

L'évolution des attitudes au travail des employés à la suite d'une acquisition : étude comparative selon le type de l'acquisition

Sylvie Guerrero, Professeure

Université du Québec à Montréal, Ecole des Sciences de la Gestion

Département d'Organisation et Ressources Humaines

Case postale 6192, succursale centre ville, Montréal (Québec) Canada H3C 4R2

Tel : 001-514-987 3000 poste 8294 ; Fax : 001-514-987 0407

guerrero.sylvie@uqam.ca

Résumé

Les réactions des employés à une acquisition sont souvent défavorables et ont été présentées comme une source possible d'échec des acquisitions. L'objectif de ce papier est de montrer que les réactions des employés ne sont pas toujours aussi négatives que ne le laisse penser la littérature. En fait, elles évoluent différemment selon le contexte de l'acquisition. Deux hypothèses de recherche sont présentées en relation avec la théorie de l'identité sociale et la théorie du stress, pour expliquer l'évolution du climat social à la suite d'une acquisition. L'évolution du climat social dans le temps dépend : (1) de la légitimité et de la perméabilité de l'identité de l'entreprise acheteuse; (2) de l'importance des changements organisationnels conséquents à l'acquisition. Les hypothèses sont ensuite testées à partir de questionnaires recueillis auprès des employés de 85 sites appartenant initialement à 3 entités différentes : ABC est l'entreprise acheteuse, EFG l'entreprise achetée favorable à l'acquisition, et XYZ l'entreprise achetée hostile à l'acquisition. Le même questionnaire a été administré sur une période de 5 ans auprès de 85 sites des trois entités. Les principaux résultats valident l'hypothèse 1 et montrent que ce sont dans les sites appartenant initialement à EFG que le climat social est le meilleur à la suite des acquisitions (amélioration du sentiment identitaire). Dans les sites de ABC, le climat de travail est plutôt stable dans le temps, alors que celui des sites de XYZ empire. En revanche, l'hypothèse 2 n'est que partiellement vérifiée, puisque dans tous les sites, les scores d'anxiété et d'incertitude augmentent avec le temps, y compris dans les sites de ABC.

Mots clés : fusions/acquisitions, attitudes au travail, identité organisationnelle, stress.

1. INTRODUCTION

Les fusions/acquisitions sont devenues un élément majeur de la vie économique mondiale, à l'exemple du rapprochement célèbre d'Ernst & Young et d'Andersen. Pourtant, elles conduisent à des résultats très mitigés (Cartwright et Cooper, 1995; Panchal et Cartwright, 2001) : les statistiques montrent qu'aux États Unis, 75% des fusions et acquisitions conduisent à des échecs et seulement 15% atteignent leurs objectifs financiers. En Europe, une étude portant sur les opérations de plus de 500 millions de dollars US révèle que la moitié des opérations ont été destructrices de valeur, 30% ont eu un impact minime et 17% seulement ont été créatrices de valeur (Schuler et Jackson, 2001). Les raisons évoquées pour expliquer le taux d'échec élevé sont en partie humaines : les recherches empiriques ont montré un lien entre l'existence d'une fusion/acquisition et l'augmentation du sentiment de stress des employés (Cartwright et Cooper, 1993; Covin, Sighler, Kolenko et Tudor, 1996; Schweiger et Denisi, 1991), la baisse de la satisfaction au travail (Buono et Bowditch, 1989; Fairfield-Sonn et al., 2002; Schweiger et Denisi, 1991; Van Dick et al., 2004), la baisse de l'engagement affectif organisationnel (Covin et al., 1996; Schweizer et Denisi, 1991), la perte de confiance dans les entreprises et ses gestionnaires (Buono et Bowditch;1989; Schweiger et Denisi, 1991), ou encore l'intention de départ (Covin et al., 1996).

Deux approches théoriques ont été retenues pour comprendre les attitudes au travail des employés à la suite d'une fusion/acquisition. Vaara (2003) dans des entreprises de fabrication de meuble en Finlande et Suède, Ulrich, Wieseke et Van Dick (2005) en Allemagne, Terry, Carey et Callan (2001) dans des compagnies aériennes australiennes, utilisent tous la théorie de l'identité sociale pour montrer que la fracture identitaire et la reconstruction d'une nouvelle identité génèrent des attitudes douloureuses et durables chez les employés. La deuxième approche s'intéresse à la théorie du stress (Lazarus et Folkman, 1984) pour expliquer les réactions humaines aux fusions/acquisitions. L'hypothèse retenue dans ces travaux est que, plus la fusion remet en cause les compétences des employés et leur avenir dans l'entreprise, plus le sentiment de stress augmente chez les employés (Fairfield-Sonn, Ogilvie et Del Vecchio, 2002; Scheck et Kinicki, 2000).

Malgré l'avancée des travaux empiriques et théoriques pour expliquer les réactions humaines aux fusions/acquisitions, de multiples questions restent en suspens.

- (1) Les travaux antérieurs tendent à présenter des conséquences uniformes aux fusions/acquisitions. Pourtant, certains auteurs ont trouvé que les individus réagissent différemment à une fusion/acquisition selon le type de fusion/acquisition (amicale versus hostile; Fairfied-Sonn et al., 2002), selon l'entité d'origine des employés (entreprise acheteuse ou entreprise achetée; Covin et al., 1996; Panchal et Cartwright, 2001), ou encore selon les effets escomptés (anticipation de pertes ou de gains sociaux et individuels; Terry et al., 2001). Le contexte de la fusion/acquisition a donc une influence majeure sur les attitudes au travail des employés. Prendre en compte le contexte de la fusion/acquisition s'avère nécessaire pour anticiper les risques d'échec et présenter des implications managériales plus précises aux praticiens.
- (2) Les travaux qui visent à expliquer les réactions des employés se centrent soit sur la théorie de l'identité sociale, soit sur la théorie du stress. Aucune étude n'a regroupé les deux approches pour expliquer les attitudes au travail des employés à la suite d'une fusion/acquisition. Utiliser ces deux théories permettrait d'offrir un cadre théorique explicatif plus riche et plus complet que ne l'ont fait les travaux antérieurs. Le recours aux deux théories conduit notamment à expliquer pourquoi les attitudes au travail varient selon le processus cognitif activé par la fusion/acquisition : soit le processus d'identité sociale, soit le processus de stress.
- (3) Deux cadres méthodologiques ont été principalement utilisés dans les travaux antérieurs. Certains auteurs ont opté pour une méthode qualitative et longitudinale, centrée sur une étude approfondie d'un cas de fusion/acquisition (Ulrich et al., 2005; Vaara, 2003). D'autres auteurs ont choisi une approche quantitative qui s'appuie sur un recueil des données unique (Fairfied-Sonn et al., 2002; Covin et al., 1996; Panchal et Cartwright, 2001; Terry et al., 2001). On constate donc un manque d'études empiriques qui soient à la fois quantitative et longitudinale, et qui permettrait de mieux généraliser les résultats obtenus précédemment.

