

Les antécédents de l'identification des employés à une fusion

Rouzies Audrey , Doctorante

EM LYON

23 Avenue Guy de Collongue, 69134 ECULLY

Université Toulouse III, IUT Paul Sabatier

24 rue d'Embaques, 32000 Auch

rouzies@em-lyon.com

Résumé

A mi-chemin entre le management stratégique et le comportement organisationnel, de nombreuses recherches s'intéressent aux réactions des employés lors d'une fusion/acquisition (Hogan & Overmyer-Day, 1994, Marks & Mirvis, 1986). Ces travaux montrent qu'une fusion provoque une baisse d'attachement, d'identification et d'engagement dans l'organisation (Schweiger & Walsh, 1990, Van Knippenberg, Van Knippenberg, Monden, & De Lima, 2002). Ces recherches concluent qu'il est important de prendre en compte les processus d'identification organisationnelle dans un contexte de fusion (Van Dick, Wagner, & Lemmer, 2004). Cependant le processus prédisant comment les employés se re-catégorisent et s'identifient comme membres de la nouvelle organisation n'a pas encore été analysé de manière satisfaisante (Amiot, Terry, Jimmieson, & Callan, 2006).

Cette recherche tente de répondre aux questions suivantes : (1) Quels sont les facteurs favorisant l'identification à la fusion ? (2) Comment ces facteurs évoluent-ils dans le temps ?

En nous ancrant dans la Théorie de l'Identité Sociale (Albert & Whetten, 1985, Ashforth & Mael, 1989, Hogg & Terry, 2001, Pratt, 1998) et la Théorie de la Catégorisation Sociale (Hogg & Terry, 2001, Tajfel & Turner, 1979, Tajfel & Turner, 1986), nous développons et testons six hypothèses à l'aide de données quantitatives longitudinales obtenues grâce à trois phases de collecte de données par questionnaire. Nous analysons le cas d'une fusion européenne entre deux entreprises du secteur tertiaire.

Les principaux résultats montrent que l'identification à l'organisation initiale, la perception d'opportunité et l'intensité d'interaction sont des facteurs explicatifs significatifs de l'identification à la fusion. A l'inverse, la perception de continuité n'est pas significative. Enfin, l'appartenance à l'organisation initiale n'est significative qu'au début de la fusion.

Grâce à une analyse des antécédents de l'identification à la fusion et de leur évolution dans le temps, cette recherche contribue à une meilleure compréhension des transitions identitaires suite à une fusion. Elle propose aux cadres des leviers d'actions peu connus pour améliorer leur management du processus d'intégration, phase critique à la performance de la fusion.

Mots clés : identification organisationnelle, fusions et acquisitions, identités multiples.

1. INTRODUCTION

Les fusions et acquisitions sont des stratégies très largement choisies par les organisations pour croître, réduire leurs coûts ou obtenir de nouvelles capacités. Cependant, les résultats des fusions et acquisitions¹ demeurent très incertains : plus de la moitié des fusions n'atteignent pas les objectifs fixés (Cartwright & Cooper, 1995). Dès les années 80, plusieurs chercheurs montrent que le processus d'intégration post-fusion est une phase critique dans la performance des fusions (Haspeslagh & Jemison, 1991, Jemison & Sitkin, 1986, Larsson & Finkelstein, 1999, Shrivastava, 1986).

Dans cette veine, de nombreuses recherches analysent les effets de la fusion sur les salariés impliqués (Hogan & Overmyer-Day, 1994, Ivancevich, Schweiger, & Power, 1987). Ces travaux montrent qu'une fusion peut avoir un impact psychologique important : baisse de l'attachement (Buono, Bowditch, & Lewis, 1985, Cartwright & Cooper, 1995) et de l'engagement et de l'identification à l'organisation (Schweiger & Walsh, 1990, Van Knippenberg, Van Knippenberg, Monden, & De Lima, 2002). Ces recherches concluent qu'il est important de prendre en compte les processus d'identification organisationnelle dans un contexte de fusion (Van Dick, Wagner, & Lemmer, 2004).

Etant donné les effets de l'identification sur les comportements des employés, il est intéressant de définir les facteurs influençant ce processus de re-catégorisation et d'identification à la fusion. Plus précisément, nous tenterons de répondre aux questions suivantes : dans quelle mesure l'identification d'un salarié à son organisation d'origine influence t'elle son identification à la fusion ? Peut-on constater un processus de substitution par lequel l'identification à la fusion remplacerait l'identification à l'organisation d'origine ? Plusieurs identifications peuvent-elles subsister après une fusion ?

Cette recherche contribue à la littérature sur les processus d'identification organisationnelle en analysant la complexité des transitions identitaires après un changement organisationnel radical comme une fusion. Le design longitudinal de l'enquête permet de distinguer quels sont antécédents de l'identification à la fusion et comment ces antécédents évoluent-ils au cours du processus d'intégration. Plus concrètement, cette recherche présente des implications intéressantes pour le management des identités multiples après une fusion.

¹ Dans la suite de ce document nous emploierons le terme fusion.

Dans une première partie, nous analysons la littérature sur les processus d'identification dans un contexte de fusion ; à partir de cette revue de littérature nous développons un modèle des antécédents de l'identification à la fusion. Dans un deuxième temps, nous présentons les données collectées pour tester les hypothèses. Enfin, nous présentons et discutons les résultats statistiques.

