

# **Taxonomie des attitudes face aux changements organisationnels dans le cadre d'acquisitions transnationales: une étude quantitative en Hongrie.**

Bertrand VENARD  
Professeur de management  
ESSCA

## **Résumé:**

Le propos de la communication est de mettre en évidence des segments distinctifs d'employés se trouvant devant des situations de changements. Notre question de recherche est donc savoir quels sont les différents groupes homogènes que nous pouvons isoler dans une situation de changement.

Notre analyse porte dans ce cadre sur le cas des mutations organisationnelles mises en œuvre par les multinationales dans les entreprises locales. L'exemple choisi est celui des multinationales européennes en Hongrie à la fin des années 90. La situation analysée est celle du changement organisationnel par intégration dans des multinationales. Cet objet d'analyse est d'autant plus crucial que les entreprises qui souhaitent s'internationaliser dans certains pays, ont la possibilité d'opter pour une stratégie de croissance externe avec le rachat d'entreprises locales. L'intégration de ces entreprises locales devient alors un élément clef de la réussite de l'internationalisation de la firme. Cette intégration passe par la mise en œuvre de changements organisationnels permettant d'incorporer la filiale dans le groupe international.

La question est alors de savoir s'il existe des groupes d'individus ayant des comportements relativement homogènes face aux changements, mis en œuvre dans les filiales des multinationales.

**Mot clefs:** changement organisationnel – multinationales – international – taxonomie

La multiplication des fusions acquisitions est une réalité de la vie économique actuelle. Alors que les annonces dans la presse économique prônent souvent les mérites de ces politiques de croissance externe, les chercheurs ont depuis longtemps signalé le nombre important d'échecs (Lubatkin, 1983)(Mangenheim, Mueller, 1988). On peut utiliser la métaphore de la greffe pour décrire le rapprochement entre deux firmes avec ses opportunités mais aussi ses risques de rejet (Marmuse, 1978).

Une opération de fusion acquisition est d'autant plus un défi qu'elle s'accompagne souvent d'une baisse de morale des employés, de phénomènes de résistance, d'un sentiment de stress, d'une baisse productivité, du départ de certains membres du personnel,... (Marks, Mirvis, 1985, 1986)(Pritchett, 1985)(Gosselin, 1987)(Buono, Bowditch, 1989)(Cartwright, Cooper, 1992).

Les difficultés peuvent provenir notamment du manque d'attention porté à la gestion du rapprochement organisationnel (Jemison, Sitkin, 1986)(Schweiger, Ivancevich, Power, 1987)(Napier, 1989), (Haspelagh, Jemison, 1991)(Schweiger, Walsh, 1990). Plus que les choix stratégiques motivant la fusion acquisition, c'est le processus d'intégration qui est crucial (Hafsi, Toulouse, 1994). Haspelagh et Jemison ont défini l'intégration comme étant un processus graduel au cours duquel les individus de deux organisations apprennent à travailler ensemble et coopèrent afin de transférer leurs ressources stratégiques (1991).

Les difficultés d'intégration sont peut-être plus saillantes dans le cas d'acquisition transnationale (Cardel Gertsen, Soderberg, Torp, 1998).

D'un côté, on peut mettre en évidence des forces gênant l'intégration organisationnelle. En effet, certains auteurs ont justement souligné que les différences de cultures nationales rendaient plus complexe la phase d'intégration (Schweiger, Walsh, 1990)(Cartwright, Cooper, 1992, 1993, 1996). Par exemple, deux firmes peuvent être en conflit sous l'effet de leur héritage administratif national respectif (Very, Calori, Lubtakin, 1998).

D'un autre côté, on peut aussi remarquer que l'intégration s'accompagne d'un processus de socialisation progressif. Cette socialisation va permettre aux employés de différentes entités de mieux travailler ensemble (Nahavandi, Malekzadeh, 1988)(Marks, Mirvis, 1998).

Une fusion acquisition transnationale s'accompagne donc d'une tension entre des forces de différenciation culturelle et des forces d'intégration (Elass, Veiga, 1994).

Face à ces difficultés, la littérature a apporté différentes solutions stratégiques (par exemple, l'attention au choix de la cible à l'étranger) et opérationnelles (par exemple, les efforts post-acquisitions de communication)(Bastien, 1987)(Palo, 1994).

Mais, il faut éviter d'avoir une approche universaliste et au contraire essayer de prendre en compte la diversité des situations (Calori, De Woot, 1994).

En effet au niveau macro, les auteurs ont ainsi remarqué que toutes les acquisitions ne sont pas à traiter de la même manière en proposant des segmentations entre les types d'intégration (Haspeslagh, Jemison, 1991)(Angwin, Wensley, 1997).

Au niveau micro, on doit aussi souligner la variété des attitudes des employés face aux changements organisationnels consécutifs à une acquisition (Gutknecht, Keys, 1993). Mettre en évidence cette variété est crucial, dès lors que l'on analyse les agents de changement. En effet, la prise en compte de la diversité des attitudes face au changement peut permettre d'élaborer des actions de soutien adaptées à chaque groupe distinctif. Initialement, la littérature avait une vision simpliste des agents de changements. Ainsi, certains auteurs ont eu tendance à les décrire comme des "héros" ou des "champions" du changement, impliqués dans un changement unidimensionnel et linéaire (Kanter, 1989 : 361)(Bott, Hill, 1994 : 24)(Nadler, 1998).

Les phénomènes de changement sont en fait plus complexes allant de processus de changement permanent à des processus discontinus (Weick, Quinn, 1999). Cette variété des phénomènes de changement organisationnel a poussé des auteurs à s'interroger sur la pertinence d'une vision manichéenne des agents du changement. Buono a de son côté remarqué l'existence de sous-cultures et de contre-cultures se distinguant de la culture organisationnelle pouvant dominer peu à peu suite à une fusion (Buono, Bowditch, Lewis, 1985). De manière plus convaincante, Piderit a souligné l'ambivalence des attitudes face au changement organisationnel (2000). Loin d'une dichotomie entre défenseur et opposant du changement, l'auteur souligne que les réponses des salariés face au changement peuvent être classées suivant trois dimensions: émotionnelle, cognitive et intentionnelle. L'attitude la plus fréquente des employés n'est pas « le pour ou le contre » mais une situation intermédiaire en fonction des trois dimensions précédentes. Même si la proposition théorique de Piderit est stimulante, elle n'est pas étayée par des données empiriques. Il faut souligner d'ailleurs

qu'une part non négligeable de la littérature sur le sujet est fondée sur aucune donnée empirique et donne des généralités caractérisant des groupes d'individus par rapport au changement, sans que l'on sache véritablement d'où sont issues les différentes typologies. Au contraire, fondée sur une étude de cas, une proposition exploratoire de typologie dans le cas des fusions reprend (sans la citer) la segmentation idéologique de Boudon entre acceptation active / passive, refus passif / actif (Howard, Geist, 1995)(Boudon, 1986). Les différentes positions entre l'acceptation et le refus incitent à porter un autre regard sur les phénomènes de résistance au changement. Comme le souligne de Coninck, certains salariés ont de bonnes raisons de résister au changement (1998). Ces "bonnes raisons" peuvent être notamment l'évolution du changement lui-même. En effet, les interprétations du changement et les attitudes des employés évoluent avec le temps (Lynn, 1990). Il existe différentes étapes dans les réactions face au changement (choc, résistance, exploration, implication) qui renvoient à différentes attitudes (Bareil, Savoie, 1999) ce qui renvoie à une multiplicité des techniques de gestion du changement (Ouimet, Dufour, 1997).

