de la modification de leurs tâches, les gestionnaires ont également vu leur équipe s'agrandir, ce qui a perturbé leur propre processus d'adaptation à ce nouvel environnement :

« Le fait d'obtenir 30 employés de plus. Aussi le fait d'agir en tant que gestionnaire pour eux, en ayant un statut d'outsider, venant d'une autre entreprise » - GC (1).

Les formations sur la gestion du stress et de l'intégration qu'ont suivi les gestionnaires ont néanmoins aidé à relever les défis d'une gestion d'équipe plus grande. Les formations sur les nouveaux systèmes et processus semblent cependant être un enjeu pour les gestionnaires :

« Apprendre les processus. Je pense, le plus difficile c'est connaître qui fait quoi. Puis tous les processus parce qu'ils ont pas mal de processus pour chaque département » - GC (2).

En bref, pendant cette étape d'intégration, nous remarquons que certaines préoccupations apparaissent et se développent au fur et à mesure. Plus particulièrement, on observe la transition d'une période d'ambiguïté pour les gestionnaires, vers une acceptation et une adaptation aux nouvelles normes de l'entreprise. Ils considèrent que l'ambiguïté fait partie du processus d'adaptation et que l'objectif est de s'habituer progressivement.

5.2.4.2 La période d'ambiguïté chez les employés

Les quelques résultats déjà présentés suggèrent que les gestionnaires et les employés font face à des préoccupations similaires lors de la phase de pré-intégration : incertitudes par rapport à leurs tâches et quant à leurs rôles au sein d'une entreprise plus grande, puis incertitudes sur le déroulement de l'intégration. Pour ce qui est des préoccupations ressenties par rapport à leur rôle au sein de l'entreprise, nous remarquons sa présence tout au long du processus d'intégration. Cependant, à la différence des gestionnaires, ces préoccupations ne semblent pas s'être atténuées à la suite de la restructuration. Rappelons que la restructuration renvoie à la révision de la structure de leadership uniquement. L'un des gestionnaires interrogés nous partage le fait que, en début d'intégration, quelques-uns de ses employés ont eu des préoccupations quant à leur rôle. Cette préoccupation semble d'ailleurs continuer tout au long du processus d'intégration. Un des répondant nous raconte son expérience, étant resté sur un projet de l'entreprise cible, avec les membres de l'entreprise C, ce qui n'a pas facilité la collaboration avec les membres se sont équipe:

« J'ai eu un projet sur lequel j'ai dû travailler qui était un projet de [l'entreprise C], donc je travaillais avec les membres de [l'entreprise C] pendant les deux dernières années, donc tu sais, l'intégration pour moi, était comme mis sur hold » - EC (2).

En bref, malgré l'intégration officielle des nouveaux employés dans le SIRH et donc dans l'entreprise, certains employés ont longtemps travaillé de façon séparée, non seulement à cause d'un long délai dans l'intégration des systèmes, mais également à cause de la répartition de certains projets. Les projets types de l'entreprise acquise était donnée aux employés venant de l'entreprise acquise, et les projets types de l'acquéreur revenait aux employés qui étaient déjà dans l'entreprise.

Pour ce qui est de l'incertitudes des employés sur le déroulement du processus d'intégration, ceux-ci reconnaissent l'impact des activités de communication dans la diminution de cette préoccupation-là :

« Les pratiques de communication, c'est vraiment tout là. On pouvait aller dans un chat team, on pouvait avoir des courriels. On pouvait se voir en personne, on pouvait faire une rencontre personnelle 1 à 1 là avec, avec un responsable. Donc je pourrais dire que, On avait vraiment, beaucoup de possibilités de s'intégrer. » EC (1)

L'accès aux informations via des infolettres, des réunions mensuelles et des canaux de discussion Teams s'est avéré avoir permis aux employés de surmonter certaines des craintes ressenties lors de la phase de pré-intégration.

Au début des activités de formation sur les nouveaux systèmes, nous notons l'apparition d'une nouvelle préoccupation chez les employés. Avec l'acquisition, les nouveaux employés ont dû tout réapprendre, étant donné qu'ils passent à des procédures et systèmes différents. Comme nous l'explique l'un des répondants, le fait de devoir apprendre à utiliser de nouveaux processus a été déstabilisant. Un membre de l'intégration nous confirme le défi que cela à présenter pour les employés : *« C'est sûr que, à la base, ils ont des défis d'apprentissage de systèmes, donc c'était une inquiétude pour eux » - MI (3).*

En résumé, une des similitudes entre les gestionnaires et les employés est que l'incertitude sur le déroulement du processus d'intégration est atténuée très tôt par les activités de communication et d'accompagnement mises en place par l'équipe d'intégration. On remarque également chez les employés des préoccupations quant à l'utilisation des systèmes de l'entreprise. D'un autre côté, il semblerait qu'ils s'habituent progressivement aux façons de faire et à la culture de la nouvelle entreprise. Nous verrons maintenant de quelle façon ces ambiguïtés ont évolué une fois que l'intégration a été complète.

5.2.5 Résumé du processus d'intégration

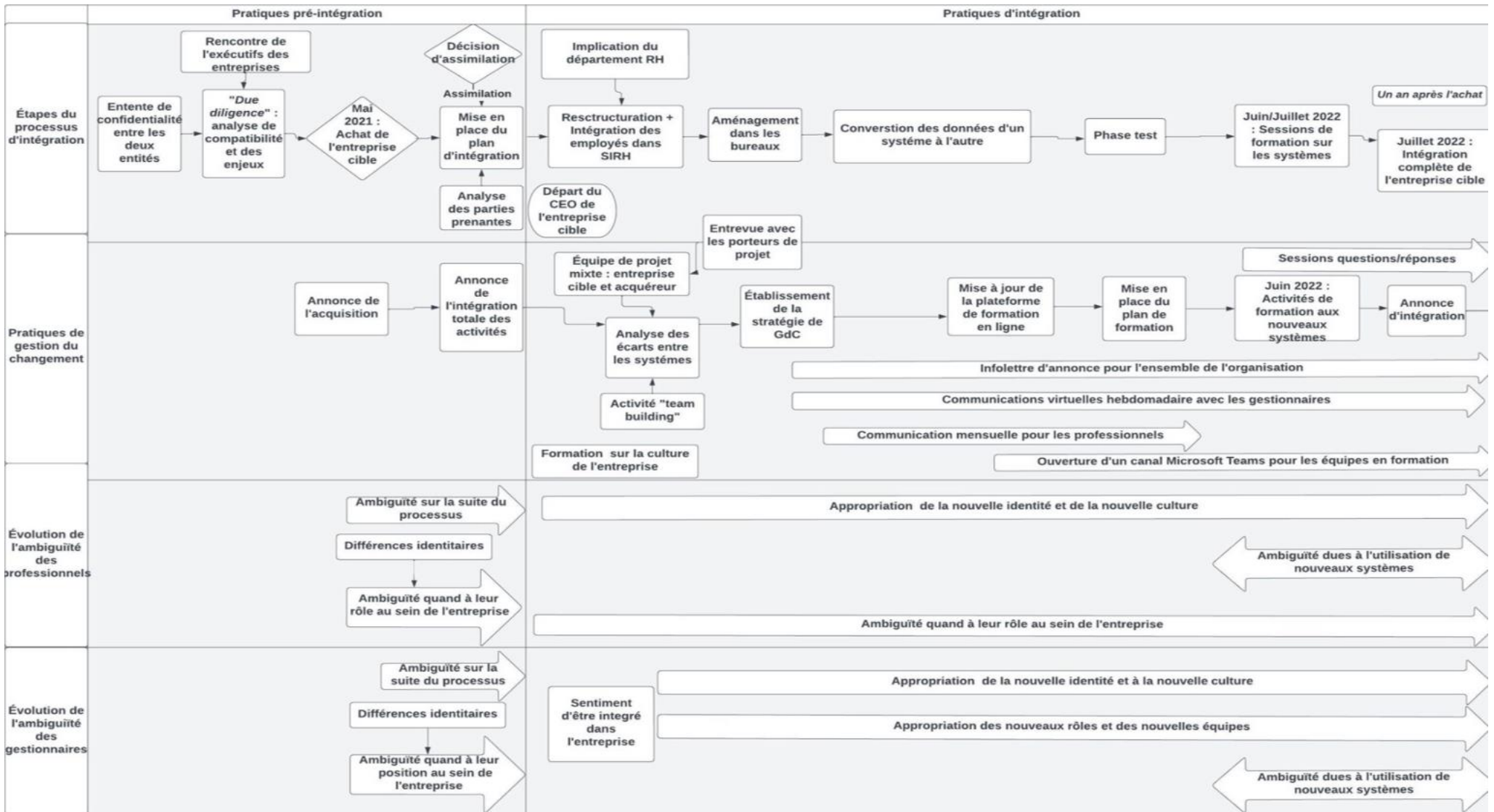
Le processus d'intégration est l'étape où on observe la mise en place d'une grande partie des pratiques de GdC. Parallèlement, nous observons un nombre important de préoccupation chez les employés, en comparaison à la phase de pré-intégration.

Au sein des deux groupes, nous remarquons une atténuation des incertitudes sur le déroulement des activités d'intégration. Les gestionnaires et les employés mentionnent le fait que les stratégies de communications mises en place par l'équipe d'intégration sont en grande partie responsables de cela. Une autre similarité entre les deux groupes concerne l'émergence d'une nouvelle source de préoccupation, soit la formation et l'utilisation des nouveaux systèmes. Il semblerait qu'il y ait une incertitude de la part des employés quant à leur capacité à assimiler ses nouveaux processus et à performer une fois la formation terminée.

Les similitudes entre les périodes d'ambiguïtés des gestionnaires et des employés s'arrêtent là. En effet, les dirigeants consolident la structure de leadership de l'entreprise et clarifient leurs rôles et positions, mais les employés font encore face à des incertitudes sur cette question. Les activités de consolidation d'équipe ainsi que les communications avec l'équipe de gestion et les ressources humaines sont citées parmi les leviers qui ont permis aux gestionnaires de passer outre ces incertitudes. Le schéma 5.2 résume les activités de la phase d'intégration, accompagnées des activités de GdC s'y rapportant ainsi que l'évolution des types de préoccupation chez les employés et les gestionnaires.

La prochaine partie présentera les progrès de ces incertitudes lors de la phase post-intégration, et l'assimilation de la nouvelle identité par les employés.

Figure 5.2 : Le processus d'intégration



5.3 Le processus post-intégration

Cette étape correspond à la fin du processus d'intégration de l'entreprise cible dans les activités de l'acquéreur. Le processus de post-intégration commence dès le « Go Live », soit le jour où les deux entreprises sont officiellement intégrées.

5.3.1 Les étapes du processus et les pratiques de gestion du changement

L'étape d'intégration des nouveaux employés dans les systèmes s'est faite un an après leur intégration dans la structure et dans les ressources humaines de l'entreprise. Une fois les sessions de formation sur les nouveaux systèmes terminées, l'acquéreur annonce l'intégration totale des nouveaux employés dans ses activités. La phase de lancement renvoie ici à ce que les participants appellent le « Go Live », le lancement des activités de l'entreprise une fois l'intégration officielle et complète. Dans cette phase de post-intégration, il y a eu la mise en place de réunions post-mortem. Il s'agit de réunions effectuées entre les ressources en GdC, et l'équipe de gestionnaires de l'entreprise acquise, dans le but d'obtenir une rétroaction sur le déroulement de l'intégration et sur le fonctionnement des activités après le « Go-Live ».