Cet article a pour but de comparer l'évolution sur cinq ans des réactions des employés à une acquisition, en fonction du contexte de l'acquisition. Il permet ainsi de répondre aux limites des travaux antérieurs qui nous venons de citer. Nous élaborerons des hypothèses qui permettent de distinguer les réactions à une acquisition dans trois types de contexte donnés : (a) un contexte d'entreprise achetée de manière amicale et qui escompte un gain social; (b) un contexte

d'entreprise achetée de manière hostile et qui escompte une perte sociale; (c) un contexte d'entreprise acquéreuse et qui escompte un gain social. Les hypothèses relatives au climat de travail à la suite de l'acquisition s'appuieront sur les deux champs théoriques retenus dans les travaux antérieurs : la théorie de l'identité sociale et la théorie du stress. Enfin, pour tester nos hypothèses, nous utiliserons une méthode longitudinale et quantitative, à partir de l'administration d'un même questionnaire sur une période de cinq ans, auprès des employés des trois entreprises mentionnées ci dessus.

2. REVUE DE LITTÉRATURE ET HYPOTHÈSES

2.1. ÉVOLUTION DES ATTITUDES AU TRAVAIL APRÈS UNE ACQUISITION : LA THÉORIE DE L'IDENTITÉ SOCIALE

La théorie de l'identité sociale a été développée par Tajfel (1978) pour s'intéresser aux processus cognitifs individuels relatifs au sentiment d'appartenance à un groupe social. Tajfel (1978) a développé cette théorie pour préciser comment les croyances relatives à un groupe (le statut, la stabilité, la légitimité, la perméabilité du groupe) influencent les choix individuels d'identité sociale. L'évolution de l'identité sociale d'un groupe peut s'expliquer par deux structures de croyances (Ellemers, Van Knippenberg, de Vries & Wilke, 1988): (1) le niveau de légitimité des statuts des deux groupes; (2) la degré de perméabilité qui permet de passer de l'identité d'un groupe à celle d'un autre groupe. Ainsi, un groupe d'employés qui pense que son identité de moindre statut est légitime, et qu'il est possible et avantageux d'intégrer une organisation avec une identité au statut plus élevé, devrait adopter l'identité sociale du groupe à statut élevé (Hogg et Terry, 2000). On devrait alors observer une augmentation des scores d'identification organisationnelle. A l'opposé, lorsqu'un groupe d'employés pense que sa position de moindre statut est illégitime, il tient à maintenir son identité actuelle; une compétition identitaire s'engage entre les deux groupes et peut empêcher l'adoption d'une nouvelle identité (Terry et al., 2001). Dans ce cas, on devrait observer une chute des scores d'identification organisationnelle, puisque l'identité de la nouvelle organisation est rejetée par le groupe d'employés achetés. En outre, la condition de perméabilité suppose que la construction de la nouvelle identité sociale est facilitée lorsque les valeurs et les normes des membres de l'autre groupe sont accessibles, et que les membres des deux groupes bénéficient des mêmes chances et des mêmes traitements. Dans cette optique, lorsqu'un groupe d'employés de moindre statut pense que les frontières identitaires ne

sont pas perméables, il verra des obstacles à changer d'identité. En présence de frontières identitaires perméables, le groupe répondra favorablement et acceptera de changer d'identité. Lorsque le groupe d'employés ne trouve pas légitime le statut de l'autre groupe – notamment parce qu'il a lui-même un statut élevé – , et que les frontières ne sont pas perméables, les rejet de l'identité de l'autre groupe est très élevé; lorsque les frontières sont perméables, les risques de rejet existent mais sont moins élevés. Dans le premier cas (risque de rejet très élevé), les scores d'identification organisationnelle du groupe devraient chuter; dans le second cas, on s'attend à ce que les scores d'identification organisationnelle ne chutent pas (pas de rejet).

La théorie de l'identité sociale appliquée au cas d'une fusion/acquisition suppose qu'un groupe d'employés va réagir différemment selon sa perception de la légitimité et de la perméabilité de l'identité du groupe dominant. Plusieurs études empiriques ont montré que le cas du rejet identitaire est très fréquent lors de fusions/acquisitions. Blake et Mouton (1984) ont trouvé que la firme acheteuse se sent fière de sa domination et que cette fierté est communiquée aux achetés, augmentant le sentiment de domination de la part des employés appartenant à l'entreprise achetée. Napier, Simmons et Stratton (1989) ont étudié la fusion amicale de deux banques et ont constaté que, même après 10 mois, le groupe d'employés de l'entreprise fusionnée parle encore avec les termes 'eux' et 'nous'. Des conséquences plus graves ont été constatées dans le cadre d'acquisitions hostiles : ainsi, Covin et al. (1996) ont observé de l'hostilité et des conflits d'intérêt majeurs de la part du groupe d'employés provenant de l'entité acquise. Toutefois, lorsque l'identité du groupe dominant est considérée comme légitime, l'achat par une entité plus grande et plus prestigieuse peut améliorer l'identification organisationnelle. C'est ce qu'a observé Schultz (2001) lors du rachat par un grand groupe à forte notoriété d'une entreprise plus petite; les scores d'identification organisationnelle ont augmenté chez les employés 'rachetés' alors qu'ils sont restés stables dans le groupe d'employés de la firme 'dominante'.

Ces résultats nous conduisent à formuler des hypothèses bien distinctes selon le contexte d'une acquisition. On peut s'attendre à ce que le groupe d'employés d'une entreprise dominante perçoivent une continuité identitaire et de ce fait, maintiennent leurs scores d'identification organisationnelle. Au contraire, les entreprises achetées sont confrontés à des changements identitaires majeurs, puisqu'elles doivent abandonner leur identité au profit d'une nouvelle. Le groupe d'employés des entreprises de moindre statut, qui voient une opportunité de gain identitaire grâce au rachat par une entreprise prestigieuse, devraient réagir favorablement à

l'achat. A l'opposé, le groupe d'employés d'une entreprise de statut élevé, hostile à l'acquisition, réagira négativement à l'acquisition.