Au-delà d'une position manichéenne entre « pour et contre » ou « eux et nous », les employés font donc preuve d'une certaine ambivalence dans leur attitude suite à une acquisition.

Mais si cette proposition d'ambivalence est acceptée, il reste à savoir quels sont les caractéristiques des segments distinctifs d'employés se trouvant dans des situations de changements organisationnels post-acquisitions. Notre question de recherche est donc de savoir quels sont les différents groupes homogènes qui apparaissent dans une situation post-acquisition.

### **Question de recherche et méthodologie.**

Notre analyse porte dans ce cadre sur le cas des mutations organisationnelles mises en œuvre par les multinationales dans les entreprises locales. L'exemple choisi est celui des multinationales européennes en Hongrie à la fin des années 90. La situation analysée est donc celle du changement organisationnel par intégration dans des multinationales dans un pays en transition. Cet objet d'analyse est d'autant plus crucial que les entreprises qui souhaitent s'internationaliser dans certains pays, ont la possibilité d'opter pour une stratégie de croissance externe avec le rachat d'entreprises locales. L'intégration de ces entreprises locales

devient alors un élément clef de la réussite de l'internationalisation de la firme. Cette intégration passe par la mise en œuvre de changements organisationnels permettant d'incorporer la filiale dans le groupe international.

Pour répondre à notre question de recherche, nous avons tout d'abord effectué une recherche documentaire sur les différents aspects des économies en transition, de la multinationalisation et du changement organisationnel. Ceci nous permettra dans la partie suivante de donner quelques éléments de présentation sur la Hongrie.

Puis, nous avons pu avoir accès au terrain entre 1998 et 2001, essentiellement dans des entreprises à Budapest et dans les environs. Nous avons pu réaliser 76 entretiens en face-à-face dans différentes organisations. Chaque entretien a été effectué sur le lieu de travail de l'interviewé pendant une durée d'une heure à deux heures. Les interlocuteurs occupaient tous les types de positions hiérarchiques: Directeur Général, Directeur Technique, Responsable des ressources humaines, Responsable marketing, contrôleur de gestion, employés,... Pour des raisons de confidentialité et d'anonymat, il nous est impossible de citer les noms des entreprises analysées. Il s'agit des filiales de grandes multinationales présentes dans de nombreux pays. Ces filiales étaient auparavant des sociétés publiques hongroises. Elles ont été acquises au moment du programme de privatisation. Le tableau 1 donne quelques indications sur ces entreprises en Hongrie. On s'aperçoit que les sociétés étaient souvent dans une bonne situation économique au moment de l'acquisition. Elles ont connu des changements organisationnels d'une certaine ampleur, pouvant aller jusqu'à un changement radical. L'encadrement des entreprises a été conservé dans certains cas et renouvelé dans d'autres.

<b>Société</b>	<b>Situation de l'entreprise au moment du rachat</b>	<b>Secteur</b>	<b>Encadrement</b>	<b>Ampleur du changement organisationnel</b>	<b>Emploi</b>
1	Entreprise en situation de quasi-monopole, prospère	Tourisme	Préservation de l'encadrement supérieur et intermédiaire	Moyenne	Baisse forte de l'effectif
2	Entreprise leader en Hongrie, marché stagnant, grande notoriété sur le marché hongrois	Industrie Alimentaire	Renouvellement de l'encadrement supérieur et préservation de l'encadrement intermédiaire	Forte	Baisse de l'effectif
3	Société en situation de monopole, prospère	Entreprise du secteur électrique	Modification de l'encadrement supérieur et intermédiaire	Très forte	Baisse très forte de l'effectif (divisé par 7)
4	Société en situation de monopole, marché stagnant.	Entreprise de services aux collectivités publiques	Renouvellement de l'encadrement supérieur et préservation de l'encadrement intermédiaire	Moyenne	Baisse faible de l'effectif

**Tableau 1: Description des entreprises ayant participé à la recherche.** Un engagement vis-à-vis des entreprises nous oblige à conserver leur anonymat.

Cette phase qualitative nous a permis d'affiner notre problématique dans la mesure où les personnes interrogées ont souligné les difficultés d'intégration organisationnelle. De plus, il est apparu dans les entretiens une diversité des attitudes face au changement organisationnel. Enfin, cette phase nous a permis d'élaborer un questionnaire (l'objet de cet article n'est pas d'exploiter les résultats de cette phase qualitative. L'ampleur de cet investissement est donnée pour souligner les efforts de l'auteur pour comprendre le contexte organisationnel hongrois).

Nous avons alors administré un questionnaire à l'ensemble de leur personnel. Ce choix délibéré est une des originalités de notre travail de recherche. En effet, une méthode classique pour analyser le changement organisationnel est d'administrer un questionnaire auprès d'un échantillon de dirigeants de différentes entreprises (Ezzamel et al. 1996)(Whittington et al., 1999). Le problème est alors que l'on compare des réponses de dirigeants faisant chacun référence à des réalités non comparables. Conscient de cette difficulté, nous avons sélectionné quatre entreprises relativement comparables, au moins au niveau du contexte d'activités (toutes en Hongrie), de la taille, du type d'implantation (rachat d'une entreprise hongroise), durée de l'activité en Hongrie, nombre d'expatriés (moins de 5 expatriés par entreprise), type de changement opéré (réduction du nombre de niveaux hiérarchiques, diminution du personnel, introduction d'une politique de qualité, mise en place d'outils de pilotage, instauration d'une polyvalence des postes). Les employés ont donc répondu à ce questionnaire en faisant référence à des changements relativement similaires (Il ne faut pas pour autant être naïf et penser que tous les acteurs ont une perception identique de la réalité organisationnelle et que cette réalité est elle-même identique pour les entreprises participantes).

Le questionnaire se composait de deux parties sur trois pages: l'appréciation de l'entreprise avant le rachat par une multinationale, après le rachat, et la description du répondant. Le questionnaire était composé de 36 questions fermées pour lesquelles le répondant devait donner son point de vue avant le rachat et après le rachat (soient 72 questions au total). Les répondants devaient répondre en utilisant une échelle de 1 à 5 (1 pour exprimer leur désaccord et 5 pour exprimer leur accord par rapport à l'affirmation). Par ailleurs, nous avons utilisé 7 questions descriptives du répondant (sexe, âge, nationalité, niveau de formation, durée de travail dans l'entreprise, niveau hiérarchique, recrutement effectué par l'entreprise étrangère ou l'entreprise hongroise).