Malgré l'annonce de l'intégration officielle, nous notons une continuité dans certaines activités de GdC : « *On a offert un support post-Go Live avec des Q&A sessions* » - MI (3). Les communications ont continué sous la forme d'infolettre et le canal Teams est également resté ouvert. L'équipe d'intégration a également annoncé la mise en place d'un sondage de satisfaction sur le déroulement des activités de GdC, leur permettant ainsi d'identifier si des besoins en formation ou communications supplémentaires sont nécessaires.

La fin de l'intégration a été une occasion pour l'équipe d'intégration et l'ensemble des gestionnaires de se réunir. Il s'agissait d'une des dernières activités de consolidation d'équipe. En bref, l'étape de post intégration représente à la fois une occasion d'apporter du support supplémentaire aux employés, et une occasion d'aller chercher du feedback sur ce qui pourrait être mieux fait en termes de GdC.

5.3.2 L'expérience de l'ambiguïté

Les activités de formation et principalement les activités de soutien ont atténué les préoccupations ressenties par les gestionnaires, par rapport à l'utilisation des nouveaux systèmes. Ces derniers semblent

avoir entamé une phase d'adaptation non seulement aux processus, mais à l'environnement de la nouvelle entreprise. L'intégration ayant été complétée en juillet 2022, l'un des répondant nous confie que : « *c'était plus novembre que je commençais, ok, je commence à me sentir à ma place.* » - GC (2). Un autre répondant renchérit sur son expérience d'adaptation en nous partageant le fait que l'intégration soit une : « *C'est un travail en évolution.* » - GC (1).

Nous notons néanmoins que les activités de consolidation d'équipe et d'interactions entre les gestionnaires et l'équipe d'intégration ont contribué à l'adaptation et à l'identification des gestionnaires à la nouvelle entreprise :

« J'ai essayé d'aller au bureau, me faire des amis, mes collègues, les connaître. Et je pense que d'ici novembre, avant Noël, je me sentais vraiment bien. » - GC (2)

En ce qui concerne les employés, nous avons remarqué la continuité des préoccupations liée à leurs tâches et à leur rôle au sein de l'entreprise :

« Personnellement, ça a été mon rôle dans l'entreprise A, qui a été très ambiguë. Qui l'est encore tant qu'à moi » - EC (2).

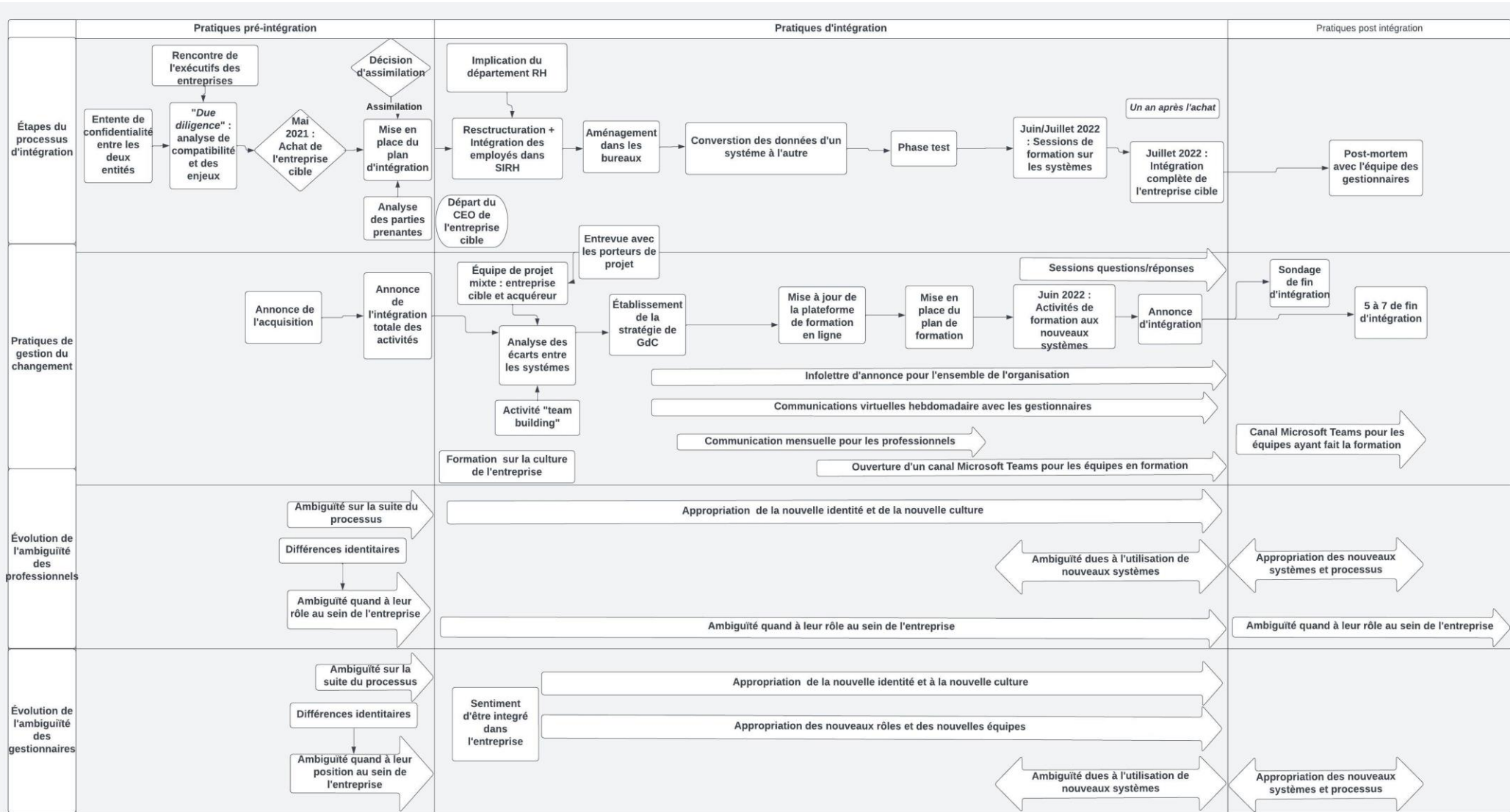
Nous voyons donc qu'à la différence des gestionnaires, certains employés cherchent encore à clarifier leurs rôles. L'un d'entre eux a d'ailleurs choisi de quitter l'entreprise en début d'année 2023, principalement dû aux préoccupations et à l'insatisfaction qu'il ressentait par rapport à ses tâches :

« Donc bien sûr, il y a des incertitudes qui ont fini par devenir des problèmes pour moi personnellement ». EC (1)

Certes, il y a un processus d'adaptation qui suit la fin de l'intégration, mais cette adaptation ne semble pas forcément aboutir à une identification des employés à leurs nouvelle organisation.

La figure 5.3 montre l'ensemble du processus d'intégration (des étapes pré-intégration jusqu'à celles de post-intégration) avec l'évolution des pratiques de GdC et l'expérience de l'ambiguïté des employés et des gestionnaires.

Figure 5.3 : Processus complet d'intégration post-acquisition



CHAPITRE 6

DISCUSSION

Ce cinquième chapitre met en relation la littérature scientifique et les résultats présentés dans le chapitre précédent. Cette comparaison nous permettra d'identifier des similarités et des différences entre les résultats obtenus et les écrits. Nous rappelons que l'objectif de cette recherche était de comprendre l'influence des pratiques de gestion de changement sur l'identification des gestionnaires et les employés en contexte d'acquisition (intégration par assimilation). Nous discuterons en premier lieu du processus d'identification auquel sont passés les employés tout au long de l'intégration. Nous verrons ensuite en quoi l'ambiguïté joue un rôle positif dans leur identification à la nouvelle entreprise. Nous élaborerons ensuite sur les pratiques de gestion du changement mise en place par l'équipe de projet, et leur impact sur les préoccupations des participants. Pour finir, nous effectuerons une distinction entre l'expérience vécue par les gestionnaires, et celle vécue par les employés.

6.1 Processus d'identification

L'identification à une organisation renvoie à l'appropriation de l'identité organisationnelle à l'identité individuelle (Rousseau, 1998). En se rattachant ainsi à leur organisation, les individus développent un sentiment de sécurité, de stabilité et d'appartenance à leur organisation. L'identification de l'organisation par l'employé peut donc signifier qu'il existe un certain alignement entre les valeurs organisationnelles et les valeurs individuelles. Cet alignement n'est pas instantané, mais passe par un processus d'identification complexe (Chedotel, 2004). Le schéma par lequel sont passés les employés que nous avons interrogés atteste de la complexité du processus d'identification. Lewin (1947) et Pratt (2000) se rejoignent sur le fait que la première étape du processus d'identification est source d'anxiété et d'insécurité psychologique pour les employés. Dans notre cas, la première réaction des employés à l'annonce de l'acquisition a été de la crainte, et le développement d'un sentiment d'ambiguïté face à des normes et des pratiques différentes ainsi que de l'appréhension face à la mise en place du processus d'intégration. Une nouvelle réalité se forme et les participants réalisent qu'ils devront abandonner ce qu'ils savent de leur organisation, pour faire face à une nouvelle entreprise, avec de nouvelles valeurs et façons de faire. Ce

ressenti peut s'apparenter au processus de dégel de Lewin (1947), première étape de l'identification à leur nouvelle organisation. Il semblerait que le processus de dégel soit alors enclenché dès le début de la phase de pré intégration, précédemment mise en relation avec l'étape de dégel de Lewis. A cette étape, les participants sont inconscients du nouveau changement à venir et se définissent uniquement par l'identité de leur entreprise cible. Après l'annonce de l'acquisition, les nouveaux employés sont confrontés à une nouvelle identité qui, selon certains aspects, va à l'encontre de ce dont ils sont familiers : dans notre cas par exemple, la taille de l'entreprise a été un enjeu particulièrement important pour les participants. Ainsi, face à cette perturbation de leur environnement, ceux-ci ont développé des craintes et des préoccupations (Bareil, 1999; Pratt, 2000).

L'étape qui suit la phase de désidentification renvoie à la phase de transition vers une nouvelle identité. Dans le langage de Lewin, ceci correspond à la phase de transition. Pour nos répondants, celle-ci a lieu lors du lancement des activités d'intégration par l'équipe de projet. On observe lors de cette phase de transition, l'apparition et l'évolution de plusieurs préoccupations chez les participants. Dans un premier temps, on observe une préoccupation due au processus de changement. Cette préoccupation amène les répondants à se questionner sur le déroulement des activités de changements, l'échéancier du processus d'intégration, leur implication dans le processus ainsi que leur accès à l'information.