2. L'IDENTIFICATION ORGANISATIONNELLE DANS UN CONTEXTE DE FUSION

2.1. THEORIE DE L'IDENTITE SOCIALE ET IDENTIFICATION ORGANISATIONNELLE

La Théorie de l'Identité Sociale (Abrams & Hogg, 1999, Albert & Whetten, 1985) et la Théorie de la Catégorisation Sociale (Hogg & Terry, 2001, Turner, Hogg, Oakes, Reicher, & Wetherell, 1987) soulignent comment l'individu construit son identité en liaison avec un ou plusieurs groupes auxquels il appartient, via un processus d'autocatégories. Cette catégorisation conduit l'individu à percevoir les caractéristiques du groupe comme ses caractéristiques propres (Deschamps, Morales, Paez, & Worchel, 1999). Ashforth et Mael (1989) appliquent la théorie de l'identité sociale, initialement focalisée sur l'analyse des conflits entre groupes sociaux, au contexte organisationnel. Ainsi, l'identification organisationnelle est définie comme « une perception d'unité et d'appartenance à l'organisation ; l'individu se définit alors en référence à l'organisation à laquelle il appartient » (Mael & Ashforth, 1992). A travers ce processus d'identification, l'individu fait siennes les caractéristiques de l'organisation. Par conséquent, les individus identifiés ont tendance à aligner leurs perceptions et leurs comportements sur les valeurs, les normes et les intérêts de leur organisation (Ashforth & Mael, 1989, Dutton, Dukerich, & Harquail, 1994). Les conséquences favorables de l'identification organisationnelle sont multiples : une coopération renforcée entre les membres du groupe (Haslam, Powell, & Turner, 2000, Tyler, 1999), des comportements extra-rôle, en accord avec les attentes de l'organisation (Dutton, Dukerich, & Harquail, 1994), une baisse des départs volontaires (Abrams, Ando, & Hinkle, 1998, O'Reilly & Chatman, 1986).

2.2. IDENTIFICATION ORGANISATIONNELLE ET FUSION

La littérature s'accorde sur l'impact psychologique qu'a une fusion sur les individus impliqués (Buono, Bowditch, & Lewis, 1985, Cartwright & Cooper, 1993). Selon la perspective de la théorie de l'identité sociale, une fusion peut être considérée comme une re-catégorisation d'un groupe à un autre (Van Knippenberg, Van Knippenberg, Monden, & De Lima, 2002). Elle

suppose que les employés se redéfinissent à un niveau d'abstraction supérieur comme membres de l'organisation nouvellement fusionnée.

Plusieurs recherches analysent les déterminants de l'identification à la fusion (Bartels, Douwes, De Jong, & Pruyn, 2006, Van Knippenberg, Van Knippenberg, Monden, & De Lima, 2002) ; cependant le processus prédisant comment les employés se re-catégorisent et s'identifient comme membres de la nouvelle organisation n'a pas encore été analysé de manière satisfaisante (Amiot, Terry, Jimmieson, & Callan, 2006).

2.3. LES ANTECEDENTS DE L'IDENTIFICATION A LA FUSION

L'identification est un processus par lequel l'individu tente de se définir en s'associant à des groupes (autocatégorisation), notamment des groupes ayant une image positive permettant de renforcer l'estime de soi de ses membres. En s'appuyant sur ces deux hypothèses de la théorie de l'identité sociale (autocatégorisation et renforcement de l'estime de soi), les chercheurs proposent plusieurs antécédents à l'identification : le prestige perçu du groupe (Ashforth & Mael, 1989, Dutton, Dukerich, & Harquail, 1994), l'alignement entre les valeurs de l'individu et les valeurs du groupe (Benkhoff, 1997), le besoin de similitude et de différence (« *optimal distinctiveness* ») (Brewer, 1991, Deschamps, 1987), la possibilité de développement personnel (Dutton, Dukerich, & Harquail, 1994, Lee, 1971). Ces antécédents ont été testés à la fois par expérimentation simulant le contexte de fusion (Haunschild, Moreland, & Murrell, 1994) et sur le terrain (Terry, 2001). Notons que dans ces deux recherches, la variable dépendante n'est pas l'identification à la fusion mais l'intensité de résistance au changement consécutif à la fusion (Haunschild, Moreland, & Murrell, 1994) et la nature et l'intensité des réactions – engagement, accord – suite à la fusion (Terry, 2001). Autrement dit, ces travaux utilisent les antécédents de l'identification pour prédire les relations intergroupes suite à la fusion.

Les travaux récents analysant les fusions suivant la perspective de l'identité sociale diffèrent des recherches précédemment présentées selon deux axes : (1) l'identification à la fusion² est la variable dépendante, (2) les antécédents retenus pour expliquer l'identification à la fusion sont spécifiques au contexte de fusion. Ainsi, Van Knippenberg et ses collègues (2002) testent

² Les termes utilisés pour désigner la variable dépendante diffèrent : certains chercheurs utilisent « identification post-fusion » alors que d'autres choisissent « identification à la fusion » ou encore « identification à l'organisation fusionnée ».

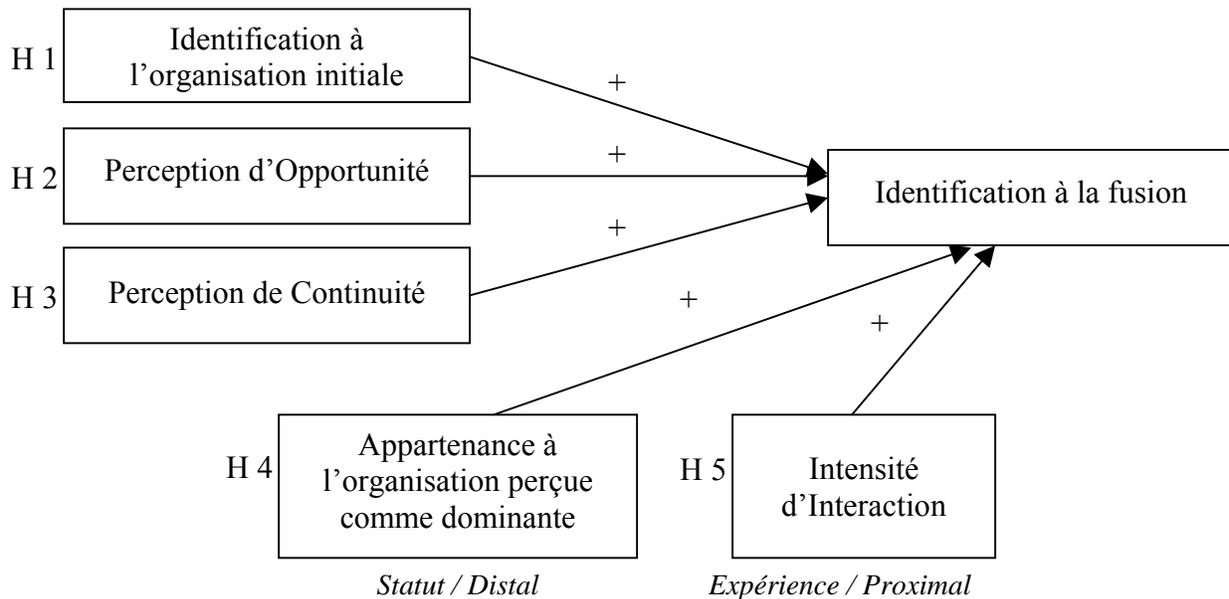
l'influence de l'identification pré-fusion et la perception de continuité (statut de l'entité d'origine et différences culturelles perçues) sur l'identification post-fusion. Ils concluent que « l'identification pré-fusion et l'identification post-fusion sont étroitement alignées pour les membres de l'organisation dominante » (Van Knippenberg et al., 2002 : 247). Ils précisent également que « les différences cultures perçues influence négativement l'identification post-fusion pour les membres de l'entreprise dominée mais pas pour ceux de l'entreprise dominante » (Van Knippenberg et al., 2002 : 247). Bartels et ses collègues (2006) utilisent cinq déterminants spécifiques au contexte de fusion pour analyser leurs effets sur l'identification à la fusion : l'identification à l'entité d'origine, la perception de continuité, l'utilité attendue de la fusion, le climat de communication avant la fusion et la communication sur la fusion. Ils testent leur modèle auprès de deux populations : des employés directement impliqués dans la fusion et d'autres indirectement impliqués. Ils concluent que l'identification à l'entité d'origine est le facteur déterminant de l'identification à la fusion. L'utilité attendue, la perception de continuité et la communication influencent aussi le niveau d'identification à la fusion ; le climat de communication n'a pas d'effet sur la variable dépendante testée.