Le questionnaire a été distribué par la Direction des ressources humaines de chaque entreprise à chacun des employés et rempli sur le lieu de travail. Le questionnaire devait être rempli de manière anonyme et remis dans un casier à la Direction des ressources humaines de chacune des entreprises qui nous a transmis les originaux.

Cette phase a eu lieu durant la fin de l'année 1999. Nous avons ainsi collecté 862 questionnaires en hongrois dans les quatre entreprises. Le taux de réponse à cette étude a été important avec des variations entre les entreprises, mais fut au total de 56 % (cf. Tableau 2).

Société	Nombre d'employés	Nombre de questionnaires collectés	Taux de réponse
1	411	207	50%
2	648	363	56%
3	240	130	54%
4	240	162	68%
Total	1539	862	56%

Tableau 2: Taux de réponse par entreprise.

### La Transition économique à la mode hongroise.

La Hongrie a débuté ses premières réformes économiques dès les années 60 (Marer, 1983)(Gueullette, Salgo, 1990). Après la chute du mur de Berlin, les réformes se sont accélérées, notamment un important programme de privatisation a été mis en œuvre. Depuis 1988, la Hongrie a opté pour une vente directe des anciennes entreprises publiques à des entrepreneurs privés (Taplin, Frege, 1999). Les résultats furent rapides. Ainsi, la part du privé dans la production nationale est passée de 7 % en 1988 à 60 % en 1995 et plus de 90 % actuellement (Lyles, Watson, Saxton, 1999)(Hungarian Central Statistical Office, 2000). La Hongrie a réalisé une performance économique depuis son ouverture économique de la fin des années 80, en attirant un volume important d'Investissements Directs Etrangers en Hongrie (IDE) représentant un stock de 3 milliards d'euros à fin 2000 (ITD, 1999). Ce volume d'IDE est le fait de grandes multinationales provenant par ordre décroissant d'importance des pays suivants: USA, Allemagne, France, Autriche, Italie, Pays-Bas. Dans l'ensemble des Pays d'Europe Centrale et Orientale (PECO), la Hongrie a attiré le volume le plus important d'IDE relativement à la population et est le deuxième pays derrière la Pologne en volume de stock absolu. Il existe 27500 entreprises avec des capitaux étrangers. Elles produisent environ 30 % de la production nationale et emploient 25 % des travailleurs du secteur privé (ITD, 1999). Une raison de ce succès provient de la procédure d'admission de la Hongrie au sein de l'Union Européenne. En effet, la Hongrie a été sélectionnée en décembre 1997 pour débiter des négociations rapides d'adhésion (avec la République Tchèque, la Pologne, l'Estonie, la Slovénie et Chypre).

La description des succès économiques de la Hongrie dissimule la réalité organisationnelle de la transition. En effet, le programme de privatisation hongrois a entraîné des « transitions » dans les entreprises rachetées par des capitaux étrangers. On peut ainsi décrire quelques éléments de ces modifications entreprises notamment dans les entreprises ayant participé à notre recherche.

En fait, toutes les sociétés hongroises étudiées rachetées par des groupes étrangers étaient des sociétés gérées auparavant selon le modèle de gestion socialiste, découlant du système communiste hongrois. Les multinationales ont donc peu à peu modifié la réalité organisationnelle pour adapter leur acquisition à une économie de marché, et une concurrence plus exacerbée. Mais, la plupart des transitologues rejette l'idée d'un modèle socialiste unique, qui impliquerait une vision téléologique de la transition économique (Csaba, 1995)(Andreff, 1998)(Venard, 2001) allant d'un point de départ connu pour arriver à un point d'arrivée unique selon un chemin déterminé. La littérature utilise les termes de système dual (Kornai, 1992), d'économie mixte (Lavigne, 1995), d'économie mutante (Hanson, Teagre, 1992). Des auteurs suggèrent d'ailleurs des points d'interruption dans la transition (Nutti, 1996) ou des inerties (Andreff, 1998).

La réalité des filiales de multinationales en Hongrie montre une multiplication des situations de départ, d'arrivée et des parcours pour les firmes engagées dans un processus de changement. Il est donc préférable de parler de « modèles socialistes » et de « modèles polymorphes », sans postuler une vision déterministe du passage des uns aux autres.

Au plan stratégique, les «firmes socialistes» étaient caractérisées par un système de prise de décision lié au système d'Etat. Ainsi, la planification étatique était déclinée du plan national des différents Ministères au niveau local des entreprises propriétés de l'Etat. En raison de pénuries pour certains produits, certaines sociétés avaient opéré une diversification dans de nombreuses activités, dans des domaines très disparates. Comme le déclare une employée hongroise: “ Dans notre entreprise du temps du socialisme, on vivait en parfaite autarcie par rapport au monde: on possédait notre propre garage, blanchisserie, entreprise de conditionnement, ... ”. Dans une autre entreprise, la taille de l'unité de production avait impliqué de mettre à disposition des employés des bicyclettes pour se déplacer, puis à intégrer un atelier dédié à la réparation des deux roues. Un autre exemple était celui d'une entreprise du secteur industriel possédant une concession automobile et une société d'affichage, sans

aucun lien avec le secteur d'activité. L'intégration de multiples activités au sein de la même firme pouvait correspondre aussi au regroupement géographique sur un seul site. Ces décisions de diversification étaient légitimées non seulement par la nécessité d'assurer certains approvisionnements, mais aussi par l'absence ou la faiblesse des outils d'analyse de la performance. La notion de retour sur investissement n'était pas prise en compte. Un dirigeant hongrois déclare d'ailleurs: " Ce qui comptait, c'était d'occuper les ouvriers et d'augmenter leur nombre, tout en respectant les objectifs du Plan ". L'avantage stratégique du système d'Etat était de préserver les entreprises d'une concurrence domestique ou étrangère. De plus, l'accès à certains marchés était réservé au sein du COMECON. Les pays socialistes avaient en effet décidé une division internationale du travail, certains pays se spécialisant sur certaines productions. L'émergence de modèles capitalistes a eu pour conséquence de modifier les protocoles de prise de décision, liés notamment à une nouvelle logique d'actionnaires. Cette nouvelle logique s'est accompagnée de la multiplication des procédures de contrôle sur les résultats (avec une importance donnée au retour sur investissement). Une décision importante fut pour les entreprises étudiées le recentrage sur le cœur de compétences de chaque firme internationale. Il en a découlé une croissance importante de l'externalisation. Ces modifications stratégiques ont été décidées dans un contexte d'augmentation de la concurrence.