Malgré le fait que les deux entreprises partenaires exercent dans le même secteur et semblent avoir des valeurs similaires, les participants ont également relevé plusieurs différences principalement au niveau de la taille des entreprises, la complexité des structures et des processus adoptés par l'acquéreur, les différences dans les pratiques et les systèmes utilisés. Ces différences soulèvent d'autres incertitudes lors de la phase de pré intégration, soit les préoccupations liées au positionnement des nouveaux employés dans une entreprise aussi complexe.

Comme mentionne dans le chapitre 3, la notion d'ambiguïté peut entretenir des liens avec la notion de préoccupations de Bareil (1999) : la différence entre les deux termes réside dans le fait que l'ambiguïté est un processus composé de plusieurs préoccupations par lesquelles passe les employés en situation de bouleversement. Dans le cas de notre étude, la première préoccupation ressentie par les répondants est reliée au processus d'intégration. Celle-ci rappelle à la phase 4 du modèle de Bareil (1999), les préoccupations liées à la nature du changement. Simultanément, les répondants s'interrogent sur l'impact

que l'acquisition aura sur leur tâches, responsabilités et sur leur position au sein de l'entreprise, ce qui renvoie à la deuxième phase du modèle de Bareil (1999).

Nous remarquons dans le schéma 5.3 du processus complet d'intégration, que nous avons dressé dans le chapitre précédent, une évolution plus importante de l'expérience de l'ambiguïté lors de la phase d'intégration. En effet, les préoccupations soulevées lors du processus de pré intégration diminuent et s'estompent, pour laisser place à des préoccupations liées à l'utilisation des nouveaux systèmes. Les répondants mentionnent le fait que cette préoccupation naisse à la suite des activités de formation, lorsqu'ils doivent mettre en application l'apprentissage qu'ils ont reçu sur les nouveaux systèmes et processus. Bareil (1999) décrit cette préoccupation dans la phase 5 de son modèle : les employés se retrouve à la fin du processus de changement et sont enclins à adopter les nouvelles façons de faire. Cependant, face à ces nouveaux défis, il n'est pas rare qu'ils ressentent un sentiment d'incompétence et s'interrogent sur leur capacité à performer avec les nouveaux outils à leur disposition.

On remarque ainsi l'évolution d'une préoccupation à une autre chez les gestionnaires. Malgré cette évolution, certaines préoccupations semblent persister au fil du temps. C'est le cas pour les employés qui continuent à ressentir de l'incertitude face à leurs responsabilités au sein de l'entreprise. En effet, cette préoccupation semble persister au-delà de la phase d'intégration. A la clôture de l'intégration, là où on s'attendrait à ce que le processus d'identification soit finalisé pour les employés, on observe une continuité de la période d'ambiguïté chez les employés de l'entreprise cible. Plus loin dans le chapitre, nous discuterons des raisons qui pourraient expliquer la persistance de préoccupations (uniquement) chez les employés.

Pour finir, nous remarquons la transition progressive d'une période d'ambiguïtés vers une forme d'adaptation à la nouvelle situation : les répondants semblent être conscients que le changement demande un période d'adaptation, et qu'il est naturel de continuer à s'interroger sur les nouvelles pratiques pour mieux les comprendre et les mettre en application. Ce point vient nuancer la dernière étape du modèle de changement créé par Lewin (1947) : la cristallisation. En phase de cristallisation, les employés ont intégré les changements mis en place par l'organisation, les nouvelles habitudes sont formées. Si on s'appuie sur nos résultats, la clôture des activités de changement n'est pas synonyme de cristallisation des nouvelles pratiques pour les employés : on observe plutôt une phase d'adaptation à la nouvelle identité. Autrement dit, le processus de transition ne prend pas fin, une fois les activités d'intégration terminées.

Nos résultats rejoignent le postulat de Pratt (2000) qui suggère que le processus d'identification n'aboutit pas forcément à une identification de la part des employés. Il peut certes y avoir une identification positive une fois le changement terminé, mais cela peut également aboutir à un manque d'identification à la nouvelle entreprise, ou, comme c'est le cas dans ce contexte, à une ambivalence identitaire. En bref, le processus d'identification se présente comme complexe et propre à chaque individu. Il ne s'agit pas d'une évolution linéaire et prévisible.

6.2 Influence positive de l'ambiguïté

Nous venons d'établir, en comparant nos résultats à la littérature, que l'identification n'est pas un processus linéaire et prévisible. A travers les écrits de Bareil (1999), nous voyons également qu'il est inévitable pour les employés de ressentir de l'ambiguïté, spécialement lors des changements d'envergure tel qu'une acquisition d'entreprise. Il est largement établi que l'ambiguïté ressentie par les employés peut conduire à des résistances qui, à leur tour, peuvent entraîner des répercussions importantes sur le processus de changement si des pratiques d'atténuation ne sont pas mises en place (Lemieux & Lauzier, 2018; Collerette et al., 2021). Malgré cela, l'étude de nos résultats nous a permis de relever un aspect positif à l'ambiguïté ressentie par les employés.

En effet, la période entre l'annonce de l'acquisition par l'entreprise mère et le début de la phase d'intégration a été marquée par très peu de pratique de GdC : outre les annonces d'acquisition et d'intégration, aucune activité ne semble avoir été mise en place. Nous remarquons en parallèle, l'émergence des premières incertitudes des employés (employés et gestionnaires), qui se questionnent sur la suite du processus d'intégration ainsi que leur position au sein de l'entreprise. Pour les gestionnaires, ces préoccupations s'atténuent lorsqu'ils reçoivent des informations plus claires quant à leur position dans la structure de l'entreprise. Pour les employés, les préoccupations liées à la nouvelle culture et identité s'atténuent lorsque des activités de formation sont mises en place pour leur permettre de se familiariser avec leur nouvelle réalité. Il est donc apparent que le manque d'information fournie à ce stade de l'intégration contribue au développement des préoccupations, et aux questionnements des employés. Ces préoccupations s'atténuent par la suite, une fois les activités de communication mises en place.

Nous remarquons par ailleurs que les activités de communication n'ont pas conduit à de la résistance, mais plutôt à une certaine curiosité de la part des employés. Il semble avoir été bénéfique pour l'équipe de

projet de limiter les informations fournies aux employés en début d'intégration. Ceci corrobore l'énoncé de Bokanowski (2004) qui suggère que partager un trop grand nombre d'informations dès le début du processus de changement risque de faire naître de l'anxiété et un sentiment de surcharge chez les employés. Dans le cas de notre étude, les 4 employés de l'entreprise cible que nous avons interrogés ne semblent pas avoir ressenti de l'anxiété à ce stade de l'intégration. L'un des membres de l'équipe d'intégration ajoute que ce manque de communication était volontaire de leur part, dans le but de mettre en place des stratégies adaptées aux employés dans un premier temps. Dans un deuxième temps, il a été important pour eux d'éviter, dans la mesure du possible, tout scepticisme de la part des nouveaux employés dès le début du processus d'intégration.

Un autre effet positif de l'ambiguïté est constaté chez les gestionnaires. Selon Gioia et ses collaborateurs (2012), l'ambiguïté lors d'un changement peut être bénéfique en poussant les employés à s'intégrer, à chercher d'eux-mêmes des solutions et de nouvelles idées, à faire preuve de créativité. Dans notre cas, malgré le fait que les gestionnaires aient obtenu plus de clarté sur leurs nouvelles responsabilités, une incertitude nouvelle se développe, soit celle de l'adaptation à leurs responsabilités et à leurs nouvelles équipes. Face à ce nouveau défi, les gestionnaires semblent avoir fait preuve de créativité en communiquant avec leurs équipes, en établissant leur style de gestion, tout en essayant de s'adapter à celui existant. Malgré cette ambiguïté, ou à cause de celle-ci, ils ont fait preuve de curiosité face aux pratiques adoptées par leurs équipes, et ont souhaité gagner la confiance des membres de leur équipe. Nous appuyons donc les idées de Gioia et al (2012), car les préoccupations des gestionnaires face au fonctionnement de leur nouvelle équipe les poussent à s'interroger, à revoir les pratiques.

Dans l'ensemble, nous notons donc que la période d'ambiguïté par laquelle passent les employés n'est pas toujours un frein au changement; elle peut au contraire avoir un effet mobilisateur en processus de changement (Gioia et al, 2012). Il est cependant important d'apporter une nuance à cette proposition : elle n'est valable que jusqu'à un certain point. En effet, notre cas révèle la persistance des préoccupations par rapport aux rôles jusqu'à la phase post intégration du processus. En bref, l'ambiguïté est un élément qui peut être bénéfique au processus de changement, cependant, la laisser perdurer à long terme, risque de soulever des effets négatifs sur la satisfaction des employés, sur le taux de roulement et sur la performance de l'entreprise plus tard.

6.3 L'influence des pratiques de gestion du changement

L'objectif de cette étude était d'identifier l'évolution de l'ambiguïté, plus spécifiquement, des préoccupations, lorsque des pratiques de GdC sont mises en place, et si cette évolution aboutit à une identification chez les employés, employés et gestionnaires.

Le tableau de synthèse partagé dans le chapitre précédent démontre que les préoccupations des employés se développent et s'atténuent en fonction des pratiques de GdC mises en place lors des différentes phases. La communication est régulièrement mentionnée comme étant l'aspect central des stratégies de GdC lors de cette intégration (Steigenberg, 2017). La communication est un moyen de réduire les ambiguïtés des employés lors d'une fusion ou d'une acquisition, en leur donnant un sens et des objectifs. Notre étude va dans le même sens. Premièrement, nous remarquons que les ambiguïtés perdurent tout au long de l'intégration, dès le moment de l'annonce de l'acquisition jusqu'à l'utilisation des canaux de communication Microsoft Teams, en passant par les rencontres régulières avec les employés tout au long de l'intégration. Deuxièmement, nous observons l'importance de la communication bidirectionnelle. En effet, non seulement l'équipe d'intégration à l'occasion de tenir les employés au courant de l'avancée du projet d'intégration, mais ceux-ci ont également l'occasion de partager leurs doutes et incertitudes avec l'équipe d'intégration. Troisièmement, les besoins des employés, la culture de l'entreprise et le langage méritent d'être pris en compte dans les activités de communication. Par exemple, dans notre cas, l'entreprise acquise est basée au Québec, donc communique en français, mais également en anglais grâce à son expansion dans plusieurs sites anglophones comme en Ontario. Nous observons également une distinction entre les pratiques adoptées pour les employés et pour les gestionnaires. Tandis que le premier groupe a des rencontres mensuelles avec l'équipe d'intégration lors du processus de changement, l'autre a des rencontres hebdomadaires. L'équipe d'intégration semble prendre en compte le double rôle des gestionnaires face au changement : ceux-ci doivent s'habituer à une nouvelle entreprise, mais également jouer le rôle de facilitateur auprès de leur équipe afin de faciliter l'adaptation au changement (DiGeorgio, 2002). Tout compte fait, les pratiques de communications mises en place lors de l'intégration semblent avoir eu du succès et appréciées par l'audience visée.

Ceci mérite d'ailleurs d'être mis en relation avec l'évolution de l'ambiguïté des employés. En effet, dès le moment où il y a eu davantage de clarté sur les rôles, les gestionnaires ont vu leur ambiguïté diminuer pour donner place à une phase d'adaptation au nouveau changement. Lors de la phase de pré-intégration, les employés interrogés ont avoué avoir des préoccupations quant à la suite du processus d'intégration.