Nous positionnons notre travail dans ce courant de recherche qui analyse l'identification à la fusion comme variable dépendante et qui a essentiellement recours à des variables explicatives adaptées au contexte de fusion.

2.4. LES ANTECEDENTS DE L'IDENTIFICATION A LA FUSION : MODELE ET HYPOTHESES

La figure 1 présente le modèle testé dans cette recherche. Nous présentons ci-dessous les hypothèses théoriques présentées dans cette figure.

Figure 1. Modèle et Hypothèses



2.4.1. Identification à l'organisation initiale

Les recherches récentes concluent que l'identification à l'organisation initiale et l'identification à la fusion sont très étroitement liés (Bartels, Douwes, De Jong, & Pruyn, 2006, Van Knippenberg, Van Knippenberg, Monden, & De Lima, 2002). Cette relation est particulièrement vraie pour les employés de l'entité perçue comme dominante (Van Knippenberg & Van Leeuwen, 2001, Van Leeuwen & Van Knippenberg, 2001). En d'autres termes, l'identification à la fusion est partiellement fonction de l'identification à l'organisation initiale. Les employés transfèrent leur identification à l'organisation initiale vers le nouveau groupe créé. L'identité du nouveau groupe résultant de la fusion incorpore les caractéristiques des organisations initiales rendant le processus de re-catégorisation plus facile pour les employés.

De plus, plusieurs travaux montrent que les employés identifiés à leur organisation ont tendance à internaliser les objectifs organisationnels et à aligner leurs comportements sur les attentes de leur entreprise (Dutton, Dukerich, & Harquail, 1994, Ellemers, Spears, & Doosje, 1999, O'Reilly & Chatman, 1986). Par conséquent, lorsqu'une fusion est présentée comme une bonne stratégie

pour l'avenir de l'organisation, les employés identifiés aligneront leur comportement et accepteront plus facilement le changement.

H 1 : L'identification à l'organisation initiale influence positivement l'identification à la fusion.

2.4.2. Perception d'opportunité

Une hypothèse centrale de la théorie de l'identité sociale est que, pour se définir, l'individu a besoin d'appartenir à un groupe (auto-catégorisation) qui lui permette de renforcer son estime de soi (Pratt, 1998, Van Dick, Wagner, Stellmacher, & Christ, 2004). L'individu tente d'améliorer son estime de soi en s'identifiant à des groupes perçus comme attractifs, distinctifs ou prestigieux. La perception d'opportunité est l'un des antécédents classiques de l'identification organisationnelle (Benkhoff, 1997, Dutton, Dukerich, & Harquail, 1994). Elle est définie comme la perception d'une amélioration potentielle des objectifs personnels et/ou professionnels de l'individu. L'individu perçoit une congruence entre ses aspirations et ce que l'appartenance au groupe de référence peut lui apporter (Pratt, 1998). En d'autres termes, les employés percevant des opportunités de développement, de promotion, de nouvelles responsabilités dans leur emploi suite à la fusion vont s'identifier à la nouvelle organisation.

H 2 : La perception d'opportunité favorise l'identification à la fusion.

2.4.3. Perception de continuité

Plusieurs chercheurs ont empiriquement prouvé l'importance de la perception de continuité dans un contexte de fusion (Bartels, Douwes, De Jong, & Pruyn, 2006, Mottola, Bachman, Gaertner, & Dovidio, 1997, Van Knippenberg & Van Leeuwen, 2001). Ces auteurs se basent sur l'essai de Rousseau (1998). Elle analyse le rôle joué par l'identification dans un contexte de changement organisationnel. Elle adopte une perspective dynamique de l'identification : « les schémas cognitifs peuvent être modifiés (...) la stabilité n'est pas une caractéristique requise de l'identité ; ce qui est plutôt requis c'est une perception de continuité dans l'identité » (Rousseau, 1998 : 227).

Bien que la perception de continuité soit reconnue comme déterminant de l'identification à la fusion, il n'existe pas de définition unifiée et unanimement utilisée dans la littérature. Les travaux précédents utilisent indifféremment deux dimensions pour définir le concept de « perception de

continuité » : une dimension très concrète et proximale et une dimension plus abstraite et distale. La dimension concrète et proximale fait référence au fait que les employés perçoivent de la continuité lorsqu'ils ne constatent pas de changement majeur dans leur travail quotidien. Ainsi, les procédures, la charge de travail, l'atmosphère ou le type de relation avec les collègues et la hiérarchie demeurent semblables à ce que les employés connaissaient avant la fusion. A l'opposé, la dimension abstraite et distale concerne la vision qu'ont les employés de leur identité en tant que membres de l'organisation. Ainsi, ils perçoivent de la continuité si, suite à la fusion, la perception de la nouvelle identité reste en accord avec leur vision de leur ancienne identité : « nous avons fusionné avec (...) mais nous sommes toujours une entreprise orientée client ». Dans cette recherche, nous analysons la perception de continuité selon la dimension concrète et proximale.