Dans le domaine organisationnel, les entreprises socialistes avaient souvent une structure divisionnelle avec un fort cloisonnement interdivisionnel. Le nombre de niveaux hiérarchiques était souvent assez important. Un poste hiérarchique s'accompagnait souvent d'un statut impliquant un «grand respect» de la part des subalternes: "Le respect des chefs était important: si le chef avait dit quelque chose, on n'en parlait plus", souligne un cadre hongrois. Il faut remarquer que certaines fonctions étaient souvent absentes, par exemple le marketing ou le contrôle de gestion: "Avant, on n'avait pas besoin de marketing, car nous bénéficions d'un système de planification centralisé qui impliquait par avance les inputs et les outputs. Nous avions des clients stables, des relations stables", remarque un ingénieur hongrois.

De plus, les firmes socialistes étaient caractérisées par des relations informelles, déterminantes pour l'acquisition de ressources. Ainsi un cadre hongrois relate son expérience dans ce domaine en déclarant: "Si on n'avait pas de relation, il fallait attendre 2 mois pour

obtenir une simple machine à écrire. Avec les bons contacts, on pouvait l'avoir en quelques heures".

Les firmes multinationales ont mis en place dès leurs acquisitions hongroises des organisations souvent copiées sur le modèle du siège social de chaque firme. Les tendances ont été le plus souvent d'implanter une structure matricielle en augmentant la transversalité entre les unités. Dans le même temps, le nombre de niveaux hiérarchiques a été réduit, tout en créant des services spécifiques, notamment le marketing ou le contrôle de gestion. Les entreprises ont souvent transformé leur culture où dominait la production, pour passer à un esprit plus commercial, voire marketing.

Un dernier niveau d'analyse du changement organisationnel est celui de la gestion des ressources humaines. Les entreprises socialistes géraient le personnel en recrutant des employés pour un travail à vie. L'effectif était important avec une forte segmentation des tâches. Les salaires étaient souvent fixes, et faibles mais étaient compensés par de larges avantages sociaux. L'arrivée du management étranger a impliqué le passage de la gestion du personnel à une gestion sophistiquée de ressources humaines. L'effectif a souvent été diminué. La précarité de l'emploi est alors devenue une nouvelle réalité, parfois difficile à accepter. Différents employés hongrois nous ont ainsi fait part de difficultés à accepter cette réalité économique: "Est-ce que les managers non hongrois ont un esprit humain ou un esprit d'entreprise?", "Derrière le capital, il n'y a rien d'humain", "Les licenciements impliquent une angoisse chez les salariés hongrois: tout cela est encore incertain, les gens ne peuvent pas croire que c'est terminé".

La baisse du nombre de salariés s'est accompagnée d'une plus grande polyvalence du personnel.

Par ailleurs dans ce contexte de licenciements, les salaires ont souvent été augmentés mais les avantages sociaux négociés à la baisse avec des partenaires sociaux étrangement conciliants: "Si vous me payez plus et que vous me gardez, en tant que syndicaliste, je suis d'accord pour que l'on vire les autres ", tels sont les propos d'un syndicaliste cités par un cadre dirigeant étranger.

Signalons que le changement a été aussi bien révolutionnaire qu'incrémental sur les différentes facettes de la gestion des ressources humaines. Deux techniques ont été utilisées: une méthode dure et rapide caractérisée par des licenciements massifs, et une méthode douce et lente avec un plan progressif de changement. Le critère majeur de licenciement fut le profil

par rapport aux besoins de l'entreprise. Un critère de licenciement fut parfois le refus de mobilité géographique des employés. Souvent propriétaires de leur logement et titulaires d'un autre travail, les Hongrois n'étaient pas prêts à changer de lieu de travail en Hongrie.

La baisse de l'effectif a pu être très rapide grâce à l'utilisation de préretraites, du gel du recrutement, de l'augmentation de l'externalisation. Les techniques d'accompagnement des salariés et la situation du marché de l'emploi ont permis de limiter le coût social des licenciements: remplacement, aide à la création d'entreprises, formation, contact avec l'agence locale pour l'emploi,... Dans toutes les entreprises étudiées, la diminution se fit sans aucun conflit social majeur: « Notre succès est dû à la manière humaine de procéder » nous déclara le Directeur hongrois des Ressources Humaines ayant diminué l'effectif de sa société d'un facteur 7 en 10 ans.

### **Une ambivalence des attitudes face au changement organisationnel.**

Pour analyser les données quantitatives collectées, nous avons choisi de réaliser une classification ascendante hiérarchique. Ce type d'analyse ne fait aucune distinction a priori entre les variables. Son objectif est de réunir les individus en groupes aussi homogènes que possible et simultanément à obtenir la plus grande dissemblance possible entre ces groupes. Ainsi, les groupes formés sont aussi homogènes que possible car les individus qui composent un groupe donné se ressemblent entre eux, tandis que deux individus appartenant à des groupes différents doivent être très dissemblables. Cette classification est commode pour trouver des segments homogènes sans avoir de présupposés de segmentation. Il s'agit de trouver des « structures cachées » au sein de l'ensemble de l'échantillon étudié. Il est évident que le choix antérieur que l'on fait des variables intégrées dans le questionnaire, va impliquer de facto des possibilités de segmentation selon ses choix préalables.

Pour faire une sélection des variables, nous avons d'abord réalisé une analyse des correspondances multiples, nous permettant d'isoler des facteurs significatifs.

Puis, nous avons choisi la méthode agglomérative de classification. Dans ce cas, les individus sont considérés au départ comme autant de types distincts. Puis, on regroupe les deux points (au sens de la distance retenue) afin d'obtenir N-1 types, et ainsi de suite jusqu'à obtenir le nombre de types désiré. L'arbre hiérarchique nous a permis de sélectionner quatre classes significatives, en utilisant le critère de la perte d'inertie (cf. Tableau 3 et 4). Les modalités

retenues de description des classes sont celles qui sont significatives au sens de leur lien avec la classe (Val. Absolue du V Test  $\geq 2$ ). Une fois la partition des individus obtenue, l'analyse porte sur les critères de rapprochement des individus appartenant à une même classe.

Du fait de notre méthode de classification, il n'est pas donc possible de caractériser les différentes classes avec les mêmes critères. Par exemple, on ne peut pas toujours donner pour chacune des classes le niveau hiérarchique des personnes se trouvant dans un segment particulier.

Classe	Effectif	% d'individus dans la classe par rapport à l'échantillon
1	364	42,3 %
2	264	30,6 %
3	72	8,3 %
4	162	18,8%
Total	862	100 %

**Tableau 3: Partition par coupure d'un arbre hiérarchique en 4 classes. Formation des classes avec seulement les individus actifs.**

Itération	Inertie totale	Inertie inter-classes	Quotient
0	4.79487	0.58911	0.12286
1	4.79487	0.62813	0.13100
2	4.79487	0.63329	0.13208
3	4.79487	0.63406	0.13224
4	4.79487	0.63427	0.13228
5	4.79487	0.63447	0.13232

**Tableau 4: Consolidation de la partition autour des 4 centres de classes, réalisée par 10 itérations à centres mobiles, progression de l'inertie interclasses.**

### **Classe 1: Les matérialistes critiques et lucides.**

Il s'agit du groupe le plus important qui est composé de près de 40 % des répondants de l'échantillon. Il s'agit surtout d'ouvriers ayant une formation de niveau du lycée. Une caractéristique des membres de cette classe est d'avoir un grand nombre de traits communs

permettant de les constituer en tant que classe. En effet dans d'autres classes, les membres de la classe ont beaucoup moins de perceptions similaires. On remarquera aisément cet état de fait par la faiblesse relative des éléments de descriptions pour les autres classes.