Cette incertitude est toutefois rapidement balayée grâce aux différents canaux de communication mis à leur disposition pour leur partager l'avancement du projet d'intégration.

Cependant, face à la continuité des préoccupations des employés face à leurs tâches, il semble y avoir eu un manque de clarté sur les besoins en communication des employés. Nous nous interrogeons également sur l'efficacité de la communication à deux sens en ce qui concerne ce groupe-là : pourquoi est-ce que cette incertitude n'a pas pu être détectée plus tôt ? Les employés se sentaient-ils à l'aise de mentionner ces préoccupations auprès de leur gestionnaire ? Il serait intéressant de creuser un peu plus ce sujet.

Pour ce qui est des pratiques de formation, de la même façon que la communication, elles ont joué un rôle sur l'évolution de l'ambiguïté des employés. Tôt dans le processus d'intégration, nous voyons la mise en place de formation en ligne sur la culture et l'identité de la nouvelle entreprise, de façon à familiariser les nouveaux employés. D'après les membres de l'équipe d'intégration, cette formation aurait eu pour objectif d'aider les employés à mieux comprendre leur nouvelle organisation. Cette première formation a d'ailleurs permis à ceux-ci de comparer cette nouvelle identité à l'ancienne. Cette transition entre l'ancienne et la nouvelle identité permet ainsi la formation d'une identification duale chez les employés (Rouziès, 2007), ce qui va faciliter leur adaptation au processus de changement. Nous pouvons le voir avec la transition des préoccupations face à la nouvelle identité, à une appropriation des nouvelles façons de faire.

La deuxième activité de formation s'est penchée sur les nouveaux systèmes utilisés par les employés de l'entreprise cible. Avec le début de ces sessions de formation, nous notons le développement d'une nouvelle préoccupation pour les employés : celle reliée à l'utilisation des nouveaux systèmes. L'atténuation de cette ambiguïté à la fin des sessions de formation s'est faite en grande partie par le support de formation mis à la disposition des employés. Nous rappelons qu'il s'agit de canaux de communication Microsoft Teams ainsi que les rencontres Q&A qui ont eu pour but de répondre aux incertitudes des employés en ce qui concerne les sujets de formation. L'adoption de ces activités de communication en guise de support à la formation rejoint ce que Weber et ses collaborateurs (2011) disent sur l'importance des activités de formation : ces sessions, en plus des activités de soutien, ont permis aux employés de s'engager et de se sentir écoutés par l'équipe d'intégration. Les auteurs rejoignent également Rousseau (1998) qui stipule que le sentiment de justice ressentie par les employés face aux activités mises en place lors d'un processus de changement, aide à développer leur sentiment d'appartenance. Dès la fin

de la formation, l'ambiguïté liée à l'utilisation des nouveaux systèmes laissent ainsi place au processus d'adaptation des employés.

Une autre pratique de changement déployée dans notre cas est celle des activités de soutien à la formation. Nous remarquons que des activités de soutien de formation continue après que le Go-Live ait été annoncé, et l'intégration de l'entreprise cible officiellement terminée. Cette prolongation du soutien de formation va de pair avec le fait que l'identification ne se fait pas lors de la fin du processus de changement, mais une période d'adaptation des employés s'ensuit et doit être guidée par l'organisation. En résumé, nous remarquons l'influence de pratiques de GdC sur les préoccupations et l'adaptation au processus d'intégration.

6.4 Distinction entre les employés et les gestionnaires

Les résultats nous montrent une différence dans les pratiques de communication offertes aux employés et celles offertes aux gestionnaires. Nous avons vu que le processus d'identification et les préoccupations étaient des éléments subjectifs et propres au parcours de chaque individu : cela est d'autant plus vrai lorsqu'on compare la période d'ambiguïté des gestionnaires à celle des employés.

L'une des différences les plus importantes se trouve dans les préoccupations des employés face à leurs nouveaux rôles et à leurs nouvelles tâches : dans le cas des gestionnaires, cette préoccupation diminue une fois la structure du leadership rendue officielle, grâce à leur implication dans la stratégie de gestion du changement et à leur communication constante avec l'équipe de gestion du projet. Cependant, cette préoccupation persiste chez les employés, même après l'intégration officielle de l'entreprise cible. Nous remarquons donc une différence dans l'évolution de certaines préoccupations chez les gestionnaires et les employés, qui découle des pratiques de GdC qui leur sont offertes. En développant des pratiques propres à chaque groupe, nous voyons un alignement de l'équipe de projet avec les propos de Rousseau (1998) qui suggèrent que le changement est subjectif et les gestionnaires ont tendance à le vivre de façon plus intense que les employés. En effet, en plus de devoir assimiler eux-mêmes la nouvelle culture et les nouvelles tâches qui leur sont assignées, ils doivent également prendre en charge leur équipe, communiquer avec elles sur l'évolution du changement, et les accompagner. L'une des membres de l'équipe d'intégration nous mentionne d'ailleurs que c'était une des raisons pour lesquelles la communication a davantage été concentrée sur les gestionnaires en début d'intégration.

Nous avons également vu que les employés ont eux aussi été accompagnés lors du processus d'intégration, avec des communications récurrentes sur l'avancée du projet ainsi que des activités de soutien. Les employés reconnaissent avoir reçu les informations et le soutien nécessaire lors de l'intégration. Le fait que certaines de leurs préoccupations perdurent jusqu'au moment de nos échanges suggèrent néanmoins certains manquements dans la mise en place de la stratégie de GdC. On peut penser que la clarification de certains rôles et responsabilités aux employés auraient pu faire une différence sur les préoccupations ressenties par rapport à leur poste.

Un autre point à soulever est l'importance des activités de consolidation d'équipe dans l'identification des employés à leur organisation. Les gestionnaires de l'entreprise cible décrivent les activités de consolidation et de socialisation comme une occasion de connaître leurs collègues et de se sentir plus à l'aise dans ce nouvel environnement. Nous observons la différence que ces activités ont eu pour les gestionnaires, et nous nous interrogeons sur la différence qu'elles auraient pu avoir sur l'évolution de l'ambiguïté de employés. Comme le mentionne Rousseau (1998), les individus s'identifient à travers les relations qu'ils forment avec leurs compères et les interactions qu'ils ont.

Ainsi, nous voyons que l'identité de l'entreprise mère est transmise à travers les différentes pratiques de GdC. La justice procédurale qui, selon Rousseau (1998), est nécessaire à l'assimilation d'un changement par les employés, semble être présente pendant l'intégration. Nous attirons plutôt l'attention sur la nature des échanges avec les employés, davantage centrés sur l'évolution du projet d'intégration. À ce titre, les occasions de consolidation d'équipe semblent avoir être rares, voire inexistantes.

En bref, comme les employés et les gestionnaires occupent des positions différentes, leur expérience de changement soit différente. Notre étude fait ressortir l'importance de ces différences; il devient donc nécessaire que les pratiques en GdC prennent en compte ces différences. Plus particulièrement, il appert fondamental de ne pas minimiser l'expérience des employés au profit des gestionnaires, au risque de voir certaines résistances et préoccupations perdurer. Par ailleurs, en plus des activités de communication, formation et soutien qui permettent l'identification progressive à l'organisation, il s'avère incontournable d'inclure des échanges, par exemple via des activités de socialisation. Après tout, les collègues représentent un autre canal de communication des valeurs et d'identité de la nouvelle organisation.

CONCLUSION

Les acquisitions ont longtemps été un moyen pour les entreprises de gagner des avantages stratégiques sur leurs concurrents, et de s'imposer sur le marché. Néanmoins, il s'agit d'un changement coûteux pour les entreprises qui l'adoptent. Au fil des années, les études ont également fait ressortir les nombreuses conséquences sociales que cette stratégie de gestion peut avoir sur les différentes parties prenantes : les employés, les clients, les fournisseurs ou encore les organismes ou autres partenaires externes.

Le concept de gestion du changement, quant à lui, n'a cessé d'évoluer de manière significative, à la suite des multiples transformations technologiques, organisationnelles, économiques et sociales des dernières années. Les entreprises ressentent de plus en plus la nécessité de s'adapter aux changements internes et externes à leur organisation, pour pouvoir survivre et garder un avantage concurrentiel. Les acquisitions d'entreprises sont des changements organisationnels majeurs qui peuvent avoir un impact significatif sur la culture, l'identité, la structure et les processus des organisations partenaires. Par conséquent, la conduite du changement est essentielle pour assurer le succès du processus d'intégration post-acquisition et pour minimiser les risques associés.

Le choix d'explorer les intégrations post-acquisition comme changement vient principalement de la complexité de ce type de transformation. La littérature scientifique offre un vaste bassin d'articles traitant des pratiques de gestion du changement en acquisition. Ce fut un défi de trouver une avenue jugée encore peu explorée, pour y apporter davantage de connaissance. Il existe de nombreux écrits pouvant traiter des résistances en changement lors du processus d'intégration, d'autres abordent l'évolution de deux cultures organisationnelles et les répercussions que cela a sur les employés. Néanmoins, peu d'articles abordent la question de l'identification organisationnelle en contexte d'acquisition, ou encore du lien qui peut exister entre cette identification, et les préoccupations ressenties par les employés pendant la période d'ambiguïté du changement. En plus de vouloir explorer ces concepts, il nous a semblé pertinent d'étudier les différences dans le processus d'identification des gestionnaires, et celui des employés. En effet, en effectuant la distinction entre ces deux groupes, cela nous a permis d'identifier les variations dans le processus d'identification de chacun. Cela rend également plus aisé, l'identification de pratiques de GdC bénéfiques pour chacun des groupes.

Dans le cadre de ce mémoire, nous avons donc cherché à explorer l'influence des pratiques de gestion sur l'évolution des préoccupations et l'identification des employés, à la suite d'une acquisition.

Notre étude retrace l'évolution de l'ambiguïté chez les deux groupes étudiés, en fonction de la chronologie des activités d'intégration et des pratiques de GdC. Nous avons mené une étude qualitative au sein d'une entreprise québécoise, ayant fait une acquisition locale en 2021. Les deux entreprises partenaires exerçaient dans le milieu – milieu qui, depuis 2019, connaît des innovations et des changements accrus dus à la pandémie et à la venue des activités à distance. Les 9 participants que nous avons vus en entrevue ont été rencontrés près de 8 mois après la date d'intégration officielle de l'entreprise cible au sein l'entreprise mère. Les participants provenaient de 5 groupes distincts d'emploi : les gestionnaires de l'entreprise mère, les employés de l'entreprise mère, les gestionnaires de l'entreprise cible, les employés de l'entreprise cible ainsi que les membres de l'équipe d'intégration, chargés de la gestion du changement et du projet.

Contributions théoriques

Notre étude offre trois grandes contributions. Premièrement, elle montre que la période d'ambiguïté, lors d'un changement organisationnel, n'a pas forcément de finalité. Dans ses recherches, Lewin offre un modèle de changement axé sur trois étapes : le dégel, la transition et pour finir, la cristallisation qui marque renvoie à l'équilibre retrouvé à la suite d'un changement. Nos données contredisent en partie ce modèle : malgré le fait que le projet d'intégration ait pris fin des mois avant la collecte de nos données, certains participants semblent toujours avoir des préoccupations liées à leur rôle, tandis que d'autres sont passés de l'ambiguïté à une phase d'acceptation et d'adaptation au changement. L'ambiguïté peut ainsi perdurer chez les employés, si des pratiques de GdC adaptées ne sont pas mises en place.