La revue de la littérature empirique nous conduit à conclure que la perception de continuité est analysée soit comme une variable explicative directe, soit comme une variable modératrice. Les travaux précédents montrent, dans le cadre d'expérimentations (Van Leeuwen, Van Knippenberg, & Ellemers, 2003) ou avec une enquête sur le terrain (Van Knippenberg et al., 2001), que la perception de continuité renforce (effet modérateur positif) la relation entre identification pré-fusion et identification post-fusion. Les travaux les plus récents (Bartels et al., 2006) examinent la perception de continuité comme un antécédent direct de l'identification à la fusion ; nous nous inscrivons dans ce type de recherche.

H 3 : La perception de continuité favorise l'identification à la fusion.

2.4.4. Appartenance à l'organisation perçue comme dominante

Les travaux récents montrent que, suite à la fusion, les employés issus de l'organisation perçue comme dominante présentent un niveau d'identification à la fusion plus élevé (Van Knippenberg et al., 2002 ; Van Knippenberg et al., 2001). Définir qui est l'organisation dominante est assez facile dans une acquisition. On pourrait penser qu'il est plus difficile de clarifier la situation dans le cadre d'une fusion en égaux par exemple. Les vraies fusions entre égaux sont rares (Zaheer, Schomaker, & Genc, 2003) et la distinction entre fusion et acquisition n'a qu'un sens qu'au plan juridique (Van Knippenberg et al., 2002 : 235). Même si les dirigeants préfèrent présenter leurs opérations comme des fusions plutôt que des acquisitions, un large éventail de critères objectifs permet aux employés d'évaluer qui pourrait être le partenaire dominant dans l'opération : la

taille, les résultats, l'image externe de chaque organisation, la composition de l'équipe de management de la fusion.

Les employés appartenant à l'organisation perçue comme dominante seront plus à l'aise dans la fusion car leur entreprise aura certainement plus d'influence dans la construction du nouveau groupe et de sa nouvelle identité. Les employés de l'organisation dominante vont ainsi percevoir un changement moindre et auront tendance à s'identifier plus à la fusion que les employés de l'entreprise perçue comme dominée.

Dans la littérature, l'appartenance à l'organisation dominante est reconnue comme un facteur important de l'identification à la fusion. Cependant, elle est souvent analysée comme une variable modératrice. Nous pensons qu'il est intéressant de tester son effet direct sur l'identification à la fusion.

H 4 : L'appartenance à l'organisation perçue comme dominante favorise l'identification à la fusion.

2.4.5. Intensité d'interaction

La phase d'intégration est cruciale dans la performance de la fusion (Jemison & Sitkin, 1986). Suite à l'article séminal de Jemison et Sitkin (1986) plusieurs typologies ont été développées pour clarifier les phases et les degrés d'intégration (Birkinshaw, Bresman, & Hakanson, 2000, Haspeslagh & Jemison, 1991, Napier, 1989, Shrivastava, 1986). Dans leur ouvrage, Haspeslagh et Jemison (1991) caractérisent le type d'intégration suivant deux critères : le besoin d'autonomie entre les entités (pour préserver leurs spécificités et créer de la valeur) et le besoin d'interdépendance (pour créer des relations entre les entités et bénéficier de synergies). Chaque type d'intégration : symbiose, préservation, absorption requiert un management adapté. Cependant, quel que soit le type d'intégration retenu pour une fusion, tous les employés n'auront pas le même degré de contact avec les membres de l'organisation partenaire. Ainsi, il y aura une variance significative en matière de contacts interpersonnels : certains départements, fonctions ou zones géographiques ne seront pas affectés par la fusion en raison du faible potentiel de synergie. A l'inverse, d'autres départements, fonctions ou zones géographiques pourront être complètement restructurés suite à la fusion³. Cette hypothèse est en accord avec les travaux

³ Notons qu'entre ces deux configurations extrêmes, il existe un large spectre de types d'interactions entre les employés des deux entreprises.

d'Ashforth et de Johnson sur la saillance relative des identités multiples (Ashforth & Johnson, 2001) et l'essai de Rousseau sur l'identification située (Rousseau, 1998). Nous considérons que plus les employés des deux organisations interagissent et travaillent ensemble, plus l'identité de la fusion va leur apparaître comme saillante et plus ils auront tendance à s'identifier à cette identité.

Pour qu'un individu puisse s'identifier à un groupe, celui-ci doit être saillant. La saillance est définie par « la possibilité qu'une identité donnée soit invoquée, mobilisée dans un contexte spécifique » (Ashforth & Johnson, 2001). Deux dimensions déterminent la saillance d'une identité : son importance subjective et sa pertinence dans un contexte donné⁴. Une identité ayant une forte importance subjective est « une identité centrale dans la vision de soi d'un individu (...) une identité parfaitement en accord avec ses objectifs et ses valeurs » (Ashforth & Johnson, 2001 : 32). Une identité pertinente par rapport au contexte est une identité socialement appropriée au contexte donné. Alors que « l'importance subjective est définie par des préférences internes, la pertinence par rapport au contexte est définie par des normes externes » (Ashforth & Johnson, 2001 : 32). Dans cette recherche, nous ne prenons pas en compte la dimension « importance subjective » de la saillance, et ce pour deux raisons. D'un point de vue théorique, l'importance subjective est, par définition, personnelle à chaque individu et donc difficilement mesurable. D'un point de vue pratique, nous supposons que le niveau d'importance subjective est le même pour tous les employés d'une fusion ; en effet, ils reçoivent la même information sur la fusion de la part de la communication interne. Au contraire nous focalisons l'analyse sur la dimension « pertinence par rapport au contexte ».