Hypothèse 1. Au cours des années qui suivent une acquisition, les scores d'identification organisationnelle d'un groupe d'employés varient selon le contexte de l'acquisition, de sorte que : (a) les scores d'identification organisationnelle dans l'entreprise dominante sont stables; (b) les scores d'identification organisationnelle dans l'entreprise de moindre statut augmentent grâce aux gains sociaux réalisés avec l'acquisition; (c) les scores d'identification organisationnelle dans l'entreprise de haut statut chutent à cause des pertes sociales subies avec l'acquisition.

2.2. ÉVOLUTION DES ATTITUDES AU TRAVAIL APRÈS UNE ACQUISITION : LA THÉORIE DU STRESS

Le modèle cognitif-phénoménologique de Lazarus et Folkman (1984) affirme que l'évaluation que fait un individu d'une situation joue un rôle central pour comprendre son niveau de stress et les stratégies mises en oeuvre pour le vaincre. Lazarus et Folkman (1984) affirment que plus la situation est évaluée comme menaçante, plus les niveaux de stress et d'émotions négatives sont élevés. Lazarus (1991) a précisé par la suite que c'est le sens donné à la situation et au contexte spécifiquement vécus par l'individu qui va conduire au sentiment de stress. Parmi les multiples éléments du contexte qui peuvent intervenir dans le développement du stress, les conditions environnementales relatives à la sécurité de l'emploi et aux conditions de travail sont présentées comme fondamentales (Kinicki, McKee et Wade, 1996). Scheck et Kinicki (2000) ont confirmé le modèle de Lazarus et Folkman et ont montré que parmi quatre facteurs explicatifs du stress, ce sont les éléments liés à la sécurité de l'emploi qui expliquent le plus le niveau d'inquiétude et de danger vécu par les employés ($Bêta = .571, p < .01$).

Les fusions/acquisitions sont rarement des arrangements entre deux ou plusieurs parties avec un niveau de pouvoir équilibré. Le sentiment d'incertitude vécu dépend de la manière dont le groupe d'individus considère que la situation qu'il vit est menaçante ou dangereuse pour lui-même (Ashford, 1988). Lorsque la fusion/acquisition implique des restructurations, des coupures de postes, ou des changements de rémunération, elle est vécue comme douloureuse et inquiétante, et génère des scores d'incertitude élevés comme l'ont démontré Cartwright et Cooper (1993), Panchal et Cartwright (2001), ou encore Siu et al. (1997). Dans la mesure où le sentiment d'incertitude dépend du contexte organisationnel vécu, on peut s'attendre à ce que les réactions

du groupe d'employés à une fusion/acquisition varient d'une organisation à l'autre. Lorsque l'entreprise est en situation dominante, les menaces engendrées par la fusion/acquisition devraient être moindres que pour lorsque l'entreprise est achetée, parce que les changements organisationnels qui suivent l'acquisition y sont moins importants et créent moins d'incertitude (Covin et al., 1996; Hogan et Overmyer-Day, 1994). Au contraire, dans une entreprise achetée, on devrait observer des scores de sentiment d'incertitude élevés qui se maintiennent dans le temps. Reilly, Brett et Stroh (1993) ont montré que c'est dans les entreprises où les employés (1) se sentent menacés dans leur emploi et leur avenir; (2) vivent des changements majeurs, que le sentiment d'insécurité est le plus fort. Ce sentiment est supposé se maintenir dans le temps à cause des craintes liées aux changements organisationnels futurs. Ainsi, Ashford (1988) a montré que le sentiment d'incertitude se transmet aux autres employés et continue à générer des niveaux de stress élevés pour tout un groupe, six mois après une transition organisationnelle. Ceci s'explique par le fait que (1) les craintes perçues restent élevées même après le changement organisationnel, (2) en situation de rachat, le contrôle de la situation par les anciens dirigeants et managers est faible (Brockner, Grover, O'Malley, Reed et Glynn, 1993).

Hypothèse 2. Au cours des années qui suivent une acquisition, le sentiment d'incertitude d'un groupe d'employés varie selon le contexte de l'acquisition, de sorte que : (a) le sentiment d'incertitude dans l'entreprise dominante est stable; (b) le sentiment d'incertitude dans l'entreprise achetée augmente; (c) le sentiment d'incertitude augmente significativement plus lorsque l'entreprise achetée vit des changements importants.

3. METHODE

3.1. CONTEXTE ORGANISATIONNEL

L'entreprise au sein de laquelle la recherche s'est déroulée est un groupe industriel européen, que nous appellerons ABC. ABC a procédé à deux acquisitions successives de ses concurrents directs (achats de EFG et XYZ), qui présentaient des complémentarités stratégiques pour le groupe. La première acquisition permettait une complémentarité dans les métiers, alors que la deuxième acquisition permettait d'étendre géographiquement les activités.

La première fusion s'est concrétisée entre ABC et EFG. Au départ, ABC et XYZ étaient en compétition pour l'acquisition de EFG. ABC a conclu l'achat sur le choix amical de son propriétaire, qui voyait d'un oeil très favorable cette opération financière car son entreprise était

spécialisée sur des métiers en difficulté. ABC souhaitait intégrer les métiers de EFG à ses propres métiers, alors que XYZ avait l'intention d'en faire une activité indépendante. Ce choix exposait EFG à de forts risques de restructuration qui ne lui étaient pas favorables. La seconde acquisition s'est faite dans un climat d'hostilité beaucoup plus marqué. XYZ, qui était en compétition avec ABC et avait perdu la lutte pour l'achat de EFG, a vu ABC lui faire une offre publique d'achat. Sa réaction a été immédiate et très défavorable : XYZ a contre attaqué en offrant à son tour d'acheter ABC, mais sans convaincre les investisseurs européens. Outre les relations à la fois conflictuelles et concurrentielles entre ABC et XYZ, leurs cultures étaient fondamentalement différentes. ABC est géré par des financiers qui privilégient la prudence et encouragent une culture d'adaptation et de transformation, alors que XYZ a une culture beaucoup plus centrée sur l'excellence, le prestige et la stabilité. Une campagne auprès des employés de XYZ a été lancée pour faire échouer l'offre d'achat et en montrer les inconvénients. Après plusieurs mois de batailles boursières, l'acquisition fut réalisée. Les employés de EFG ont vécu cette seconde acquisition avec soulagement. L'issue a été bien accueillie car ils craignaient que dans une situation inverse, ils ne reviennent à la case départ et voient leurs activités séparées et restructurées, comme le souhaitait XYZ.

La série de fusions-acquisitions ne s'est pas faite sans heurts. Dès la fin du processus, plusieurs milliers de suppressions d'emploi ont été annoncées et ont concerné les employés des trois entreprises. Toutefois, une grosse proportion des suppressions d'emploi a visé EFG, à cause du désengagement d'ABC dans certaines de ses activités.