Nous observons par la même occasion, plusieurs différences dans l'évolution de l'ambiguïté des participants : notre étude vient corroborer le fait que le processus d'identification est très subjectif, voir unique à chaque employé. Notre analyse montre par ailleurs que les gestionnaires ont une expérience différente de celles des employés. De même qu'au sein de chacun des deux groupes, nos participants semblent avoir des vécus et une expérience de l'intégration différente. L'identification à une organisation n'est donc pas un processus clair, prévisible et linéaire.

Dans un second temps, notre recherche est en accord avec la pensée des auteurs tels que Chilova et Vernis (2015) : malgré le fait que l'ambiguïté en contexte de changement organisationnel soit un processus subjectif et peu contrôlable, il peut constituer un levier dans le processus d'identification des employés. En effet, on remarque une curiosité accrue de la part de nos participants en début de changement, particulièrement chez les gestionnaires, qui se sont efforcés de communiquer avec les employés de l'entreprise mère, pour mieux s'adapter et comprendre leur environnement. Des limites sont néanmoins à prendre en compte; nous l'avons vu lors de notre conversation avec l'un des employés de l'entreprise cible. L'ambiguïté peut certes être positive, mais si elle perdure dans le temps, cela peut conduire à de l'épuisement et à un manque de sentiment d'appartenance. La finalité serait donc une baisse en performance ou une démission de l'employé.

Notre recherche enrichit également la littérature en GdC, en apportant un aspect processuel à l'identification organisationnelle. L'expérience de l'ambiguïté n'est pas un processus linéaire avec des étapes par lesquelles l'employé passe pour s'approprier l'identité de son organisation. Néanmoins, notre étude nous a permis de faire ressortir un processus de GdC qui avait pour objectif de permettre aux employés de l'entreprise cible d'atteindre un stade d'adaptation à leur nouvelle identité, lors d'une intégration par assimilation. Nous proposons un processus de GdC en contexte d'acquisition, incluant des pratiques de communication, de formation, de support et de consolidation d'équipe.

Contributions pratiques

En effectuant cette étude, notre objectif était non seulement de pouvoir apporter une contribution dans la littérature en stratégie d'acquisition et en GdC, mais également d'apporter une contribution pratique qui sera utile aux entreprises comme celle que nous avons étudiée.

La réponse des participants aux pratiques de GdC mis en place par l'entreprise nous a permis d'identifier certaines pratiques favorables à l'évolution de l'ambiguïté des employés vers la phase d'adaptation, et potentiellement, de l'identification à l'organisation. La pratique qui semble la plus significative dans nos données est celle de la communication. Sur la base de notre recherche, nous invitons les entreprises en processus d'intégration par assimilation, à favoriser la communication transparente, régulière et à deux sens. Ce style de communication permet à l'employé de se sentir valorisé. Le fait d'avoir facilement accès à l'information favorise le sentiment de justice que les employés peuvent ressentir par rapport au déroulement de l'intégration. Nous recommandons aux entreprises d'adapter leurs canaux de

communication aux besoins de leur audience, que ce soient les gestionnaires, les employés, les membres d'une équipe ou d'un département. La connaissance des besoins de chaque sous-groupe pourra également aider l'équipe de GdC à prévoir leur préoccupation et à mettre en place des activités de communication ou de mitigation adaptées. Dans l'identification des besoins de chaque groupe, il est important de reconnaître la dualité du rôle des gestionnaires lors d'une intégration : ceux-ci sont chargés d'aider leurs équipes à s'adapter (DiGeorgio, 2002), mais ils doivent également s'adapter à la nouvelle entreprise tout en naviguant avec leurs propres incertitudes. L'enjeu pour les entreprises devient donc de reconnaître cette difficulté, tout en s'assurant de ne pas minimiser les besoins des autres employés.

En plus des stratégies de communication, les activités de collaboration entre équipes est un bon moyen de partager l'identité de l'entreprise mère avec les nouveaux employés. Dans notre étude, l'absence d'activité de consolidation peut être l'une des raisons pour lesquelles les gestionnaires et les employés étaient à des étapes différentes de préoccupations. De nombreuses études le soulignent : l'appartenance à un sous-groupe facilite l'intégration d'un nouvel arrivant dans un environnement donné (Nahavandi et Malekzadeh, 1988). Ceci est d'autant plus vrai lorsqu'il s'agit d'une assimilation et que le départ d'un employé d'une entreprise pour une autre ne s'est pas fait par choix. En phase d'intégration, la responsabilité de favoriser la collaboration au sein de l'équipe et de cultiver un sentiment d'appartenance pour les nouveaux arrivants incombe principalement aux gestionnaires. Nous conseillons donc aux équipes de projet, de fournir aux gestionnaires une formation axée sur le leadership transformationnel, afin de les aider à faciliter l'intégration des employés issus de l'entreprise cible au sein de leurs nouvelles équipes. Cette formation renforcera leurs compétences en GdC, et leur permettra d'encourager un environnement de travail propice à l'adaptation et à la coopération, contribuant ainsi à une meilleure intégration des nouveaux membres de l'équipe.

La gestion du changement est une discipline parmi d'autres, à inclure dans un projet de changement organisationnel, comme celui d'une acquisition par intégration. Plusieurs acteurs sont cependant à prendre en considération lors d'un changement de cette envergure. L'une des étapes d'une acquisition est la diligence financière; une fois cette analyse faite et le choix d'intégration décidé, nous recommandons, dans la même logique, la mise en place d'un exercice de diligence concernant la GdC, dont l'objectif serait d'analyser les ressources dont le projet aura besoin, principalement au sein des équipes de projet, des GdC, et au sein des RH et de permettre un alignement préalable des objectifs du projet, et des activités des différents groupes impliqués.

Limites de la recherche

Malgré les contributions apportées par cette recherche, il est important de souligner ses limites. Cette étude est basée sur un échantillon de 9 participants, à partir desquels nous avons pu obtenir des résultats. Néanmoins, un bassin de candidats plus large nous aurait permis d'obtenir une meilleure représentativité de la population étudiée, et un meilleur reflet de l'expérience d'intégration des employés.

Deuxièmement, il a été intéressant d'étudier cet aspect processuel, mais un suivi plus étroit du processus d'intégration nous aurait aidé à mieux suivre l'évolution de l'ambiguïté des employés, et à mieux comprendre le contexte d'implantation des pratiques de GdC. Pour le sujet de cette recherche en particulier, il aurait été avantageux d'effectuer une analyse longitudinale, et de planifier des entrevues tout au long du processus d'intégration.

Pistes de recherche

Les résultats de notre recherche suggèrent plusieurs pistes de recherche qui pourraient contribuer à enrichir la littérature sur la gestion du changement en contexte d'acquisition, en particulier lors d'une assimilation. Tout d'abord, une étude approfondie sur le degré d'identification des employés de l'entreprise cible après l'intégration serait pertinente. Des recherches pourraient être menées sur le passage d'une identification faible à une identification totale, pour déterminer le contexte et la période nécessaire aux employés pour s'approprier leur nouvelle identité organisationnelle.

Le sujet de notre recherche se concentre sur les pratiques de GdC et leur influence sur l'ambiguïté et sur le processus d'identification. Il serait intéressant d'analyser en détail les stratégies mises en place par les employés et les gestionnaires pour faire face à l'ambiguïté. Cela pourrait inclure l'identification des mécanismes individuels utilisés lorsque des préoccupations sont observées, concernant leurs nouveaux rôles. Il serait également pertinent de comparer ces mécanismes avec ceux adoptés lorsqu'ils font face à des préoccupations en lien avec l'utilisation de nouvelles technologies, ou à tout autre type de préoccupation, afin de mieux comprendre les similitudes et les différences dans leur approche de résolution des préoccupations.

Enfin, la comparaison de l'évolution de l'ambiguïté lors d'une assimilation avec d'autres cas d'intégration pourrait être une avenue intéressante à explorer. Une analyse comparative permettrait de mieux comprendre comment l'ambiguïté et l'identification organisationnelle peuvent varier en fonction du type d'intégration choisi par les entreprises.

En explorant ces pistes de recherche, nous pourrions contribuer à une compréhension plus approfondie de la gestion du changement en contexte d'acquisition, et à une meilleure compréhension des enjeux liés à l'ambiguïté et à l'identité organisationnelle.

ANNEXE A

Certificat d'approbation éthique



No. de certificat : 2023-5356

Date : 2023-01-17

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPE plurifacultaire) a examiné le projet de recherche suivant et le juge conforme aux pratiques habituelles ainsi qu'aux normes établies par la *Politique No 54 sur l'éthique de la recherche avec des êtres humains* (2020) de l'UQAM.

- Titre du projet : **L'influence des pratiques de gestion de changement organisationnel sur le processus d'appropriation identitaire en contexte d'acquisition.**
- Nom de l'étudiant : **Wendy Madeleine Gueremodongou**
- Programme d'études : **Maîtrise ès sciences de la gestion (dével. organis. , mémoire)**
- Direction(s) de recherche : **Marilène Comeau-Vallée**

Modalités d'application

Toute modification au protocole de recherche en cours de même que tout événement ou renseignement pouvant affecter l'intégrité de la recherche doivent être communiqués rapidement au comité.

La suspension ou la cessation du protocole, temporaire ou définitive, doit être communiquée au comité dans les meilleurs délais.

Le présent certificat est valide pour une durée d'un an à partir de la date d'émission. Au terme de ce délai, un rapport d'avancement de projet doit être soumis au comité, en guise de rapport final si le projet est réalisé en moins d'un an, et en guise de rapport annuel pour le projet se poursuivant sur plus d'une année au plus tard un mois avant la date d'échéance (**2024-01-17**) de votre certificat. Dans ce dernier cas, le rapport annuel permettra au comité de se prononcer sur le renouvellement du certificat d'approbation éthique.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Caroline Coulombe'.

Caroline Coulombe
Professeure, Département de management
Présidente du CERPÉ plurifacultaire

ANNEXE B

Formulaire de consentement



FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

Titre du projet de recherche

De quelle façon les pratiques de gestion du changement permettent la construction d'une identité organisationnelle en contexte d'acquisition d'entreprise

Étudiant-chercheur

Gueremodongou Wendy, maîtrise ès sciences de la gestion (spécialisation en développement organisationnel).

Téléphone : (438) 881-8015.

Courriel : gueremodongou.wendy_madeleine@courrier.uqam.ca

Direction de recherche

Marilene Comeau-Vallée, département d'organisation et ressources humaines.

Téléphone : (514) 987-3000 poste 3834

Courriel : comeau_vallee.marilene@uqam.ca

Préambule

Nous vous demandons de participer à un projet de recherche qui implique votre participation à une entrevue d'environ 60 minutes. Avant d'accepter de participer à ce projet de recherche, veuillez prendre le temps de comprendre et de considérer attentivement les renseignements qui suivent.