Les recherches précédentes démontrent que les changements de saillance relative sont principalement causés par la dimension « pertinence dans un contexte » (Ashforth & Johnson, 2001). Par conséquent, les employés travaillant dans des conditions (interactions) où l'identité de la fusion est plus pertinente vont percevoir cette identité comme plus saillante et auront tendance à s'identifier plus facilement à la fusion que les employés travaillant dans des activités séparées.

Cette hypothèse rejoint les travaux de Rousseau (1998) sur l'identification située. Elle définit l'identification située comme « la perception d'une situation de travail spécifique créée par des

⁴ Ashforth et Johnson (2001) emploient les termes « subjective importance » et « situational relevance ». Cela correspond aux termes choisis par Oakes : « accessibility » et « fit » Oakes, P.J. 1987. The Saliency of Social Categories. In Turner, J.C., M.A. Hogg, P.J. Oakes, S.D. Reicher, & M.S. Wetherall, editors, *Rediscovering the social group : A self-categorization Theory*. Oxford: Blackwell..

éléments contextuels signalant des intérêts partagés. Cette perception se maintient tant que les signaux contextuels perdurent » (Rousseau, 1998 : 218). Les signaux contextuels sont très variés. Il s'agit de tâches à réaliser en équipe, d'objectifs communs, de symboles ou d'uniformes figurant l'appartenance à un groupe ou encore le fait d'avoir à travailler dans l'urgence (Scherif & Scherif, 1969). Ces signaux conduisent tous à la construction du « nous » même pour des individus qui étaient en concurrence avant d'être en interaction (Gaettner, Dovidio, & Bachman, 1996).

Dans la même veine, Fiol (2002) présente un modèle de la transformation identitaire en trois étapes : dé-identification, ré-identification située et idéologie centrale. Elle définit la ré-identification située comme « un processus consistant à impliquer les individus dans une expérimentation active de la nouvelle orientation de l'organisation » (Fiol, 2002). Elle précise que « plus les individus font d'expérimentations durant le processus de changement, plus ils auront l'opportunité de découvrir les opportunités de ré-identification » (Fiol, 2002 : 661). Le modèle de Fiol (2002) s'applique au changement radical or les fusions sont souvent vécues comme un changement radical pour les employés.

Nous considérons que les interactions entre individus, les signaux contextuels, et l'expérimentation de la nouvelle identité influencent l'identification à la fusion.

H 5 : L'intensité d'interaction entre employés influence positivement l'identification à la fusion.

Nous avons suggéré ci-dessus que l'appartenance à l'organisation perçue comme dominante et l'intensité d'interaction entre les employés favorisent l'identification à la fusion. Nous proposons une nuance à ces deux hypothèses : la variable intensité d'interaction aura une influence croissante sur l'identification à la fusion alors que la variable appartenance à l'organisation dominante aura une influence décroissante sur la variable dépendante au fil du temps.

Ces deux variables fournissent aux employés des informations sur l'attractivité de la fusion. Au début de la fusion, la majorité des employés n'ont pas une connaissance précise du partenaire, de son identité. La source d'information disponible pour affiner leur perception est assez distale et générale : ils peuvent obtenir des informations sur la taille, le chiffre d'affaires, la part de marché du partenaire. Nous nommons ce type d'informations : informations liées au statut. A part les membres de l'équipe dirigeante, les cadres impliqués dans la phase de négociation et quelques employés qui étaient en contact avec le partenaire avant la fusion (relation de benchmark par

exemple) ; la majorité des employés n'a jamais eu de contact interpersonnel avec des membres de l'organisation partenaire qui pourraient incarner, personnifier l'identité du partenaire. Par conséquent, au début de la fusion, les employés se basent, par défaut, sur des informations liées au statut pour construire leurs perceptions sur l'identité du partenaire et leur identification à la fusion. Réciproquement, avec l'avancement du processus d'intégration, les employés ont de plus en plus de contact avec les membres de l'autre organisation. Ces interactions directes et proximales fournissent des informations toujours plus riches sur le partenaire : sa fiabilité, son professionnalisme, etc. Les travaux sur l'apprentissage vicariant montre que l'individu utilise l'observation et les expériences directes et proximales pour obtenir de l'information (Bandura, 1986). En résumé, dans la construction de l'identification à la fusion, les interactions concrètes et proximales devraient progressivement remplacer les informations liées au statut plus distales et abstraites.

H 6 : Au cours du temps, les perceptions basées sur l'expérience (interaction) seront plus explicatives de l'identification à la fusion que les perceptions basées sur le statut (appartenance à l'organisation dominante).

3. METHODOLOGIE

3.1. CONTEXTE ORGANISATIONNEL DE LA RECHERCHE

Cette recherche a été conduite dans le cadre de la fusion entre deux entreprises du secteur tertiaire, issues de deux pays européens différents. Les dirigeants des deux entreprises nous ont autorisés à accéder aux données qualitatives et quantitatives dès le début de la fusion et ce pour une durée de trois ans. Les données ont été collectées tous les 6 mois à l'aide du même questionnaire auprès d'un échantillon aléatoire stratifié représentatif de la population des deux entreprises. Cette recherche se base sur trois phases de collectes de données quantitatives : 6, 12 et 18 mois après la signature de l'accord de fusion. A chaque phase de collecte, nous avons également conduit une série d'entretiens semi-directifs avec des employés, des cadres opérationnels, des cadres intermédiaires et des cadres dirigeants des deux compagnies. Ces entretiens ainsi que l'ensemble des données qualitatives collectées (rapports, analyses, documentation interne) nous permettent de trianguler les résultats obtenus grâce à l'analyse des données qualitatives et de réduire les biais potentiels liés au fait que nous utilisons le même questionnaire pour mesurer la variable dépendante et les variables indépendantes (Podsakoff,

MacKenzie, & Podsakoff, 2003). Pour cette recherche, nous avons développé un questionnaire construit à partir d'échelles existantes ou créées par nos soins. Durant la phase d'élaboration du questionnaire nous avons travaillé en étroite collaboration avec des salariés des deux entreprises afin d'adapter le vocabulaire et la formulation des items. Les questionnaires, traduits en trois langues, ont été envoyés au domicile des salariés avec une lettre d'accompagnement du président (de l'entreprise auquel l'employé appartient) sollicitant leur participation ainsi qu'une lettre présentant la recherche et soulignant la confidentialité des réponses. Une enveloppe prépayée était également fournie pour retourner le questionnaire.