3.2. ÉCHANTILLON ET MESURE

Le recueil des données a été effectué par le biais d'un questionnaire auprès des employés des trois entreprises ABC, EFG et XYZ. Bien que le rachat de EFG se soit fait avant celui de XYZ, les risques de basculement ont concerné tous les employés jusqu'aux derniers instants, ce qui permet de considérer que le processus d'acquisition s'est achevé en même temps pour l'ensemble des employés, quelle que soit leur origine organisationnelle. L'enquête a démarré une fois la série des deux acquisitions achevée (t_0). Le même questionnaire a ensuite été distribué auprès du groupe d'employés des trois entreprises tous les 18 mois; à savoir en t_{18} , en t_{36} et t_{54} . Le choix de centrer l'étude sur cinq ans s'explique par l'ampleur de l'acquisition. Lorsque les acquisitions changent la nature, l'orientation et le caractère des partenaires, on établit que 5 à 7 ans sont

nécessaires pour se sentir parfaitement assimilé dans une nouvelle identité (Stybel, 1986). Cinq années correspondent ainsi à une durée nécessaire et minimale pour analyser l'importance des effets des acquisitions sur le climat de travail dans les trois entités.

Afin d'obtenir un échantillon représentatif des trois entreprises au cours des cinq années de la recherche, nous avons procédé par échantillonnage probabiliste, en prenant pour unité d'analyse le « site », c'est à dire une entité de gestion autonome (par exemple, une usine, un centre de distribution, etc.). Les sites sont soit des industries manufacturières, soit des réseaux de distribution, qui appartiennent à ABC, EFG ou XYZ. Les trois entreprises possèdent toutes des sites aux activités similaires, qui sont situés en Europe de l'Ouest. Sur l'ensemble des 114 sites d'ABC, EFG et XYZ, 85 ont été sélectionnés sur la règle du hasard, ce qui assure une représentativité pour l'ensemble des 114 sites (Krejcie et Morgan, 1970). De t₀ à t₅₄, le même questionnaire a été adressé à tous les employés des 85 sites. Les taux de retour pour chaque site ont peu varié d'une année sur l'autre, oscillant entre 42% et 51%. Les scores moyens des réponses des employés des 85 sites ont formé notre base de données de t₀ à t₅₄. Au total, 23 sites appartenaient initialement à ABC; 33 à EFG et 29 à XYZ (cf. tableau 1). Sur les 9041 employés des 85 sites sélectionnés au hasard, 4015 ont participé à l'étude en t₅₄.

Tableau 1. Echantillon

	ABC	EFG	XYZ
Nombre de sites	23	33	29
Nombre de répondants en t ₅₄	1847 répondants	832 répondants	1426 répondants
- Sexe	- 91% d'hommes	- 79% d'hommes	- 86% d'hommes
- Age moyen	- 44 ans	- 48 ans	- 47 ans
Nombre d'employés en t ₅₄	4015	1631	3395

Le choix d'un design de recherche centré sur le « site » et non l' « employé » est justifié par le fait que l'on s'intéresse au climat social du groupe d'employés, et non aux attitudes des employés sur une base individuelle. L'objectif de la recherche étant de savoir si, en moyenne, l'identification organisationnelle et l'incertitude évoluent dans un site au cours des 5 années qui suivent une acquisition, notre objectif était de récupérer des données qui représentent au mieux chaque « site » (Cook et Campbell, 1979). En outre, nous avons vu que le sentiment d'incertitude d'un individu tend à se transmettre à l'ensemble du groupe (Ashforth, 1988). Se centrer sur des individus identifiés de manière nominative ne permet pas de répondre à l'objectif de la recherche,

car les taux de roulement et d'embauche conduisent à modifier considérablement l'atmosphère et les caractéristiques des employés du site. Or, ce qui nous intéresse est précisément le transfert du climat social à l'ensemble du groupe, quels que soient les employés qui forment le groupe.

Toutes les échelles que nous avons utilisées ont été créées pour l'étude, et se présentent sous la forme d'une échelle de Likert en 7 points, allant de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord ». L'identification organisationnelle mentionnée dans l'hypothèse 1 a été mesurée à l'aide de deux variables créées pour l'enquête. La première variable inclut 4 items qui visent à mesurer si les employés trouvent leur appartenance organisationnelle légitime et valorisante. Les items sont similaires à ceux de Terry et al. (2001) et sont du type « je suis fier d'appartenir à ABC »; « ABC a une bonne image »; « je ressens un sentiment d'appartenance à ABC » (alphas de Cronbach allant de .84 et .87 selon les années de l'enquête). La deuxième variable porte sur satisfaction à l'égard de ses responsabilités et des méthodes de travail. Cette deuxième variable a été choisie pour illustrer la perméabilité des frontières identitaires. Pour que le processus identitaire soit complet, l'employé doit valoriser l'identité de sa nouvelle organisation (c'est l'étape de légitimité), mais aussi pouvoir mettre en oeuvre des comportements et des routines qui démontrent la perméabilité à cette identité (Hogg et Terry, 2000). La satisfaction à l'égard du contenu et des méthodes de travail a été mesurée à l'aide de 6 items dont les alphas de Cronbach varient entre 0.86 et 0.91 selon les années, et sont similaires à la version courte du Minnesota Satisfaction Questionnaire traduite et validée par Igalens et Roussel (1999). Les items sont de la forme « quel est votre niveau de satisfaction par rapport au contenu du travail, à la possibilité de faire passer vos idées, ou encore à la possibilité de prendre des responsabilités ». Le sentiment d'incertitude mentionné dans l'hypothèse 2 a été mesuré à l'aide de 4 items inversés, similaires à ceux de Scheck et Kinicki (2000), qui sont du type : « je suis très optimiste concernant : l'avenir du groupe; l'avenir de mon entité; mon propre avenir ; l'avenir de ma branche » (items renversés). Les 4 items forment un seul facteur et présentent une bonne fiabilité (alphas allant de .79 à .84 selon les années).