Ce formulaire de consentement vous explique le but de cette étude, les procédures, les avantages, les risques et inconvénients, de même que les personnes avec qui communiquer au besoin.

Le présent formulaire de consentement peut contenir des mots que vous ne comprenez pas. Nous vous invitons à poser toutes les questions que vous jugerez utiles.

Description du projet et de ses objectifs

Les fusions et acquisitions font partie de ces changements, qui impactent considérablement les membres d'une entreprise. L'un des enjeux fondamentaux dans ce type de décision stratégique, est la construction et l'appropriation d'une nouvelle identité organisationnelle par l'entreprise acquise.

L'étude que je cherche à mener se concentrera davantage sur les pratiques mises en place par l'entreprise pour arriver à cette appropriation identitaire, en passant par la phase inévitable d'ambiguïté identitaire

Je cherche donc à déterminer :

- De quelles façons les pratiques d'intégration et de gestion du changement aident à l'appropriation d'une nouvelle identité par les employés ?
- Quel est le rôle que jouent les dynamiques sociales dans ce processus ?
- De quelle façon cette ambiguïté évolue au fil du temps ? Quelles sont les pratiques qui la font fluctuer ?

Nature et durée de votre participation

Votre participation consistera à un passage en entrevue d'une heure environ. Les questions qui vous seront posées concernent le processus d'intégration que vous avez récemment vécu. Nous prévoyons de limiter votre implication à une entrevue, mais espérons néanmoins votre participation si toute clarification supplémentaire est demandée. 11 personnes seront rencontrées au cours de cette étude, de préférence à distance via une plateforme virtuelle. Les données seront recueillies de façon confidentielles, et utilisées à nuls autres fins que celle de notre étude.

Avantages liés à la participation

Avec votre participation, vous aurez contribué à l'avancement de la recherche scientifique sur l'identité et le changement organisationnel. De plus, les conclusions et recommandations qui seront tiré à la fin de cette étude auront pour but d'accompagner les gestionnaires dans les processus d'intégration auxquelles ils feront face plus tard. Nous espérons également que ce projet puisse vous fournir un bilan individuel sur le récent changement dont il est question.

Risques liés à la participation

En principe, aucun risque n'est lié à la participation à cette recherche

Confidentialité

Les informations personnelles permettant de vous identifier ne seront connues que du chercheur et ne seront pas dévoilées dans le cadre de ce projet. Tous les documents relatifs à votre entrevue seront conservés sous clé ou sur un ordinateur verrouillé durant la durée de l'étude. Les enregistrements des entrevues ainsi que toutes notes manuscrites ou numériques prise par le chercheur seront détruits un an après la fin du projet.

Participation volontaire et retrait

Votre participation est entièrement libre et volontaire. Vous pouvez refuser d'y participer ou vous retirer en tout temps sans devoir justifier votre décision. Si vous décidez de vous retirer de l'étude, vous n'avez qu'à aviser Wendy Gueremodongou verbalement; toutes les données vous concernant seront détruites.

Des questions sur le projet ?

Pour toute question additionnelle sur le projet et sur votre participation, vous pouvez communiquer avec les responsables du projet :

Mariline Comeau-Vallée, téléphone : (514) 987-3000 poste 3834, courriel : comeau_vallee.mariline@uqam.ca;

Wendy Gueremodongou, téléphone : 438-881-8015, courriel : gueremodongou.wendy_madeleine@courrier.uqam.ca.

Des questions sur vos droits ? Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPE) a approuvé le projet de recherche auquel vous allez participer. Pour des informations concernant les responsabilités de l'équipe de recherche au plan de l'éthique de la recherche avec des êtres humains ou pour formuler une plainte, vous pouvez contacter la coordination du CERPE : *[insérez les coordonnées du comité concerné – voir : <https://cerpe.uqam.ca/contacts/>]*

Remerciements

Votre collaboration est essentielle à la réalisation de notre projet et l'équipe de recherche tient à vous en remercier.

Consentement

Je déclare avoir lu et compris le présent projet, la nature et l'ampleur de ma participation, ainsi que les risques et les inconvénients auxquels je m'expose tels que présentés dans le présent formulaire. J'ai eu l'occasion de poser toutes les questions concernant les différents aspects de l'étude et de recevoir des réponses à ma satisfaction.

Je, soussigné(e), accepte volontairement de participer à cette étude. Je peux me retirer en tout temps sans préjudice d'aucune sorte. Je certifie qu'on m'a laissé le temps voulu pour prendre ma décision.

Une copie signée de ce formulaire d'information et de consentement doit m'être remise.

Prénom Nom

Signature

Date

Engagement du chercheur

Je, soussigné(e) certifie

- (a) avoir expliqué au signataire les termes du présent formulaire ; (b) avoir répondu aux questions qu'il m'a posées à cet égard;
- (c) lui avoir clairement indiqué qu'il reste, à tout moment, libre de mettre un terme à sa participation au projet de recherche décrit ci-dessus ;
- (d) que je lui remettrai une copie signée et datée du présent formulaire.

Prénom Nom

ANNEXE C

Guide d'entrevue des membres de l'équipe d'intégration

Définition : Les concepts d'incertitude et d'ambivalence font référence au climat de confusion qui règne au cours d'une intégration, dû au fait de passer d'une identité organisationnelle à une autre.

Introduction et mise en contexte:

1. Pouvez-vous me décrire quel était votre rôle au sein de l'équipe d'intégration ? Quels ont été vos tâches et vos responsabilités ?
2. Lorsque vous pensez à l'identité de l'entreprise A, comment est-ce que vous répondriez à la question : "qui sommes-nous" ?
3. Selon vous, il y a-t-il des similarités entre l'identité l'entreprise A et celle de l'entreprise C?

Processus d'intégration

4. Pouvez-vous me donner une description chronologique du processus d'intégration ? / des pratiques de gestion du changement ?
5. Comment est-ce que vous décririez le déroulement de cette intégration ?

Ambiguïté identitaire

6. Quels étaient les moyens/pratiques/outils qui vous ont permis d'identifier les incertitudes/l'ambiguïté chez les collaborateurs ?
7. Ce sentiment d'ambiguïté et d'incertitude était-il différent en fonction des niveaux hiérarchiques ? (Ambiguïté ressentie par les gestionnaires versus celle ressentie par les employés).
 - Si oui, sur quoi portent ses différences ?
8. Avez-vous fait face à des conflits ou à des désaccords résultant de ce climat d'incertitude ?

- Si oui, pouvez-vous me les décrire ? Quelles ont été les solutions mises en place pour répondre à ces désaccords ?
9. Quelles ont été les pratiques mises en place pour prévenir/diminuer l'impact de ces ambiguïtés ?

Stratégie de communication

10. Quel a été la stratégie de communication privilégiée pour cette intégration ?
11. Sur quels axes/objectifs reposait la communication au début du processus d'intégration ?
12. Est-ce que ces objectifs de communication sont restés les mêmes tout au long du processus ?
- Sinon, sur quoi a été basé ce changement ? Quels ont été les objectifs de communication pour le reste de l'intégration ?
13. Quels étaient les canaux de communication utilisés pour les gestionnaires ? pour les employés?

Stratégie de formation

14. Sur quoi se sont orientées les activités de formation ?
15. Pensez-vous que les activités de formation aient influencé l'appropriation de l'identité de l'entreprise A chez les collaborateurs ?
- Si oui, dans quelle mesure ?

Stratégie de support

16. Quelles étaient les pratiques d'accompagnement/de soutien mises à la disposition des collaborateurs ? (Gestionnaires et employés des deux entreprises)

Aidentification

17. Selon votre perspective en tant que membre de l'équipe de projet, qu'est ce qui a permis aux employés de s'approprier l'identité de l'entreprise A ?
18. Est-ce que selon vous il y aurait des pratiques qui, au contraire, auraient contribué à renforcer l'ambiguïté/l'incertitude chez les employés ?

ANNEXE D

Guide d'entrevue des gestionnaires et employés de l'entreprise acquise

Définition : Les concepts d'incertitude et d'ambivalence font référence au climat de confusion qui règne au cours d'une intégration, dû au fait de passer d'une identité organisationnelle à une autre.

Introduction et mise en contexte

1. Pouvez-vous me décrire quel était votre rôle au sein de l'entreprise A, avant l'acquisition ?
 - Quel est maintenant votre rôle au sein de l'entreprise A ?
4. Lorsque vous pensez à l'identité de l'entreprise A, comment est-ce que vous répondriez à la question : "qui sommes-nous" ?
5. Selon vous, il y a-t-il des similarités entre l'identité l'entreprise A et celle de l'entreprise C?
6. L'image que vous avez aujourd'hui de l'entreprise A était-elle différente de celle que vous aviez avant l'acquisition ? De quelle façon ?

Ambiguïté

5. Quels étaient les aspects de l'intégration qui ont présenté le plus d'incertitudes pour vous ?
 - Comment décririez- vous l'évolution de cette incertitude tout au long du processus ?
 - Il y aurait-il un moment précis où vous avez commencé à vous sentir intégré dans l'identité de l'entreprise A ?

Dynamique sociale

6. Quel rôle ont joué les membres de votre équipe dans votre compréhension de l'identité et des pratiques de l'entreprise A ? (Quelles sont les pratiques ou les actions mis en place pour faciliter le processus)

7. Quel rôle a joué votre supérieur hiérarchique dans votre compréhension de l'identité et des pratiques de l'entreprise A ? (Quelles sont les pratiques ou les actions mis en place pour faciliter le processus)
8. Pouvez-vous décrire l'évolution de la dynamique au sein de votre équipe tout au long de l'intégration ?

Pratiques de gestion du changement

9. Quelles sont les pratiques d'intégration (formation et support) qui ont influencé votre sentiment d'incertitude et d'ambivalence? (Que ce soit une influence positive ou négative)
10. Quelles ont été les pratiques de communication qui ont permis de mieux vous informer sur l'évolution du processus d'intégration ?
11. Une fois l'intégration terminée, est ce que votre sentiment d'incertitude et d'ambivalence est toujours présent ? Sous quelle forme?

ANNEXE E

Guide d'entrevue des employés de l'entreprise mère

Les concepts d'incertitude et d'ambivalence font référence au climat de confusion qui règne au cours d'une intégration, dû au fait de passer d'une identité organisationnelle à une autre

Introduction et mise en contexte

1. Pouvez-vous me décrire quel était votre rôle au sein de l'entreprise A, avant l'acquisition ?
2. S'il y a eu des changements, quel est maintenant votre rôle au sein de l'entreprise A ?
3. Lorsque vous pensez à l'identité de l'entreprise A, comment est-ce que vous répondriez à la question : "qui sommes-nous" ?
4. Selon vous, il y a-t-il des similarités entre l'identité l'entreprise A et celle de l'entreprise C ?

Ambiguïté identitaire

5. Quels étaient les aspects de l'intégration qui ont présenté le plus d'ambiguïté et incertitudes pour vous ?
6. Comment décririez- vous l'évolution de cette ambiguïté tout au long du processus ?