3.1.1. Echantillon et Taux de retour

Pour la première phase de collecte de données ; 604 questionnaires exploitables ont été reçus pour un taux de retour de 38 %. 80 entretiens semi-directifs ont été menés. A la seconde phase de collecte, 1029 questionnaires exploitables ont été reçus pour un taux de retour de 35 %. 109 entretiens semi-directifs complémentaires ont été menés. Finalement, la troisième phase de collecte de données nous a permis d'obtenir 1370 questionnaires pour un taux de retour de 39 %. 149 entretiens semi-directifs ont été menés.

3.2. ECHELLES DE MESURES UTILISEES

3.2.1. Identification Organisationnelle

Nous utilisons une échelle à cinq items issue des travaux de Mael (Mael, 1988, Mael & Ashforth, 1992, Mael & Tetrick, 1992). Les items sont : « Quand quelqu'un critique (...), je le prends pour une critique personnelle » ; « Je suis très intéressé par ce que les autres pensent de (...) » ; « quand je parle de (...), je dis généralement « nous » plutôt que « ils » » ; « quand quelqu'un fait des éloges sur (...) je le prends comme un compliment personnel » ; « Les succès de (...) sont mes succès ». Nous utilisons la même échelle pour tester l'identification à l'organisation initiale et l'identification à la fusion. Une analyse factorielle nous a permis de vérifier la validité convergente et la validité discriminante des deux échelles. Les résultats de l'analyse factorielle mettent en avant deux facteurs avec des valeurs propres supérieures à 1 (4,921 ; 1,229). Ces deux facteurs expliquent 61,50 % de la variance totale. D'autres part, l'Alpha de Cronbach est de 0,829 pour l'échelle sur l'identification à l'entité initiale et de 0,847 pour l'identification à la fusion.

3.2.2. Perception d'Opportunité

Deux items, spécialement conçus pour cette recherche, permettent de mesurer la perception d'opportunité : « La fusion m'offre l'opportunité d'accomplir mes aspirations » ; « La fusion représente une opportunité de développement dans mon travail ». L'alpha de Cronbach pour cette échelle est de 0,793.

3.2.3. Perception de Continuité

Il n'existe pas dans la littérature d'échelle validée pour mesurer la perception de continuité. Nous mesurons cette variable avec un item unique « Mon travail est différent depuis la fusion ». Cet item permet d'appréhender les changements dans les conditions de travail ou dans les procédures, en d'autres termes, la dimension concrète et proximale de la perception de continuité⁵.

3.2.4. Appartenance à l'organisation Dominante

Nous utilisons une variable nominale pour examiner l'impact de l'appartenance à la compagnie perçue comme dominante. Dans cette fusion, des signaux précis nous permettent de définir a priori quelle est l'entreprise dominante (composition du capital, taille des organisations, part de marché).

3.2.5. Intensité d'Interaction

A notre connaissance, il n'y a pas d'opérationnalisation de la variable Intensité d'Interaction. Grâce à notre longue présence sur le terrain et aux nombreuses données qualitatives collectées, nous avons codé, par induction la variable Intensité d'Interaction (Fig.2). Nous définissons trois niveaux d'intensité d'interaction : (1) Interaction Faible, (2) Interaction Moyenne et (3) Interaction Forte. Chaque niveau d'intensité est caractérisé en fonction de la fréquence des interactions entre employés des deux entreprises, du type de contact et de la nature des échanges. Pour renforcer la validité de ce codage, nous avons demandé à plusieurs employés des deux organisations d'évaluer l'intensité d'interaction à chaque phase de collecte de données et pour chaque sous population de notre échantillon. Pour le traitement statistique de cette variable nominale, nous avons créé deux variables dichotomiques.

⁵ En raison de la limite de taille du questionnaire, nous avons eu recours à un item unique pour évaluer la « perception de continuité ».

Le codage retenu est proche de celui proposé par Weber et Schweiger (1992). Ils adoptent une perspective anthropologique pour analyser l'effet des différences culturelles sur les conflits entre les cadres dirigeants de deux entreprises après une fusion. Ils considèrent le degré de contact et la nature des contacts (hostiles ou amicaux) comme deux effets modérateurs de la relation entre différences culturelles et conflit. Ils définissent le degré de contact par deux dimensions : l'intensité et la fréquence des contacts. Les 173 entretiens semi-directifs menés nous ont permis de définir des critères plus détaillés que ceux de l'étude présentée ci-dessus (Weber & Schweiger, 1992).

Figure 2. Tableau de Codage de la variable Intensité d'Interaction

FREQUENCE MOYENNE		TYPE DE CONTACT		NATURE DES ECHANGES				
Aucun contact - Moins d'une fois / an	Une fois par mois	Rencontre décontractée	Réunion de travail	Echange d'informations	Echanges d'activité	Objectifs et deadline communs	Reporting et SI Communs *	
X		X	X	X				Interaction Faible
	X	X	X	X	X	X		Interaction Moyenne
	X	X	X	X	X	X	X	Interaction Forte

* Systèmes d'informations Communs

3.2.6. Variables de contrôle

Dans cette analyse, nous incluons cinq variables de contrôle. Le *genre* est une variable nominale (0 = homme ; 1 = femme), l'*âge* et l'*ancienneté* sont exprimés en années ; ces trois variables permettent de contrôler les effets individuels. Dans les recherches précédentes, le genre et l'âge sont généralement très faiblement corrélés à l'identification (Lee, 1971) ; alors que l'ancienneté est souvent positivement associée à l'identification (Cheney, 1983, Hall, Schneider, & Nygren, 1970). Nous incluons aussi le *niveau hiérarchique*, également exprimé par une variable nominale

(0 = non cadre ; 1 = cadre). Les recherches précédentes présentent des résultats contrastés sur la relation entre niveau hiérarchique et identification organisationnelle (Cheney, 1983, Rotondi, 1975). Nous pensons qu'il est intéressant de prendre en compte cette dimension car une recherche récente (Corley, 2004) montre que les sources d'identification sont différentes pour les cadres et les non-cadres. Enfin, la variable nominale *Round* est incluse comme variable de contrôle quand nous analysons les trois phases de collecte ensemble.