3.3. ANALYSES ET RÉSULTATS

Nous avons effectué des analyses préliminaires au moyen des moyennes et des écart-types, afin de voir l'évolution du climat social dans chaque entreprise. Le tableau 2 montre des évolutions très différentes selon le type d'entreprise. Ces évolutions sont reprises dans les figures 1 à 3, qui

permettent de visualiser les résultats obtenus à partir des scores de moyenne. Nous avons poursuivi les analyses afin de tester les deux hypothèses de recherche que nous avons émises. Pour s'assurer que les évolutions constatées à partir des scores de moyenne sont significatives, nous avons procédé au test-t à partir de l'analyse de variance univariée sous SPSS. Le tableau 3 présente les scores du test t et leur significativité, concernant l'évolution des scores moyens d'un temps de recherche à l'autre, pour chacune des trois variables étudiée séparément. Il permet de savoir si les évolutions mentionnées dans le tableau 2 et les figures 1 à 3, sont significatives ou non. Nous avons achevé les analyses par une analyse de variance univariée sous SPSS, afin de voir si les écarts des scores entre chaque type d'entreprises sont significatifs. L'analyse s'est appuyée sur le test de contraste de Tukey, et les résultats sont mentionnés dans le tableau 4.

Tableau 2. Moyennes et écarts-types pour chaque entité

	ABC (n=23)				EFG (n=33)				XYZ (n=29)			
	t0	t18	t36	t54	t0	t18	t36	t54	t0	t18	t36	t54
Identification organisationnelle												
<i>Moyenne</i>	3.77	3.79	3.78	4.02	3.25	3.35	3.87	3.98	3.85	3.59	3.56	3.88
<i>Ecart-type</i>	0.32	0.30	0.25	0.41	1.12	1.26	0.21	0.39	0.35	0.28	0.21	0.43
Satisfaction sur les méthodes de travail												
<i>Moyenne</i>	2.82	2.87	2.86	3.25	3.21	3.01	2.52	3.34	3.13	2.76	2.74	2.76
<i>Ecart-type</i>	0.20	0.34	0.29	0.33	0.45	0.51	0.23	0.97	0.26	0.31	0.20	0.80
Sentiment d'incertitude (scores inversés)												
<i>Moyenne</i>	3.64	3.42	3.29	3.49	3.30	3.25	3.14	3.20	3.69	3.16	2.98	2.95
<i>Ecart-type</i>	0.40	0.43	0.45	0.94	0.67	0.65	0.31	0.96	0.14	0.38	0.33	0.32

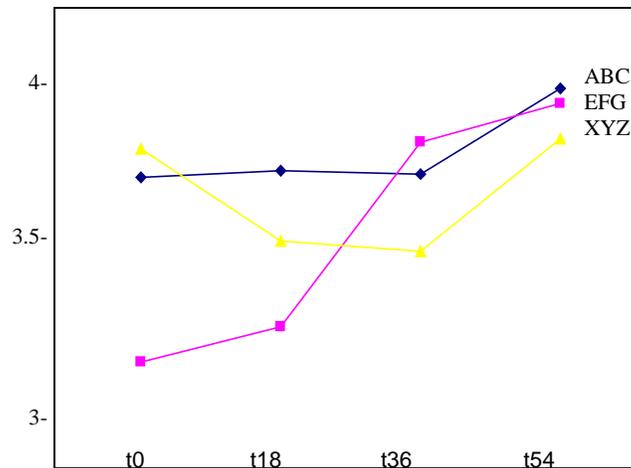
Les résultats mentionnés dans le tableau 2 montrent que les scores d'identification organisationnelle sont stables dans l'entreprise ABC, puis progresse de façon significative ($t=13.66$, $p<.01$) en t54. Les scores d'identification organisationnelle chez EFG progressent significativement à partir du rachat, confirmant parfaitement notre hypothèse. On s'attendait à voir les scores d'identification organisationnelle chuter chez XYZ, ce qui est le cas jusqu'en t36 ; cependant, les scores ont augmenté au cours de la cinquième année qui a suivi l'acquisition, puisqu'ils progressent en t56 ($t=29.43$, $p<.001$). Il est intéressant de noter, comme le met en valeur la figure 1, que les niveaux d'identification organisationnelle chez EFG étaient les plus hauts en t0, ils sont les plus bas à partir de t36, et demeurent les plus bas en t54 malgré l'amélioration des scores.

Tableau 3. Analyse de variance univariée des effets longitudinaux

	t0 à t18			t18 à t36			t36 à t54		
	ABC	EFG	XYZ	ABC	EFG	XYZ	ABC	EFG	XYZ
Identification organisationnelle	1.78	3.76*	12.75**	1.12	53.84***	2.04	13.66**	3.95*	29.43***
Satisfaction sur les méthodes de travail	2.13	19.05**	38.12***	1.17	45.67***	2.02	15.67**	47.86***	2.03
Sentiment d'incertitude (scores inversés)	28.90**	2.12	36.74***	8.81*	10.65*	19.45**	10.62**	3.54	1.79
N	23	33	29	23	33	29	23	33	29

p<.05; **p<.01; ***p<.001

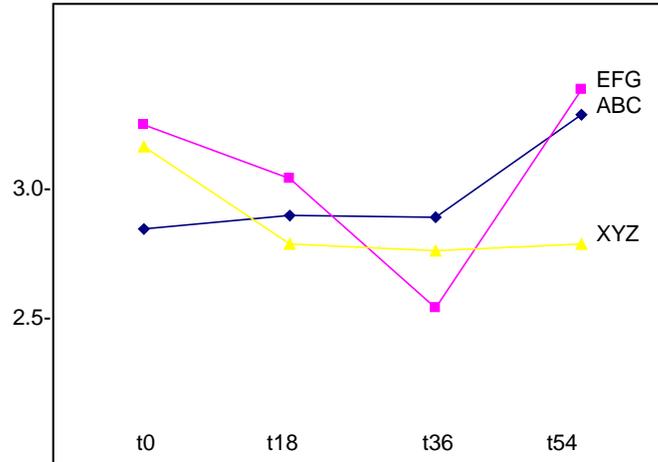
Figure 1. Evolution de l'identification au groupe



On s'attendait à ce que les scores de satisfaction sur les méthodes de travail évoluent de manière similaire à ceux de l'identification organisationnelle. C'est le cas dans l'entreprise ABC : les évolutions des scores de satisfaction ne sont pas significatifs de t0 à t36, et progressent en t54 (t=15.67, p<.001). Dans l'entreprise XYZ, comme on pouvait s'y attendre, les scores chutent très vite, puis se stabilisent à un faible niveau (scores du test-t non significatifs de t18 à t36 et de t36 à t54). Seuls les scores obtenus dans les 33 sites de EFG sont différents de nos attentes. Ils diminuent très vite et de manière significative de t0 à t36, puis augmentent très fortement en t54. Ce dernier résultat est inattendu, puisque nous pensions obtenir une amélioration des scores dès t18. Il montre que le processus de construction identitaire est complexe et passe par une étape cognitive (la légitimité de l'identité de l'autre groupe social) et comportementale (la perméabilité des valeurs et des routines de l'autre groupe social). Cette deuxième étape, que permet d'appréhender la mesure de la satisfaction sur les méthodes de travail, serait plus longue à