Sur un certain nombre d'éléments, les membres de cette classe portent des critiques sur leurs entreprises, critiques qui sont stables avant et après la privatisation. Ils critiquent leur entreprise aussi bien avant et après l'acquisition notamment les relations hiérarchiques et le système d'information. Ils déclarent ainsi qu'ils ne peuvent pas faire passer une idée dans leur organisation sans passer par la ligne hiérarchique. Ils remarquent aussi ne pas disposer de sources d'informations quelles que soient leurs formes. Ainsi, ils ne participent ni à des groupes projet, ni à des conférences à l'intérieur de l'entreprise avec des employés de différentes divisions et unités de manière à diffuser l'information. Ils n'ont pas accès aux réseaux internes de l'entreprise comme des canaux de communication entre les unités, de manière à partager des connaissances et du savoir. Ils comprennent les objectifs de leur travail, mais ne peuvent pas contrôler ce qui arrive dans leur travail. Ils remarquent qu'ils avaient avant la privatisation toute l'information nécessaire pour faire leur travail. Par contre, ils soulignent leur méconnaissance des informations concernant la politique actuelle de leur entreprise.

Néanmoins, les membres de ce segment font aussi de critiques spécifiques vis-à-vis de leur nouvelle entreprise multinationale. Ces « matérialistes lucides » ne sont pas dénués de sens critique vis-à-vis de leur entreprise.

Ainsi, ils pensent que dans leur entreprise internationale, on donne plus d'importance au travail qu'aux employés. Ils remarquent aussi qu'il est difficile d'être promu à un meilleur poste ou de changer de direction ou d'unité et d'avoir un nouveau poste. Cette faiblesse perçue des possibilités de promotion peut expliquer en partie le fait que les employés de cette classe soient plus concernés par ce qui arrivera demain que ce qui arrivera dans le futur. Ils soulignent que dans leur ancienne entreprise hongroise, il était important d'avoir de bons contacts personnels et relations. Ceci est peut-être la marque de relations humaines meilleures auparavant, avec comme le remarquent les employés, une plus grande fidélité des travailleurs vis-à-vis de leurs entreprises. Il faut dire qu'ils n'avaient pas peur d'être licenciés dans un système communiste de plein emploi. Les employés croyaient dans le futur de leur ancienne entreprise, une entreprise qui leur permettait d'acquérir de nouvelles compétences en

travaillant alors que dans la multinationale, ils n'acquièrent pas de nouvelles compétences, même dans les journées de formation.

Dans ce groupe, les personnes ont comme point commun un accord sur les éléments financiers de la relation de travail. Compte tenu du nombre de remarques sur cet aspect, nous pouvons parler des « matérialistes » pour les désigner. L'étiquette « matérialiste » a été choisie car ce groupe se distingue des autres par l'importance donnée aux éléments portant sur la rémunération. Isabella a montré qu'il s'agit d'une préoccupation que partagent les employés et les cadres dans une situation de changement (1990). Il ne s'agit pas de porter un jugement de valeur mais de souligner la différence entre cette classe et les autres.

Dans l'ensemble des classes, c'est donc la classe dont les membres font le plus de commentaires communs portant, notamment sur la rémunération. Ainsi, que ce soit avant et après la privatisation, ils n'ont jamais été satisfaits de leur salaire. Ils pensent aussi que les salaires ne sont pas fonction de l'habileté et des performances. En général, ces employés pensent que les récompenses ne sont pas équitablement distribuées. Ils remarquent que dans la multinationale, les salaires ne sont pas fonction des relations personnelles de l'employé dans l'entreprise. De plus, ils pensent que plus de primes devraient être données en fonction de la qualité du travail. Par contre, ils remarquent que dans leur ancienne entreprise hongroise, les avantages sociaux étaient tout à fait importants. Ceci correspond à une part de lucidité des employés car tous les dirigeants des entreprises ont reconnu avoir baissé les avantages sociaux depuis la privatisation.

D'autres points communs permettent de révéler le caractère lucide des membres de cette classe. Ces éléments correspondent à une certaine réalité dans la mesure où les entretiens en face-à-face dans les quatre entreprises ont permis de corroborer des points communs dans la transformation organisationnelle. Nous parlerons donc de matérialistes lucides.

Un principe fort est la prise de pouvoir de la multinationale sur l'entreprise hongroise. Ainsi, les cadres étrangers sont perçus par les membres de la classe, comme ayant la responsabilité principale des décisions stratégiques (ex: planification stratégique à long terme, évaluation des investissements) et des décisions opérationnelles (ex: modification des processus de production ou des opérations, changement des principaux fournisseurs).

De manière générale, un autre principe est la transformation organisationnelle qui est reconnue par les membres de la classe. Ils sont unanimes pour penser que depuis la

privatisation, leur société a complètement changé son organisation. De plus, depuis la privatisation, ils pensent que la culture d'entreprise a aussi complètement changé.

### **Classe 2: les négatifs nostalgiques.**

Cette classe est surtout composée de femmes occupant des postes d'ouvrières. Il s'agit d'une classe importante représentant près de 30 % de l'échantillon.

D'un côté, cette classe est composée de personnes dévalorisant la situation actuelle vécue dans la multinationale. Ces personnes ont l'impression que les travailleurs Hongrois sont peu influents dans les décisions concernant leur entreprise et leur travail. Ainsi, pour eux les cadres étrangers ont la responsabilité des décisions stratégiques (ex: planification stratégique à long terme, évaluation des investissements). De plus, si un employé a une nouvelle idée, il doit passer par ses supérieurs pour qu'elle soit acceptée. Un autre élément négatif sur la situation présente est qu'ils remarquent l'impossibilité d'être promu à un meilleur poste dans la multinationale.

D'un autre côté, les travailleurs Hongrois sont « nostalgiques » dans la mesure où ils valorisent la situation passée dans leur ancienne société hongroise. Ces employés soulignent la stabilité de l'emploi dans l'entreprise avant le rachat par une multinationale étrangère. Ils n'avaient pas du tout peur d'être licenciés avant le rachat de la société hongroise. Un autre élément de valorisation du passé est que ces employés remarquent qu'ils avaient toute l'information nécessaire pour faire leur travail dans leur ancienne entreprise. De plus, ils comprenaient bien leur objectif de travail. De même, ils soulignent la correspondance entre leur niveau de formation et le niveau d'exigence de leur ancienne société hongroise.

On peut remarquer que les individus dans la classe 1 et 2 sont caractérisés par l'ampleur des critiques portées. Une différence majeure les segmente. En effet, les membres de la classe 2 ne portent aucun jugement négatif sur leur entreprise socialiste et au contraire apportent des arguments en faveur de leur ancienne situation, d'où le terme de « nostalgiques ». De plus, ils soulignent aucun élément financier pour caractériser leur relation de travail (contrairement à ceux de la classe 1).