Dynamique sociale

7. Quel rôle a joué votre supérieur hiérarchique dans votre compréhension du processus d'intégration et de la situation après acquisition ? (Quelles sont les pratiques ou les actions mis en place pour faciliter votre compréhension)
8. Comment avez-vous perçu l'arrivée des employés de l'entreprise C ?
9. Quelles ont été les pratiques d'intégration mises en place au sein de votre équipe pour accueillir les nouveaux employés ?
10. Pouvez-vous décrire l'évolution de la dynamique au sein de votre équipe tout au long de l'intégration ?

Pratique de gestion du changement

11. Quelles ont été les pratiques de communication et de support qui ont renforcé/diminué votre sentiment d'incertitude ?
12. Une fois l'intégration terminée, est ce que votre sentiment d'incertitude est toujours présent ? Sous quelle forme?

ANNEXE F Processus de codification

Thèmes principaux	Sous thèmes I	Sous thèmes II
Chronologie	Pré intégration	
	Intégration	
	Post intégration	
Période d'ambiguïté	Préoccupation des gestionnaires de l'entreprise C (Cible)	
	Préoccupation des employés de l'entreprise C (Cible)	
	Préoccupation des employés de l'entreprise A (Acquéreur)	
	Préoccupation en lien avec la restructuration	
Identité et identification organisationnelle	Différences identitaires	
	Similarités identitaires	
	Caractéristiques identitaires de l'entreprise C	
	Caractéristiques identitaires de l'entreprise A	
	Image que les nouveaux employés ont de l'entreprise A	
	Impact des différences et similarités sur les employés de l'entreprise C	
		Impact négatif
Pratiques de GdC	Stratégies de communication	

	Stratégie de formation	
	Stratégie de soutien	
	Activités de socialisation	
Dynamiques sociales		

BIBLIOGRAPHIE

Amiot, C. E., Terry, D. J., et Callan, V. J. (2007). Status, equity and social identification during an intergroup merger: A longitudinal study. *British Journal of Social Psychology*, 46(3), 557-577.

<https://doi.org/10.1348/014466606X146015>

Anderson, D. L. (2019). *Organization development: The process of leading organizational change*. Sage Publications.

Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2009). Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization science*, 20(4), 696-717.

<https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0406>

Ashforth, B.E. et Mael, F. (1989) Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*, 4, 20-39. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4278999>

Autissier, D., Vandangeon-Derumez, I., Vas, A., et Johnson, K. (2018). Conduite du changement : Concepts clés. *Dunod*. <https://doi.org/10.3917/dunod.autis.2018.01.0197>

Autissier, D., Vandangeon-Derumez, I. et Vas, A. (2018). Chapitre 31. Edgard Schein. Dans : D. Autissier, I. Vandangeon-Derumez & A. Vas (Dir), Conduite du changement : concepts clés : 60 ans de pratiques héritées des auteurs fondateurs (pp. 305-312). *Paris* : *Dunod*. <https://doi.org/10.3917/dunod.autis.2018.01.0305>

Bareil, C. (1999). Modèle diagnostique des phases de préoccupations: une approche utile dans la gestion des changements. *Interactions*, 3(1-2), 169-181.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership (2nd ed.). *Lawrence Erlbaum Associates Publishers*. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>

Bauer, F., et Matzler, K. (2014). Antecedents of M&A success: The role of strategic complementarity, cultural fit, and degree and speed of integration: Antecedents of M&A Success. *Strategic Management Journal*, 35(2), 269-291. <https://doi.org/10.1002/smj.2091>

Ben Letaifa, S. (2014). The uneasy transition from supply chains to ecosystems: The value-creation/value-capture dilemma. *Management Decision*, 52(2), 278-295. <https://doi.org/10.1108/MD-06-2013-0329>

Ben Letaifa, S., Gratacap, A., et Isckia, T. (2013). Understanding business ecosystems: How firms succeed in the new world of convergence? *De Boeck Supérieur*.

- Berry, J.W. (1992). Acculturation and Adaptation in a New Society. *International Migration*, 30, 69-85.
- Birollo, G., Rouleau, L., et Teerikangas, S. (2023) In the Crossfire of the acquisition process: exploring middle managers' unfolding mediation dynamics, *European Management Journal*. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2023.06.003>
- Blais, M., et 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. <https://id.erudit.org/iderudit/1085369ar>
- Bokanowski, T. (2004). Souffrance, destructivité, processus. *Revue française de psychanalyse*, 68(5), 1407. <https://doi.org/10.3917/rfp.685.1407>
- Brian C. Lines et Jake B. Smithwick (2019). Best practices for organizational change management within electrical contractors, *International Journal of Construction Education and Research*, 15:2, 136-159. <https://doi.org/10.1080/15578771.2018.1479723>
- Brock, D. M., Barry, D., et Thomas, D. C. (2000). Your forward is our reverse, your right, our wrong: Rethinking multinational planning processes in light of national culture. *International Business Review*, 9(6), 687701. [https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(00\)00027-5](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(00)00027-5)
- Caiazza, R., et Volpe, T. (2015). M&A process: A literature review and research agenda. *Business Process Management Journal*, 21(1), 205220. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-11-2013-0145>
- Cartwright, S., et Cooper, C. L. (1993). The role of culture compatibility in successful organizational marriage. *Academy of Management Perspectives*, 7(2), 5770. <https://doi.org/10.5465/ame.1993.9411302324>
- Chatterjee, S., Lubatkin, M. H., Schweiger, D. M., et Weber, Y. (1992). Cultural differences and shareholder value in related mergers: Linking equity and human capital. *Strategic Management Journal*. 13(5), 319334. <https://doi.org/10.1002/smj.4250130502>
- Chédotel, F. (2004). L'ambivalence de l'identification organisationnelle : Revue de littérature et pistes de recherche: *Management & Avenir*. n° 1(1), 5975. <https://doi.org/10.3917/mav.001.0059>
- Chesbrough H. W. (2003). Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology. *Harvard Business School Press*.
- Christensen, C. M., Alton, R., Rising, C., et Walswck, A. (2011). Why you should pay top dollar for a "killed deal"- and other new rules for making acquisitions. *Harvard Business Review*, 49-57.
- Chung, K.-H. (2004), "corporate acquisition decisions under different strategic motivations", *Advances in Management Accounting (Advances in Management Accounting, Vol. 12)*. Emerald Group Publishing Limited, Leeds. pp. 265-286. [https://doi.org/10.1016/S1474-7871\(04\)12012-1](https://doi.org/10.1016/S1474-7871(04)12012-1)

- Clark, S. M., Gioia, D. A., Ketchen, D. J., et Thomas, J. B. (2010). Transitional Identity as a Facilitator of Organizational Identity Change during a Merger. *Administrative Science Quarterly*, 55(3), 397-438. <https://doi.org/10.2189/asqu.2010.55.3.397>
- Collerette, P., Schneider, R., et Lauzier, M. (2021). Le pilotage du changement. Puq.
- Corley, K. G., et Gioia, D. A. (2004). Identity Ambiguity and Change in the Wake of a Corporate Spin-off. *Administrative Science Quarterly*, 49(2), 173-208. <https://doi.org/10.2307/4131471>
- Creasy, T., Stull, M., et Peck, S. (2009). Understanding Employee-Level Dynamics within the Merger and Acquisition Process. *Journal of General Management*, 35(2), 2142. <https://doi.org/10.1177/030630700903500203>
- Creswell, J. W., et Poth, C. N. (2018). Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches (4e edition.). SAGE
- Denis, J.-L., Lamothe, L., et Langley, A. (2001). The Dynamics of Collective Leadership and Strategic Change in Pluralistic Organizations. *The Academy of Management Journal*. 44(4), 809–837. <https://doi.org/10.2307/3069417>
- Diep, B. H., et Anh, T. T. (2020). Synergies in merger & acquisition: A case study of SMEs in Vietnam. *Journal of Project Management*, 189-200. <https://doi.org/10.5267/j.jpm.2020.6.001>
- DiGeorgio (2002). Making mergers and acquisitions work: What we know and don't know – Part I. *Journal of Change Management*. Vol. 3, 2, 134–148. <https://doi.org/10.1080/714042529>
- Dutton, J. E., et Dukerich, J. M. (1991). Keeping an eye on the mirror: image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 34(3), 517-554. <https://doi.org/10.2307/256405>
- Dyer, J. H., Kale, P., et Singh, H. (2004). When to ally and when to acquire (pp. 109-115). *Harvard Business Review*.
- Elsass, P. M., et Veiga, J. F. (1994). Acculturation in Acquired Organizations: A Force-Field Perspective. *Human Relations*, 47(4), 431-453. <https://doi.org/10.1177/001872679404700404>
- Empson, L. (2004). Organizational identity change: Managerial regulation and member identification in an accounting firm acquisition. *Accounting, Organizations and Society*, 29(8), 759-781. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2004.04.002>
- Errida A, Lotfi B. (2021). The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. *International Journal of Engineering Business Management*, 13. <https://doi.org/10.1177/18479790211016273>

- Fordham, A. E., et Robinson, G. M. (2018). Mapping meanings of corporate social responsibility – an Australian case study. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 3(1), 14. <https://doi.org/10.1186/s40991-018-0036-1>
- Fortin, M- F. et Gagnon, J. (2016). *Fondements et étapes du processus de recherche : Méthodes quantitatives et qualitatives* (3^e édition). Montréal, Québec : Chenelière éducation
- George, J. M., et Jones, G. R. (2001). Towards a Process Model of Individual Change in Organizations. *Human Relations*, 54(4), 419-444. <https://doi.org/10.1177/0018726701544002>
- Giessner, S. R., Horton, K. E., et Humborstad, S. I. W. (2016). Identity Management during Organizational Mergers: Empirical Insights and Practical Advice: Identity Management. *Social Issues and Policy Review*, 10(1), 4781. <https://doi.org/10.1111/sipr.12018>
- Gioia, D. A., Nag, R., et Corley, K. G. (2012). Visionary Ambiguity and Strategic Change: The Virtue of Vagueness in Launching Major Organizational Change. *Journal of Management Inquiry*, 21(4), 364375. <https://doi.org/10.1177/1056492612447229>
- Gioia, D. A., Patvardhan, S. D., Hamilton, A. L., et Corley, K. G. (2013). Organizational Identity Formation and Change. *Academy of Management Annals*, 7(1), 123193. <https://doi.org/10.5465/19416520.2013.762225>
- Gleibs, I. H., Mummendey, A., et Noack, P. (2008). Predictors of change in postmerger identification during a merger process: A longitudinal study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 95(5), 10951112. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.95.5.1095>
- Goksoy, Asli. (2014). The Impact of Human Resource Management Practices on Employee Readiness for Change during Mergers and Acquisitions. *Argumenta Oeconomica Cracoviensia*. 47-62. 10.15678/AOC.2014.1104.
- González-Limas, W. R., Bastidas-Jurado, C. F., Figueroa-Chaves, H. A., Zambrano-Guerrero, C. A., et Matabanchoy-Tulcán, S. M. (2018). Revisión sistemática de las concepciones de cultura organizacional. *Universidad y Salud*, 20(2), 200. <https://doi.org/10.22267/rus.182002.123>
- Greenwood, A., et Arendse, T. (2020). *Post-trade change management*. *Journal of Securities Operations & Custody*, 12(1), 72-81.
- Gregory, A., et O'Donohoe, S. (2014). Do cross border and domestic acquisitions differ? Evidence from the acquisition of UK targets. *International Review of Financial Analysis*, 31, 6169. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2013.09.001>
- Hakak, L. T. (2015). Strategies for the Resolution of Identity Ambiguity Following Situations of Subtractive Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 51(1), 129144. <https://doi.org/10.1177/0021886314532831>