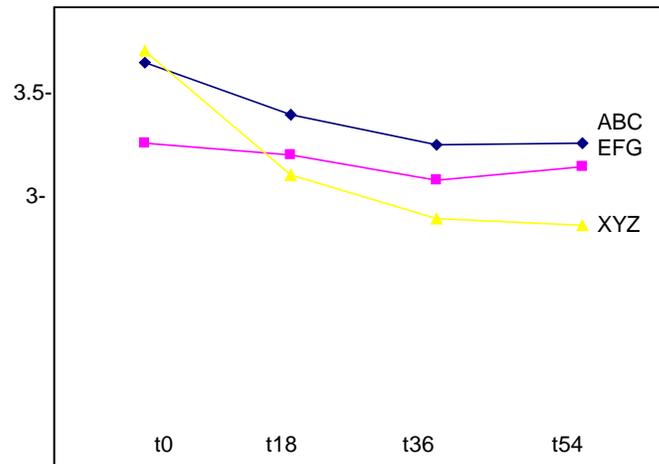
accomplir et expliquerait pourquoi les scores chutent dans un premier temps, avant de progresser rapidement.

Figure 2. Evolution de la satisfaction sur les méthodes de travail



La figure 3 met en avant l'évolution du sentiment d'incertitude de t0 à t54. Les scores étant inversés, les résultats présentés indiquent un sentiment de certitude, et non d'incertitude. La figure 3 montre que le sentiment d'incertitude augmente dans tous les sites, et continue à augmenter en t54. C'est dans les sites de XYZ que la hausse est la plus marquée, conformément à l'hypothèse 2. En revanche, l'incertitude s'accroît davantage dans les sites d'ABC que dans ceux de EFG où la chute des scores n'est pas significative d'une année à l'autre. Nous avions prédit l'inverse. Aucune des 3 entreprises impliquées par les acquisitions n'a échappé à des restructurations et à des fermetures de sites, au profit de développement sur des marchés plus porteurs tels que les marchés asiatiques. Les choix de suppression de postes opérés après les acquisitions ont été mis en application de t0 à t36, et de nouvelles restructurations se sont poursuivies en t54. L'entreprise ABC poursuit donc les réorganisations, ce qui peut expliquer la hausse constante du sentiment d'incertitude des employés.

Figure 3. Evolution du sentiment d'incertitude sur son avenir. Scores inversés



Le tableau 4 reprend les principaux résultats obtenus et présente les écarts qui existent dans les réponses d'une entreprise à l'autre. Il permet notamment de savoir si en t56, toutes les entreprises développent des attitudes similaires ou si des écarts de perception perdurent ou s'aggravent d'une entreprise à l'autre. On constate que les écarts liés à l'identification organisationnelle se resserrent au cours des années. Alors qu'en t0, les sites de EFG montraient des scores d'identification organisationnelle plus faibles que dans les autres entités, cet écart se réduit dans le temps et en t54, il n'y a plus de différence significative d'une entreprise à l'autre. On peut en conclure que les perceptions tendent à devenir uniformes concernant l'identification organisationnelle.

Tableau 4. Principaux résultats des comparaisons entre organisations

	t0	t18	t36	t54
Identification au groupe	F=15.15** Deux différences significatives : ABC et EFG ; EFG et XYZ	F=7.71* Deux différences significatives: ABC et EFG ; EFG et XYZ	F=5.62* Une différence significative EFG et XYZ	F=2.05 Pas de différence significative
Satisfaction sur les méthodes de travail	F=9.34** Deux différences significatives : ABC et EFG; ABC et XYZ	F=4.96* Une différence significative : XYZ et EFG	F=8.01* Une différence significative: EFG et ABC	F=13.76* Deux différences significatives XYZ et ABC; XYZ et EFG
Certitude sur son avenir	F=8.43** Deux différences significatives : EFG et ABC; EFG et XYZ	F=5.85** Une différence significative : ABC et XYZ	F=7.71** Une différence significative: ABC et XYZ	F=18.21*** Trois différences significatives ABC et EFG; ABC et XYZ; EFG et XYZ

A l'opposé, les écarts se creusent pour les deux autres variables mesurées. Alors qu'en t0, on observe des scores de satisfaction à l'égard des méthodes de travail plus faibles chez ABC qu'ailleurs, en t54, c'est XYZ qui se retrouve dans cette situation. On voit donc les écarts se creuser entre cette entreprise, où les employés réagissent mal à l'acquisition, et les autres. Dans la même veine, c'est les sites de EFG qui présentaient les scores d'incertitude les plus forts en t0. En t54, le sentiment d'incertitude est stabilisé dans ces sites, alors qu'il s'accélère ailleurs. A nouveau, c'est dans les sites de XYZ que l'on réagit le plus mal. Pour rappel, ce sont ces sites qui ont subi le plus de dommages à la suite du processus d'acquisitions. On constate que le sentiment d'incertitude reste élevé au cours du temps. Ce résultat peut se rapprocher de ce que certains auteurs ont nommé le syndrome du survivant dans des contextes de réorganisations et de suppressions d'emploi importants (Baruch et Hind, 1999).

4. DISCUSSION ET CONCLUSION

Cet article cherchait à montrer que l'évolution des réactions à une acquisition diffère selon le contexte de l'acquisition. Les résultats obtenus confirment en partie nos hypothèses, puisqu'ils démontrent que c'est dans l'entreprise qui a été volontairement rachetée que les réactions sont les meilleures. A l'opposé, les réactions dans l'entreprise achetée hostilement, et à fort statut identitaire, sont mauvaises : on observe une baisse des scores de satisfaction et d'identification organisationnelle, et une hausse du sentiment d'incertitude. Enfin, c'est dans l'entité dominante et acheteuse que les scores sont les plus stables, à l'exception du sentiment d'incertitude qui progresse régulièrement entre t0 et t54.