### **Classe 3: Les satisfaits marginaux.**

Cette classe est composée principalement de personnes qui n'ont pas connu la société avant le rachat par un groupe étranger, au moins à en juger par le fait qu'ils ne comparent pas leur entreprise avant et après le rachat. Il faut souligner le caractère marginal de cette classe. En effet, c'est une classe qui représente moins de 10 % de l'échantillon (Cf. Tableau 1).

Une autre caractéristique est de peu répondre aux questions. Ceci est normal puisqu'ils ne peuvent pas comparer l'entreprise multinationale avec l'ancienne entreprise socialiste. De ce fait, ils ne peuvent pas répondre à près de la moitié du questionnaire. Il s'agit d'un groupe composé surtout d'employés masculins.

Ils montrent une certaine satisfaction et sont assez positifs vis-à-vis de leur nouvelle entreprise. Ceci correspond à une constatation de la littérature montrant que les nouveaux employés sont souvent porteurs du changement. Ils aident à l'absorption du changement, acceptant les innovations d'autant plus facilement qu'ils ne connaissaient pas la situation antérieure de leur entreprise. Ces nouveaux employés se déclarent très fidèles à leur société. Ils pensent avoir une formation de base suffisante pour faire leur travail et apprendre de nouvelles compétences en travaillant. Leur satisfaction est aussi reflétée par leur satisfaction vis-à-vis de leur salaire. C'est le seul groupe d'employés qui montre une telle satisfaction.

#### **Classe 4: Les récents angoissés.**

Les membres de cette classe ont deux caractéristiques essentielles.

D'une part, nous les avons caractérisés comme des employés « récents » dans l'entreprise. Une caractéristique des membres de cette classe est en effet qu'il s'agit surtout de personnes ayant peu d'ancienneté dans l'entreprise, moins de 6 ans. Par ailleurs, il faut souligner qu'il s'agit principalement d'employés de sexe masculin et de formation de niveau secondaire. Ils représentent plus de 18 % de l'échantillon des répondants.

D'autre part, on doit souligner une certaine anxiété qui transparaît dans leurs réponses distinctives. Leur angoisse est reflétée en particulier par leur peur commune d'être licenciés. Ceci peut s'expliquer par leur perception d'une augmentation de l'externalisation depuis la privatisation. Mais on peut analyser d'autres réponses comme des signes de cette anxiété. Ainsi, ils pensent que leur entreprise donne plus d'importance aux individus qu'aux groupes. Il y règne donc une atmosphère de « chacun pour soi », de non-considération pour l'individu.

De plus, il peut y avoir dans la multinationale un peu d'arbitraire dans les décisions, découlant plus des relations personnelles que peuvent avoir les promoteurs d'une idée, que de la qualité de l'idée elle-même. Mais, ils déclarent rester fidèles vis-à-vis de leur entreprise. Leur rapport au travail est positif. Ainsi, ils pensent avoir acquis de nouvelles compétences en travaillant. De plus, ils comprennent bien les objectifs de leur travail.

### **Conclusion.**

Le développement des multinationales peut suivre la voie d'une croissance externe par rachat de sociétés locales dans les pays visés, notamment dans des contextes de programme de privatisation. Le rachat n'est que la première partie de cette stratégie d'expansion qui doit s'accompagner d'une politique de changement organisationnel permettant d'intégrer la nouvelle filiale locale dans le groupe multinational. Mais, le changement organisationnel n'est pas forcément une chose naturelle acceptée passivement par les employés locaux. Loin de la simple application de modèles d'organisation étrangers à un contexte local, le changement doit prendre en compte la diversité qui peut caractériser les attitudes des travailleurs face au changement organisationnel. Nous nous sommes intéressés à distinguer des groupes homogènes d'employés soumis à des changements dans des filiales de groupes multinationaux en Hongrie.

Une première conclusion de cette recherche est le caractère hybride des attitudes vis-à-vis du changement organisationnel. En effet, même en trouvant des éléments permettant de souligner des traits distinctifs de chaque groupe d'employés, il apparaît des perceptions assez mitigées. Ainsi, les employés font le plus souvent aussi bien des remarques positives que négatives vis-à-vis de leur entreprise. Cette constatation est en contradiction avec une littérature qui stigmatise parfois les attitudes face au changement. En effet, certains auteurs ont tendance à différencier des groupes d'individus ayant des attitudes tranchées. Par exemple, certains auteurs soulignent des attitudes de leadership ou d'oppositions complètes face au changement organisationnel (Nadler, 1998). Ces attitudes n'apparaissent pas. On trouve ni une classe d'employés allant totalement dans le sens du changement ni une classe d'individus faisant tout pour faire échouer la politique de changement. La réalité montre au contraire des attitudes plus nuancées et non manichéennes.

Néanmoins, nous avons pu différencier des classes d'employés ayant des attitudes particulières face aux changements de leur entreprise. Deux classes représentent plus de 70 % de notre échantillon et sont donc des classes dominantes. D'une part, les « matérialistes lucides et critiques » montrent des positions négatives vis-à-vis de leurs entreprises avant et après la privatisation. Ils perçoivent souvent des éléments qui ont été mis en avant comme des points clefs de la transformation lors de la phase qualitative de la recherche, d'où le terme de « lucides ». Leur matérialisme est reflété par le nombre important de remarques sur les éléments financiers de la relation de travail, en particulier la rémunération. D'autre part, nous avons souligné l'existence du groupe dominant des « négatifs nostalgiques ». Ils font toutefois quelques remarques positives ce qui les rend plus nuancés. Ils ont tendance à valoriser la situation passée par rapport au présent. Par ailleurs, les « satisfaits marginaux » semblent être en accord avec la politique de changement mis en œuvre dans leur société. Nouveaux dans leur entreprise, ils ne peuvent pas comparer leur entreprise avant le rachat et après. Enfin, les « récents angoissés » semblent perturbés par les changements opérés dans leur nouvelle entreprise. Ils n'ont pas toujours connu l'ancienne société locale, mais sont critiques vis-à-vis de leur nouvelle entreprise. Ils ont en particulier peur d'être licenciés.

Le caractère hybride de ces comportements incite à particulariser les actions visant à faciliter le changement. Beaucoup de recherches sur la gestion des acquisitions se sont intéressées à la congruence stratégique et financière entre l'entreprise acquérant et la firme acquise. La description de la typologie précédente implique de regarder la congruence entre les différentes attitudes et les différentes stratégies d'accompagnement de l'intégration organisationnelle. Du fait des différences de perception, il semble nécessaire de mettre en œuvre des politiques adaptées aux différents groupes concernés.