4. RESULTATS

Cette recherche repose principalement sur l'analyse des données quantitatives collectées par questionnaire. Les données qualitatives (extrait d'entretiens semi-directifs) ont uniquement vocation à illustrer les résultats quantitatifs. L'analyse des données quantitatives s'est faite en deux étapes. Dans un premier temps, à partir des données combinées des phases 1, 2 et 3 ; une analyse de régression multiple permet de tester le modèle théorique. Les résultats de cette première analyse montrent qu'il n'y a pas d'effet longitudinal ; en d'autres termes que tous les antécédents de l'identification à la fusion demeurent stables à chaque phase. Ces premiers résultats n'étant pas en accord avec ce que nous avons pu entendre dans les entretiens ; nous avons renouvelé le test du modèle pour chaque phase.

4.1. RESULTATS SUR LES PHASES 1-2-3

Le tableau 1 présente les résultats de la régression multiple utilisée pour tester le modèle. Cette régression inclue deux variables dichotomiques pour tester les effets longitudinaux des trois phases de collecte de données.

Tableau 1. L'identification à la fusion - Phases 1,2 et 3

Variabiles	Model 1	Model 2
Constante	3.042	0.246
Variabiles de contrôle		
Age	0.057 ⁺	0.033
Ancienneté	0.075*	0.029
Genre	- 0.067**	- 0.063**
Niveau Hiérarchique	0.016	0.027
Phase 1	0.002	- 0.001
Phase 3	- 0.013	- 0.032
Variabiles Indépendantes		
Identification à l'organisation initiale		0.567***
Perception d'opportunité		0.0190***
Perception de continuité		- 0.024
Appartenance à l'organisation dominante		0.040*
Interaction Faible		0.023
Interaction Forte		0.048*
R ² (ajusté)	0.020	0.422
Δ R ²		0.402

N = 3629

Coefficients standardisés. Variable dépendante : Identification à la fusion.

⁺ p < 0, 10 ; * p < 0,050 ; ** p < 0,010 ; *** p < 0,001

Les antécédents expliquent une proportion satisfaisante de la variance ($R^2 = 0,422$; $p = 0.00$).

Sur les cinq variables indépendantes testées, l'identification à l'organisation initiale, la perception d'opportunité, l'appartenance à l'organisation perçue comme dominante et l'intensité d'interaction sont significatives alors que la perception de continuité ne l'est pas.

L'identification à l'organisation initiale est la variable indépendante la plus explicative du modèle ($b = 0.567$; $p = 0.00$). L'hypothèse 1 est confirmée.

De même, l'hypothèse 2 est confirmée : la perception d'opportunité influence l'identification à la fusion ($b = 0.190$; $p = 0.00$). Dans les entretiens semi-directifs réalisés, la perception d'opportunité apparaît comme un facteur important de l'identification à la fusion. Nous avons repéré deux types de réactions. D'une part, nous observons des employés très identifiés à l'organisation initiale et qui s'identifient à la fusion car ils estiment que « c'est une stratégie favorable pour l'entreprise qui offre une possibilité d'étendre nos ventes ». D'autre part, l'analyse des entretiens révèle des employés moins identifiés à l'organisation initiale mais qui s'identifient à la fusion car « elle offre des opportunités pour travailler à l'étranger, manager une main d'œuvre internationale et enrichir le travail au quotidien ». Les employés adoptant ce discours

sont plus jeunes que la moyenne d'âge des deux entreprises, avec un profil international et des expériences dans d'autres entreprises. Dans les entretiens, nous avons constaté que la perception d'opportunité est d'autant plus importante que les employés appartiennent à l'organisation perçue comme dominée.

L'hypothèse 4 ($b = 0.040$; $p < 0.05$) est également confirmée ; les employés appartenant à l'organisation perçue comme dominante s'identifient plus à la fusion.

Enfin, l'hypothèse 5 est confirmée : plus l'intensité d'interaction entre employés est forte, plus ces derniers s'identifient à la fusion ($b = 0.048$; $p < 0.05$). Nous constatons dans le tableau 1 que la variable dichotomique Interaction Faible n'est pas significative. L'intensité d'interaction devient un facteur explicatif de l'identification à la fusion seulement quand le niveau d'intensité d'interaction est élevé. Ces résultats sont en accord avec ce que nous avons pu observer sur le terrain. Pour les salariés travaillant sur deux sites géographiques différents, l'identité de la fusion n'est pas pertinente dans leur contexte quotidien : « Je ne sais même pas quelle est la couleur du logo de notre partenaire. Dans mon travail quotidien, rien n'a changé depuis la fusion, je n'ai pas de contact avec les employés de l'autre entreprise ». Pour les personnels ayant une intensité d'interaction moyenne, la fusion a plus de sens même si leur organisation d'origine demeure la référence : « Quand nous avons la réunion mensuelle avec notre partenaire, nous prenons les décisions en accord avec les objectifs de la fusion et les intérêts des deux partenaires. Mais dans mon travail au quotidien, je continue à utiliser les procédures de mon entreprise et je ne suis en contact qu'avec des collègues de mon entreprise donc je n'ai pas la fusion à l'esprit tous les jours ». Pour les personnels impliqués dans des équipes de projet communes la fusion est pertinente au quotidien. Parmi les employés que nous avons rencontrés certains ont pris part à la création d'un programme de fidélité commun pour les clients des deux entreprises. Une équipe de 40 personnes⁶ a été créée pour réaliser ce projet impliquant de très nombreuses fonctions (marketing, systèmes d'information, communication...). Pendant 18 mois, ces employés ont eu des objectifs communs, ils ont travaillé sous pression avec des réunions en face à face à raison de 2 jours par semaine et étaient en contact téléphonique le reste du temps. Ce projet était d'une telle ampleur que certains employés ont dû arrêter de traiter les affaires courantes liées à leur entreprise d'origine : « Je devais travailler en co-location avec mon partenaire au moins 2 jours