Notre étude montre la pertinence de la théorie de l'identité sociale pour comprendre les réactions à une acquisition. Un changement identitaire nécessite : (1) de trouver l'identité nouvelle légitime ; (2) de percevoir que la nouvelle identité est perméable (Hogg et Terry, 2000). Ainsi, dans les entreprises EFG, l'acquisition par ABC permet d'améliorer son statut. En conséquence, les scores d'identification organisationnelle augmentent de t0 à t54. A l'opposé, les scores d'identification organisationnelle diminuent puis se stabilisent chez XYZ. L'étape (2) du processus de changement identitaire est plus difficile à mettre en oeuvre et a sans doute nécessité un temps d'acquisition de nouvelles routines plus long, qui peut expliquer pourquoi les scores de satisfaction à l'égard des méthodes de travail ont chuté tant chez EFG que chez XYZ, avant de remonter. Ce résultat confirme les travaux antérieurs sur le difficile apprentissage organisationnel

après une fusion, même lorsqu'elle est amicale (Leroy et Ramanantsoa, 1997). Elle confirme également les processus d'identification organisationnelle mis en exergue dans les études qualitatives antérieures sur les fusions/acquisitions (Ulrich et al., 2005; Vaara, 2003), ainsi que les recherches quantitatives sur le lien entre le statut initial de l'entité achetée et sa perméabilité à la nouvelle identité organisationnelle (Terry et al., 2001). Notre recherche montre aussi la pertinence de la théorie du stress pour comprendre les réactions à des changements organisationnels majeurs. Les scores obtenus sur le sentiment d'incertitude confirment l'existence d'un traumatisme durable, qui se maintient au cours des années qui suivent la fusion/acquisition (Armstrong-Stassen 1993; Ashford, 1988; Brockner et al., 1992). Ce stress se communique à l'ensemble des employés et génère des émotions négatives, dont les conséquences sur le fonctionnement de l'entreprise peuvent être néfastes. Notre étude montre que même dans un contexte qui encourage l'identification organisationnelle, l'expérience de changements majeurs incluant des restructurations est douloureuse pour tous les employés. Toutefois, elle l'est davantage quand les transformations sont perçues comme menaçantes et illégitimes, comme le montre le sentiment d'incertitude élevé chez EFG. Nous complétons de ce fait les résultats de Reilly et al. (1993) sur le lien entre le type de changement organisationnel et les réactions des employés. Un dernier apport de ce travail concerne la nature de notre échantillon, qui est constitué de sites et non d'individus. En raisonnant au niveau du groupe (le site) et non de l'individu, nos résultats montrent que le sentiment d'incertitude crée un climat social difficile qui a un effet néfaste sur l'ensemble des employés, quelle que soit leur origine. Nous validons ainsi la théorie de la propagation du stress (Ashforth, 1988).

Cette recherche permet d'identifier de multiples implications managériales. Tout d'abord, il apparaît clairement que les réactions des employés divergent selon le contexte de la fusion/acquisition, et que les réactions humaines ne sont ni toutes bonnes ni toutes mauvaises. Lorsqu'une acquisition apparaît comme un atout, les réactions des employés sont favorables et les attitudes au travail s'améliorent avec les années. Au contraire, lorsque la fusion est hostile et lorsque les cultures organisationnelles sont réfractaires au changement, de multiples résistances conduisent le groupe d'employés à adopter des attitudes négatives. Que faire pour améliorer le processus d'identification organisationnelle ? Pour vaincre les incertitudes inhérentes à tout changement organisationnel ? Une première voie de réponse serait de réfléchir à une communication qui vise à améliorer le prestige de l'entreprise et à mieux comprendre sa stratégie.

Ce type de communication facilite la compréhension et l'acceptation d'une nouvelle identité, et renforce le sentiment d'identification organisationnelle (Smidts, Pruyn et Van Riel, 2001). C'est pourquoi la communication est régulièrement évoquée dans la littérature sur les fusions/acquisitions en tant que facteur de leurs succès (Epstein, 2004). Une deuxième implication managériale porte sur les obstacles à franchir quand il s'agit d'intégrer au quotidien une nouvelle identité. Le mélange des équipes de travail peut être un moyen efficace pour apprendre ensemble de nouvelles méthodes de travail et faciliter le processus d'identification organisationnelle (Daniel, 1999). C'est ce qu'a décidé de faire ABC pour encourager les employés d'origine différentes à travailler ensemble, et vaincre les résistances au changement, notamment dans les sites de XYZ. Enfin, nos résultats montrent l'importance d'une bonne préparation au changement organisationnel. La présence de forts changements organisationnels a été reliée à un sentiment d'incertitude élevé et à des émotions négatives, qui peuvent être nuisibles au bon fonctionnement d'un groupe de travail (Scheck et Kinicki, 2000). Les recherches sur le stress identifient des éléments contextuels qui améliorent la gestion de l'insécurité, tels que le soutien social que peut fournir le superviseur, ou les conditions de travail avantageuses (Lazarus et Folkman, 1984). C'est ce qu'a fait ABC en offrant des conditions de travail plus intéressantes qu'elle ne le faisait dans le passé ; mais cette action ne semble pas avoir été suffisante pour lever les incertitudes, surtout dans l'entreprise XYZ.

Cette étude, bien sûr, a ses limites. Tout d'abord, il aurait été complémentaire d'avoir un suivi des attitudes des mêmes employés dans le temps, pour effectuer des études statistiques plus poussées et avoir une meilleure garantie de la validité de nos mesures. Ensuite, les échelles de mesure utilisées illustrent le compromis entre des logiques managériales et des logiques de recherche, ce qui ne nous a pas permis de recourir à des échelles de mesure de l'identité organisationnelle et du stress qui ont été déjà testées dans la littérature. Recourir à ces échelles nous aurait permis de mieux comparer les résultats obtenus avec ceux des études antérieures. Enfin, si l'étude des conséquences d'une fusion au cours de 54 mois présente l'avantage d'étudier les changements de climat social dans le temps, elle rend difficile le contrôle des autres variables qui pourraient expliquer les changements, à l'exemple des changements de direction ou des réorganisations du travail. Toutefois, les résultats que nous obtenons ouvrent la voie à d'autres problématiques sur les conséquences humaines des fusions/acquisitions. D'une part, ils montrent qu'il est important d'identifier des réactions différentes selon le contexte de la fusion, mais aussi

selon le type de réactions. D'autres recherches qui étudieraient les conséquences spécifiques au contexte de fusion poursuivraient notre travail. En outre, notre travail montre l'importance d'identifier des recherches longitudinales, qui appréhendent le processus de fusion/acquisition dans le temps. Il est admis que ce processus peut prendre jusqu'à 7 ans (Stybel, 1986); nous voyons dans cet article qu'au bout de 5 ans, tout n'est pas réglé. Une deuxième piste de recherche pourrait porter sur le recours à des études en entreprise, de type recherche-action, au cours desquelles le chercheur aurait un accès privilégié qui lui permettrait d'identifier les évolutions des perceptions d'un même groupe d'employés dans le temps. Une troisième piste de recherche concerne les outils managériaux à développer pour faciliter le succès d'une fusion/acquisition, surtout lorsqu'elle est hostile. Les travaux sur le soutien social, abordés à travers les notions de soutien organisationnel perçu ou de soutien du supérieur (Eisenberger, Fasolo et Davis-LaMastro, 1990) pourraient être mobilisés pour mieux comprendre comment implanter un processus de fusion/acquisition qui réduise les résistances au changement.