Conceptualiser les réponses des employés face au changement comme des attitudes multidimensionnelles permet de mieux s'adapter aux différentes attentes des employés dans une situation de changement (Piderit, 2000). Le problème est alors de trouver les actions à entreprendre face à ces différents groupes dans une situation de changement organisationnel post-acquisition. Certains auteurs ont plaidé ainsi pour la prise en compte des complémentarités entre actions opérationnelles (Whittington, Pettigrew, Peck, Fenton, Conyon, 1999). La prise en compte de la variété dans les attitudes pousse à répondre aux préoccupations de Haspelagh et Jemison (1991 : 122 et suiv.) concernant les effets post-

acquisitions du déterminisme, de la destruction de valeur et de la perte de leadership.

Premièrement, la prise en compte des différentes attitudes face à l'acquisition permet de diminuer le risque de déterminisme. En effet, les dirigeants peuvent avoir tendance à ne pas voir les différences entre les justifications originelles de l'acquisition et les changements de la réalité. Leur vision déterministe peut les pousser à ignorer les effets négatifs de l'acquisition, en se focalisant sur les effets bénéfiques de leur stratégie. Les oppositions même nuancées au changement peuvent alerter les dirigeants sur des erreurs d'appréciation. Loin d'une vision négative de la résistance, on peut alors l'accepter comme une vision décalée, source de richesse dans la phase post-acquisition. Les groupes en opposition peuvent souligner les défaillances du changement organisationnel afin de l'améliorer.

Deuxièmement, une acquisition peut impliquer une destruction de valeur. Une manière de répondre à ce souci consiste à s'appuyer sur les employés pour préserver la valeur et donc réussir l'intégration organisationnelle. Mais cet appui évident sur les employés doit se faire en reconnaissant la variété des attitudes face aux changements post-acquisition. Cette variété devrait inciter à mettre en place des politiques variées pour différents publics internes. Par exemple, certains groupes d'employés ont besoin de plus d'informations pour surmonter les phases de changement que d'autres. D'autres groupes peuvent être stimulés par des incitations appropriées, notamment pour prendre en compte les efforts déployés lors de l'intégration. On peut alors mettre en place des modalités de rémunération liées au succès des changements opérés. Même si des licenciements sont prévus, on peut imaginer aussi que l'entreprise mettra en évidence les opportunités de promotion internes découlant de l'existence d'une nouvelle entité. Enfin, il y a lieu d'appuyer l'intégration organisationnelle sur les nouveaux employés porteurs de création de valeur par l'innovation qu'ils peuvent apporter à leur nouvelle entreprise. Bien répartir les nouvelles ressources entre les différentes classes d'individus et leur donner un rôle moteur dans le changement peuvent être des voies d'action.

Troisièmement, un risque de l'acquisition peut être la perte de leadership. Les réponses à ce risque sont variées. Elles passent un effort pédagogique interne. Les cas analysés montrent en effet un déficit ressenti fréquent au niveau de l'information disponible. La question du choix des gestionnaires du changement se pose aussi. Des opposants (soulignant les faiblesses du changement) et des défenseurs du changement peuvent être choisis pour mettre en place la transformation de leur entreprise. Le panachage de membres de classes différentes dans des groupes de projet peut être une bonne manière gérer le changement dans la diversité. Enfin, la

participation des employés au changement, en les transformant en leaders locaux du changement peut permettre une meilleure réussite. Il s'agit de leur donner une certaine marge d'autonomie dans les décisions de changement, notamment dans une situation d'acquisition transnationale où les employés peuvent ressentir une certaine dépossession de leur autonomie au profit des cadres ou d'un siège social étranger.

Les prescriptions précédentes mériteraient d'être étayées par d'autres travaux, le stade actuel de notre recherche ne nous permettant que de faire des suppositions. D'autres limites de cette étude peuvent être soulignées. D'une part, il serait intéressant de pouvoir refaire les mêmes recherches sur un échantillon plus important d'entreprises et dans d'autres contextes. Il serait ainsi important d'isoler des segments distinctifs dans différentes situations caractéristiques propres aux entreprises achetées, à leurs situations post-acquisition, aux modalités de la transformation, ... Par ailleurs, les critères de segmentation sont obtenus en fonction des questions posées dans le questionnaire. Il est donc nécessaire de refaire l'analyse avec d'autres items. Enfin, les attitudes mises en évidence nécessitent d'être expliquées. Pourquoi, certains individus sont « matérialistes et lucides » ou d'autres « négatifs nostalgiques »? La caractérisation d'une segmentation n'est que le premier pas pour pouvoir apporter à une réponse diversifiée aux difficultés du changement organisationnel post-acquisition.

Ces résultats peuvent être interprétés par les chercheurs et par les dirigeants des multinationales comme des signes importants de l'attention qu'il faut porter au processus de changement organisationnel pour réussir l'intégration des filiales locales, rachetées dans le cadre de leur croissance externe. Ainsi, une vision téléologique du changement, tournée vers le but à atteindre indépendamment du processus pour l'atteindre est une vision naïve et certainement inadaptée à un monde du travail qui connaît des travailleurs de plus en plus formés et désireux de participer de manière concrète aux décisions les concernant.

### **Bibliographie.**

Andreff, W. (1998), “ Les aspects inertiels de la transition ” - France Angers: *Cahier de la Recherche de l'ESSCA*, N°5, p.11-90.

- Angwin, D., Wensley, R. (1997), "The Acquisition Challenge: Realising the Potential of your purchase." *Hot Topics*, 4, pp.2-13.
- Bareil, C., Savoie, A., (1999), "Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel", *Gestion*, vol. 24, numéro 3, automne, pp.86-94.
- Bastien, David T. (1987), "Common Patterns of Behavior and Communication in Corporate Mergers and Acquisitions," *Human Resources Management*, 26 (1): 17-23.
- Boudon, R. (1986), *L'idéologie*, France: Paris, Fayard.
- Buono, A., Bowditch, J.L. Lewis, J.W. (1985), "When Cultures Collide: The Anatomy of a Merger" . *Human Relations*, vol. 38, numéro 5, pp. 477-500.
- Buono, A., Bowditch, J.L. (1989), *The Human Side of Mergers and Acquisition*. Josey-Bass.
- Cardel Gertsen, M., Soderberg, A.M., Torp, J.E. (1998), *Cultural Dimensions of International Mergers and Acquisitions*. Berlin, De Gruyter.
- Caroli, R. De Woot, P. (1994), *A European Management Model: Beyond Diversity*. Prentice Hall Europe.
- Cartwright, S., Cooper, C.L. (1992), *Mergers and Acquisitions: the human Factor*. Butterworth-Heinemann Ltd, Oxford.
- Cartwright, S., Cooper, C.L. (1993), The role of culture compatibility in successful organisational marriage. *Academy of Management Executive*, vol. 7, 477-500.
- Cartwright, S., Cooper, C.L. (1996), *Managing Mergers, Acquisitions and Strategic Alliances: Integrating People and Cultures*. Butterworth-Heinemann Ltd, Oxford.
- Csaba, L. (1995). *The Capitalist Revolution in Eastern Europe. A contribution to the Economic Theory of Systemic Change* - Edward Elgar, Aldershot.
- De Coninck, F. (1998), "Les bonnes raisons de résister au changement". *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, pp.162-168.
- Elass, P.M., Veiga, J.F.(1994), "Acculturation in acquired organizations: a force-field perspective". *Human Relations*, 47, 4, pp.431-445.
- Ezzamel, M., Lilley, S., Willmott H. (1996) "The View from the Top: Senior executives' perceptions of changing management practices in United Kingdom companies" - *British Journal of Management*, 7, 2, pp. 155-168.
- Gosselin, Alain (1987), "Les contraintes à l'intégration des entreprises après une fusion ou une acquisition," *Gestion*, 12 (3): 67-74.
- Gueulette, A., Salgo, I., (1990), "Atouts et handicaps de l'entreprise hongroise". France: Paris: *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août, pp.90-97.