- Harrison, J. S., Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., et Ireland, R. D. (1991). Synergies and Post-Acquisition Performance: Differences versus Similarities. *Resource Allocations. Journal of Management*, 17(1), 173-190. <https://doi.org/10.1177/014920639101700111>
- Haunschild, P. R., Moreland, R. L., et Murrell, A. J. (1994). Sources of Resistance to Mergers Between Groups1. *Journal of Applied Social Psychology*, 24(13), 1150-1178. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1994.tb01549.x>
- He, H., et Brown, A. D. (2013). Organizational Identity and Organizational Identification: A Review of Literature and Suggestions for Future Research. *Group & Organization Management*, 38(1), 3-35. <https://doi.org/10.1177/1059601112473815>
- Hofstede, G. (2011). National cultures, organizational cultures, and the role of management. *Values and Ethics for the 21st Century*. Madrid: BBVA, 459-81.
- Homburg, C., et Bucerius, M. (2006). Is speed of integration really a success factor of mergers and acquisitions? An analysis of the role of internal and external relatedness. *Strategic Management Journal*, 27(4), 347-367. <https://doi.org/10.1002/smj.520>
- Hsu, G., et Elsbach, K. D. (2013). Explaining Variation in Organizational Identity Categorization. *Organization Science*, 24(4), 996-1013. <https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0779>
- Huberman, A. M., et Miles, M. A. (2003). *Analyse des données qualitatives*. Bruxelles, Belgique: éditions de Boeck.
- Jaidev, U.P., et Chirayath, S. (2012). Pre-Training, During-Training and Post-Training Activities as Predictors of Transfer of Training. *Journal of Management and Research*, 11, 54-70. <https://ssrn.com/abstract=2184211>
- Jemison, D.B. et Sitkin, S.B. (1986). Corporate Acquisitions : A Process Perspective. *Academy of Management Review*, 11, 145-163. <http://amr.aom.org/content/11/1/145.short?relatedurls=yes11/1/145c11/1/145c11/1/145c11/1/145>
- Hatch, M.J., et Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, Vol. 31 No. 5/6, pp. 356-365. <https://doi-org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.1108/eb060636>
- Kang, E., Nantharath, P., et Hwang, H. (2020). The Strategic Process of Merger and Acquisition (M&A) Market Using Integrating Change Management. *Journal of Distribution Science*, 18, 57-62. <https://doi.org/10.15722/JDS.18.6.202006.57>
- Kansal, S., et Chandani, A. (2014). Effective Management of Change During Merger and Acquisition. *Procedia. Economics and finance*, 11, 208-217. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00189-0](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00189-0)

- Knilans, G. (2009). Mergers and acquisitions: best practices for successful integration. *Employment Relations Today*, 35(4), 3946. <https://doi.org/10.1002/ert.20224>
- Kogut, B., et Chang, S. J. (1991). Technological Capabilities and Japanese Foreign Direct Investment in the United States. *The Review of Economics and Statistics*, 73(3), 401. <https://doi.org/10.2307/2109564>
- Koskinen, K. U. (2015). Identity change in organizations: A philosophical exposition. *International Journal of Organizational Analysis*, 23(4), 621636. <https://doi.org/10.1108/IJOA-03-2012-0564>
- Lakshman, C. (2011). Postacquisition cultural integration in mergers & acquisitions: A knowledge-based approach. *Human Resource Management*, 50(5), 605623. <https://doi.org/10.1002/hrm.20447>
- Larsson, R., & Finkelstein, S. (1999). Integrating Strategic, Organizational, and Human Resource Perspectives on Mergers and Acquisitions: A Case Study of Synergy Realization. *Organization Science*, 10, 1-26. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.1.1>
- Larsson, R., et Lubatkin, M. (2001). Achieving Acculturation in Mergers and Acquisitions: An International Case Survey. *Human Relations*, 54(12), 15731607. <https://doi.org/10.1177/00187267015412002>
- Lauzier, M., et Lemieux, N. (2018). Améliorer la gestion du changement dans les organisations : Vers de nouvelles connaissances, stratégies et expériences. Presses de l'Université du Québec.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics : Concept, Method, and Reality in Social Science ; Social Equilibria and Social Change. *Human Relations*, 1(1), 5-41. <https://doi-org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.1177/001872674700100103>
- Lincoln, Y.S., Guba, E.G., et Pilotta, J.J. (1985). Naturalistic inquiry: Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1985, 416 pp., \$25.00 (Cloth). *International Journal of Intercultural Relations*, 9. [https://doi.org/10.1016/0147-1767\(85\)90062-8](https://doi.org/10.1016/0147-1767(85)90062-8)
- Meier, O., et Schier, G. (2019). Fusions. Acquisitions. *Dunod*. <https://doi-org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.3917/dunod.meier.2019.02>
- Moore, F. (2021). 'National culture' as an integrating agent in the post-acquisition organisation. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(13), 27832806. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1602550>
- Moore, J. F. (2006). Business Ecosystems and the View from the Firm. *The Antitrust Bulletin*, 51(1), 31-75. <https://doi.org/10.1177/0003603X0605100103>
- Moran, J. W., et Brightman, B. K. (2000). Leading organizational change. *Journal of Workplace Learning*, 12(2).

- Morck, R. et Yeung, B. (1992). Internalization: An event study test, *Journal of International Economics*, Elsevier, vol. 33(1-2), pages 41-56
- Mujib, H. (2017). Organizational Identity: An Ambiguous Concept in Practical Terms. *Administrative Sciences*, 7(3), 28. <https://doi.org/10.3390/admsci7030028>
- Mullen, T. R., Kroustalis, C. M., Meade, A. W., et Surface, E. A. (2006). Assessing Change in Perceived Organizational Support Due to Training. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1363-1370
- Nahavandi, A., et Malekzadeh, A. R. (1988). Acculturation in mergers and acquisitions. *The International Executive*, 30(1), 1012. <https://doi.org/10.1002/tie.5060300103>
- Oh, J.-H. (2021). Size effect and merger dominance in salesforce integration. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 36(7), 10771089. <https://doi.org/10.1108/JBIM-03-2020-0153>
- Petoux, M. (2022). L'accompagnement du changement organisationnel lors de la mise en œuvre d'un Plan d'Accompagnement Globalisé dans un IME. *Projectics / Proyética / Projectique, Hors-Série (HS)*, 129154. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/proj.hs03.0129>
- Pratt, M. G. (2000). The Good, the Bad, and the Ambivalent: Managing Identification among Amway Distributors. *Administrative Science Quarterly*, 45(3), 456493. <https://doi.org/10.2307/2667106>
- Ravasi, D., et Canato, A. (2013). How Do I Know Who You Think You Are? A Review of Research Methods on Organizational Identity. *International Journal of Management Reviews*, 15(2), 185204. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12008>
- Ravasi, D., et Schultz, M. (2006). Responding to Organizational Identity Threats: Exploring the Role of Organizational Culture. *Academy of Management Journal*, 49(3), 433458. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.21794663>
- Rivière, A. (2022). Tensions de rôle et comportement innovant au travail : quel défi pour les cadres de santé à l'hôpital public ? *Politiques & management public*, 2, 151-179. <https://doi.org/10.3166/pmp.39.2022.0008>
- Roberto Gomes Da Silva, J. (2010). La dynamique identitaire entre organisations et individus : le cas de cinq organisations brésiliennes. *Revue française de gestion*, (4), 185-204.
- Rousseau, D. M. (1998). Why workers still identify with organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 19(3), 217233. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199805\)19:3<217::AID-JOB931>3.0.CO;2-N](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199805)19:3<217::AID-JOB931>3.0.CO;2-N)
- Rouzies, A. (2007). *Identifications dans les fusions et acquisitions AIR FRANCE-KLM 2003-2005* (Doctoral dissertation, Lyon 3).

- Savoie-Zajc, L. (2009). L'entrevue semi-dirigée. Dans B. Gauthier (Dir.) : Recherche sociale : de la problématique à la collecte de données (5e édition). Québec, Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Shenkar, O. (2012). Cultural distance revisited : Towards a more rigorous conceptualization and measurement of cultural differences. *Journal of International Business Studies*, 43(1), 111. <https://doi.org/10.1057/jibs.2011.40>
- Siddiqui, S. T. (2017). A critical review of change management strategies and models. *International Journal of Advanced Research (IJAR)*, 5(4), 670-676. <http://dx.doi.org/10.21474/IJAR01/3862>
- Smollan, R. K. (2017) Supporting staff through stressful organizational change, *Human Resource Development International*, 20:4, 282-304, <https://doi.org/10.1080/13678868.2017.1288028>
- Steigenberger N. (2017). The challenge of integration: a review of the m&a integration literature. *International Journal of Management Reviews* 408–431. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12099>
- Stuart, A., and Whetten, D. (1985). Organizational Identity. Research in Organizational Behavior, 7th ed. Edited by Larry L. Cummings and Barry M. Staw. Greenwich: JAI Press, pp. 263-95.
- Thelisson, A.-S. (2017). Le transfert de connaissances en intégration post-fusion : Enseignements d'un cas. *Management & Avenir*, N° 96(6), 7392. <https://doi.org/10.3917/mav.096.0073>
- Urde, M. (2013). The corporate brand identity matrix. *Journal of Brand Management*, 20(9), 742761. <https://doi.org/10.1057/bm.2013.12>
- Vargo, S. L., Wieland, H., et Akaka, M. A. (2015). Innovation through institutionalization: A service ecosystems perspective. *Industrial Marketing Management*, 44, 6372. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.10.008>
- Venema, W. H. (2015). Integration: The Critical M&A Success Factor. *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 26(4), 2327. <https://doi.org/10.1002/jcaf.22046>
- Walumbwa, F. O., Wu, C., et Orwa, B. (2008). Contingent reward transactional leadership, work attitudes, and organizational citizenship behavior: The role of procedural justice climate perceptions and strength. *The leadership quarterly*, 19(3), 251-265. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.03.004>
- Weber, Y., Teerikangas, S., Rouzies, A., et Tarba, S. Y. (2011). Cross-cultural management in mergers and acquisitions – Editorial. *European J. of International Management*, 5(4), 319. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2011.040944>

- Wei, T., et Clegg, J. (2018). Effect of Organizational Identity Change on Integration Approaches in Acquisitions: Role of Organizational Dominance: Effect of Organizational Identity Change. *British Journal of Management*, 29(2), 337355. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12226>
- Weick, K. (1988). Enacted sensemaking in crisis situations, *Journal of Management Studies* 25:4. https://doi-org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.1111/j.1467-6486.1988.tb00039.xopen_in_new
- Yildiz, H. E., et Fey, C. F. (2010). Compatibility and unlearning in knowledge transfer in mergers and acquisitions. *Scandinavian Journal of Management*, 26(4), 448456. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2010.09.010>