REFERENCES

- Ashford, S. (1988), Individual Strategies for coping with Stress During Organizational Transitions, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 24, 19-36.
- Baruch, Y. et p. Hind (1999), « Survivor syndrome » - A management Myth ?, *Journal of Managerial Psychology*, 15, 29-45.
- Blake, R. et T. Mouton (1984), *Solving costly organizational Conflicts : Achieving intergroup trust, cooperation and teamwork*, San Francisco : Jossey-Bass.
- Brockner, J., Grover, S., O'malley, M., Reed, T. et M. Glynn (1993), Threat of future Layoffs, Self-esteem, and Survivors' reactions: Evidence of the Laboratory and the Field, *Strategic Management Journal*, 14, 153-166.
- Cartwright, S. et C. Cooper (1993), The psychological impact of Merger and Acquisition on the Individual: a Study of building Society Managers, *Human Relations*, 43, 327-347.
- Cartwright, S. et C. Cooper (1995), Organizational Marriage: "hard" versus "soft" Issues?, *Personnel Review*, 24, 32-42.
- Cook, T. et D. Campbell (1979), *Quasi-experimentation: Design and Analysis Issues for Field Settings*, Chicago : Rand McNally College.
- Covin, T., Sigtler, K., Kolenko, T. et K. Tudor (1996), An Investigation of Post-Acquisition Satisfaction with the Merger, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 32, 125-142.
- Daniel, T. (1999), Between Trapezes : the Human side of making Mergers and Acquisitions Work, *Compensation and Benefits Management*, 15, 19-37.
- Eisenberger, R., Fasolo, P. et V. Davis-LaMastro (1990), Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation, *Journal of Applied Psychology*, 75, 51-59.
- Ellemers, N., Van Knippenberg, A., de Vries, N. et H. Wilke (1988), Social Identification and Permeability of Group Boundaries, *European Journal of Social Psychology*, 18, 497-513.

- Epstein, M. (2004), The Drivers of Success in Post-Merger Integration, *Organizational Dynamics*, 33, 174-189.
- Fairfield-Sonn, J., Ogilvie, J. et G. Del Vecchio (2002), Mergers, Acquisitions and Long-term Employee Attitudes, *Journal of Business & Economic Studies*, 8, 1-16.
- Hogan, E. et L. Overmyer-Day (1994), The Psychology of Mergers and Acquisitions, *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 9, 247-282.
- Hogg, M. et D. Terry (2000), Social Identity and Self-categorization Processes in Organizational Contexts, *Academy of Management*, 25, 121-140.
- Igalens, J. et P. Roussel (1999), A Study of the Relationships between Compensation Package, Work Motivation and Job Satisfaction, *Journal of Organizational Behavior*, 20, 1003-1025.
- Kinicki, A., McKee, F. et K. Wade (1996), Annual Review: 1991-1995: Occupational Health, *Journal of Vocational Behavior*, 49, 190-220.
- Krejcie, R. et D. Morgan (1970), Determining Sample Size for Research Activities, *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.
- Lazarus, R. (1991), *Emotions and adaptation*, New York : Plenum Press.
- Lazarus, R. et S. Folkman (1984), *Stress, Appraisal and Coping*, New York : Springer.
- Leroy, F. et B. Ramanantsoa (1997), The Cognitive and Behavioural Dimensions of Organizational Learning in a Merger : an Empirical Study, *Journal of Management Studies*, 34, 871-894.
- Napier, N., Simmons, G. et K. Stratton (1989), Communication during a Merger : Experience of two Banks, *Human Resource Planning*, 12, 105-122.
- Panchal, S. et S. Cartwright (2001), Group Differences in Post-merger Stress, *Journal of Managerial Psychology*, 16, 424-433.
- Reilly, A., Brett, J. et L. Stroh (1993), The Impact of Corporate Turbulence on Managers' Attitudes, *Strategic Management Journal*, 14, 167-179.
- Smidts T., Pruyn H. et C. Van Riel (2001), The impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification, *Academy of Management Journal*, 49, 1051-1062.
- Scheck, C. et A. Kinicki (2000), Identifying the Antecedents of Coping with an Organizational Acquisition: a Structural Assessment, *Journal of Organizational Behavior*, 21, 627-648.
- Schuler, R. et S. Jackson (2001), HR Issues and Activities in Mergers and Acquisitions, *European Management Journal*, 19, 239-253.
- Schweiger, D. et A. Denisi (1991), Communication with Employees following a Merger: A Longitudinal Field Experiment, *Academy of Management Journal*, 34, 110-135.
- Siu, O., Cooper, C. et I. Donald (1997), Occupational Stress, Job Satisfaction and Mental Health among Employees of an Acquired TV Company in Hong Kong, *Stress Medicine*, 13, 99-107.
- Smidts, A., Pruyn, A. et C. Van Riel (2001), The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organisational Identification, *Academy of Management Journal*, 49, 1051-1062.
- Stybel, L. (1986), After the Merger, *New England Business*, 67-68.
- Tajfel, H. (1978), *Differentiation between Groups : Studies in the Social Psychology of Group Interactions*, London : Academic Press.
- Terry, D., Carey, C. et V. Callan (2001), Employee Adjustment to an Organizational Merger : an Intergroup Perspective, *Personality and social Psychology Bulletin*, 27, 267-280.

- Ulrich, J., Wieseke, J. et R. Van Dick (2005), Continuity and Change in Mergers and Acquisitions: a Social Identity Case Study of a German Industrial Merger, *Journal of Management Studies*, 42, 1549-1569.
- Vaara, E. (2003), Post-acquisition Integration as Sensemaking: Glimpses of Ambiguity, Confusion, Hypocrisy, and Politicization, *Journal of Management Studies*, 40, 859-894.
- Van Dick, R., Christ, O., Stellmacher, J., Wagner, U., Ahlsweide, O., Grubba, C., Hauptmeier, M., Höhfeld, C., Moltzen, K. et P. Tissington (2004), Should I stay or should I go ? Explaining Turnover Intentions with Organizational Identification and Job Satisfaction. *British Journal of Management*, 15, 351–360.