Gutknecht, J.E., Keys, J.B. (1993), "Mergers, acquisitions and takeovers: Maintaining morale of survivors and protecting employees". *Academy of Management Executive*, Aug. Vol. 7, Issue 3, pp. 26-37.

Hafsi, T., Toulouse, J.M., (1994), "Acquisitions et fusions: les choix stratégiques en conflit avec leur mise en oeuvre?", *Gestion*, février, pp.75-86.

Hanson, P. and Teague, E. (1992), *The Comparative Political Economy of Employment in Mutant Economies*. Italie : Trento, EACES.

Haspelagh, P.C., Jemison, D.B. (1991), *Managing Acquisitions : Creating Value through Corporate Renewals*, The Free Press.

Howard, L. A., Geist, P. (1995), "Ideological Positioning in Organizational Change: The Dialectic of Control in a Merging Organization", *Communication Monographs*, vol. 62, juin, 110-131.

Hungarian Central Statistical Office (2000) *Statistical Yearbook of Hungary, year 1999 – Hungary*: Budapest, 587 pp.

ITD, The Hungarian Investment and Trade Development Agency (1999), *Hungary's Investment Environment – Hungary*: Budapest, ITD.

Isabella, L.A. (1990). "Evolving Interpretations as a change unfolds: How managers construe key organizational events". USA: *Academy of Management Journal*, 33 (1), pp.7-41.

Jemison, D.B. Sitkin, S.B., (1986), "Corporate Acquisitions: A process Perspectives, *Academy of Management Review*, 11 (1), pp. 145-163.

Kanter, R. M. (1989). *When Giants learn to dance*. New York, NY: Simon & Schuster.

Kornaï, J. (1992). *The Socialist System. The Political Economy of Communism*. Clarendon Press. Oxford.

Lavigne, M. (1995). *The Economics of Transition : From Socialist Economy to Market Economy*. UK : London, Mac Millan.

Lubatkin, M.H., (1983), «Mergers and the Performance of the acquiring firm ». *Academy of Management Review*, 8, pp.218-225.

Lynn, A. I., (1990), "Evolving Interpretations as a Change Unfolds: How Managers construe key organizational events", *Academy of Management Journal*, vol. 33, N 17, pp.7-41.

Lyles, M. Watson, K., Saxton, T. (1999) "The Emergence of the Private Sector in a Transitional Economy: SMEs and their Survival in Hungary" - Paper submitted at the Strategic Management Society, Berlin, 30 p.

Mangenheim, E.B., Mueller, D.C., (1988), « Are Acquiring Firm Shareholders Better Of After an Acquisition ? », in John C. Coffee, Louis Lowenstein, and Susan Rose-Ackerman (Eds.), *Knights, Raiders, and Targets : The Impact of the Hostile Takeover*. New-York : Oxford

University Press, pp. 171-193.

Marer, P. (1993) "Economic transformation in Central and Eastern Europe". In S. Islam & M. Mandelsbaum (eds.) *Making Markets: Economic transformation in Easter Europe and Post-Soviet states*: 53-98. New-York: Council of Foreign Relations Press.

Marks, M.L., Mirvis, P. (1985), "Merger Syndrome: stress and Uncertainty" (part 1), *Mergers and Acquisition*, Summer, pp. 50-55.

Marks, M.L., Mirvis, P. (1986), "Merger Syndrome: Management by Crisis" (part 2), *Mergers and Acquisition*, jan-feb., pp. 70-76.

Marks, M.L., Mirvis, P. (1998), *Joining Forces*. San Francisco: Jossey-Bass.

Marmuse, C. (1978), "La fusion des organisations", *Direction et Gestion*, 1, pp.17-28.

Nadler, D.A. (1998), *Champions of Change - USA* : Jossey-Bass.

Napier, N.K., (1989), "Mergers and Acquisitions, human resource issue and outcomess: a review and suggested typology" *Journal of Management Studies*, 26, 3, pp.271-289.

Nahavandi, A., Malekzadeh A.R., (1988), "Acculturation in Mergers and Acquisitions" *Academy of Management Review*, 13, No. 1 (January 1988), pp. 79-90.

Nutti, D.M., (1996), " Post-Communist Mutations ". *Journal of Transforming Economies and Societies*, vol.3,1, Automne, pp. 53-67.

Ouimet, G. Dufour, Y. (1997), "Vivre et gérer le changement ensemble?". *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, 23-40.

Palo, A., (1994), "Determinants of Acquisition Integration Level: A decision-making perspective". *Academy of Management Journal*, vol. 37, 4, pp.803-836.

Piderit, S. K., (2000), "Rethinking Resistance and Recognizong Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes Toward an Organizational Change", *Academy of Managemenr Review*, vol.25, N 4, pp.783-794.

Pritchett, P. (1985), *After the Merger: Managing the Shockwaves*, Homewood, Ill.: Dow Jones-Irwin.

Schweiger, D, Ivancevich, J.M. Power, F. R. (1987), "Executive Actions For Managing Human Resources Before and After Acquisition". *Academy of Management Executive*, vol. 1, numero 2, pp. 127-138.

Schweiger, D., Walsh, J. (1990), "Mergers and Acquisition: an interdisciplinary view", In Rowland, K.M. and Ferris, G.R. (Edc.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, pp.41-107, Greenwich, C.T., JAI Press.

Taplin, I., Frege, C. (1999), "Managing Transition: The Reorganization of Two Clothing Manufacturing Firms in Hungary" - *Organization Studies*: 20/5, pp.721-740.

Venard, B. (2001), *Economie et Management dans les pays en transition*. Budapest: AULA-ESSCA.

Very, P., Calori, R., Lubatkin, M. (1998), "Managing Mergers Across Borders: A Two-Nation Exploration of a Nationally Bound Administrative Heritage". *Organization Science*, vol.9, 6.

Weick, K. Quinn, R.E., (1999), "Organisational Change and Development". *Annual Review of Psychology*, vol. 50, pp.361-386.

Whittington, R., Pettigrew, A., Peck, S., Conyon, M. (1999), "Change and Complementarities in the New Competitive Landscape: A European Panel Study" *Organization Science*, vol. 10, September – October, pp. 583-600.