⁶ L'équipe projet comptait 20 personnes de chaque entreprise.

par semaine, il me fallait ensuite un jour pour préparer notre réunion hebdomadaire puis un jour pour présenter à mes équipes ce dont nous avons parlé avec mon partenaire. En plus du projet, j'étais censé continuer à traiter les enjeux internes à mon entreprise. Après trois mois d'implication dans le projet, j'ai dû arrêter de lire les courriels concernant mon entreprise, je n'avais plus le temps de les traiter. A la fin du projet, j'avais plus de 300 courriels non lus ! La création du programme de fidélité commun était la seule chose que j'avais en tête pendant 18 mois ». Les employés impliqués dans ce genre de projet ont le sentiment d'être des « pionniers » et d'être « des membres de la fusion ». Cette identification à la fusion est due à l'intensité d'interaction entre les membres des deux entreprises. Ce sentiment est renforcé par le fait que les employés impliqués dans ce projet ont dû arrêter de travailler sur les affaires internes à leur entreprise ; leur organisation initiale devenant un groupe de référence moins saillant.

L'hypothèse 3 n'est pas validée, nous voyons deux explications à ce résultat. Premièrement, l'outil de mesure retenu n'est pas efficace ; en effet, nous utilisons un item unique pour évaluer l'influence de la perception de continuité sur l'identification. Une explication alternative serait que dans un contexte de fusion symbiotique la perception de continuité n'est pas un concept pertinent. Dans cette configuration, les entités demeurent autonomes ainsi, leurs employés perçoivent moins de changement dans leur environnement quotidien que sous d'autres conditions d'intégration (ie. absorption).

Les résultats présentés ci-dessus ne sont pas totalement en accord avec les propos des employés lors des entretiens. Ces derniers mettaient en lumière des changements au fil du temps qui n'apparaissent pas dans les résultats ci-dessus. Pour cette raison, nous avons analysé séparément les données pour chaque phase. La taille des échantillons est suffisante (Phase 1 : N = 604 ; phase 2 : N = 1069 ; phase 3 : N = 1370). Les tableaux 2, 3 et 4 présentent ces résultats, le tableau 5 en fait la synthèse.

Le tableau 5 montre comment les antécédents de l'identification à la fusion évoluent au fil du temps. Le design longitudinal de cette recherche permet de découvrir que certains antécédents demeurent stables et significatifs (H 1 et H2) ou stables mais non significatifs (H 3) quelle que soit la phase de collecte de données.

Au contraire, les variables Appartenance à l'organisation perçue comme dominante (H 4) et Intensité d'Interaction (H 5) ne sont pas stables. Alors que la littérature récente présente l'appartenance à l'organisation dominante comme une variable ayant une influence majeure dans

la construction de l'identification à la fusion (Van Knippenberg et al., 2002) ; nos résultats montrent que cette variable est faiblement significative et ce, seulement lors de la première phase. Ces résultats sont en accord avec les propos recueillis dans les entretiens semi-directifs : au départ de la fusion, dans les réunions de découverte du partenaire, les employés tentaient de découvrir « qui était le meilleur des deux ». En d'autres termes, ils essayaient d'évaluer qui serait à même de prendre le contrôle des futures activités conjointes. Mais étant donné que les dirigeants de l'entreprise acquéreuse ont demandé à leurs employés « de ne pas être arrogants ou dominants dans les réunions avec le partenaire », le problème de la domination a été moins prégnant qu'il aurait pu l'être. Lors de la seconde phase de collecte de données, les employés mettaient en avant le fait qu'ils « continuent à chercher qui est le meilleur mais pour adopter les meilleures pratiques de chacun pas pour savoir qui va dominer le deal ». La menace de domination que nous avons observée dans les entretiens des employés de l'organisation dominée au début de la fusion s'est évanouie assez vite lorsqu'ils ont pu constater⁷ qu'il s'agissait bel et bien d'une fusion symbiotique où « ils avaient réellement un rôle à jouer ». En résumé, grâce à l'analyse longitudinale, nous pouvons conclure que dans une intégration symbiotique, l'appartenance à l'organisation dominante influence l'identification à la fusion mais uniquement durant la première année de fusion.

La variable Intensité d'Interaction (H5) était significative lors du test avec les données combinées ($b = 0.048$; $p > 0.050$). Lorsque l'on analyse cette même variable en prenant en compte uniquement les données de la troisième phase de collecte, le coefficient est plus élevé et plus significatif ($b = 0.077$; $p < 0.010$). L'analyse séparée des échantillons nous permet de constater que l'effet de la variable dichotomique (Interaction forte) dans le tableau 1 est dû aux données de la troisième phase de collecte.

⁷ A la fin de la première année de fusion, les résultats positifs du groupe étaient dus à la réalisation des synergies mais également à la bonne santé de l'entreprise acquise qui a obtenu de très bons résultats suite à un plan de réduction des coûts.

Tableau 2. Régression Multiple Phase 1
(6 mois après la signature).

Variables	Modèle 1	Modèle 2
<i>Constante</i>	3.125	0.205
<i>Variables de contrôle</i>		
Age	0.042	0.001
Ancienneté	0.057	0.042
Genre	- 0.045	- 0.028
Niveau Hiérarchique	- 0.072	0.011
<i>Variables Indépendantes</i>		
Identification à l'organisation initiale		0.591***
Perception d'opportunité		0.191***
Perception de continuité		0.006
Appartenance à l'organisation perçue comme dominante		0.084 ⁺
R ² (ajusté)	0.002	0.444
Δ R ²		0.442

N = 604. Coefficients standardisés..

⁺ p < 0, 10 ; * p<0,050 ; ** p< 0,010 ; *** p< 0,001

 Tableau 3. Régression Multiple Phase 2
(12 mois après la signature).

Variables	Modèle 1	Modèle 2
<i>Constante</i>	2.919	0.567
<i>Variables de contrôle</i>		
Age	0.090	0.071
Tenure	0.030	- 0.039
Genre	- 0.053	- 0.076*
Niveau Hiérarchique	0.068 ⁺	0.073*
<i>Variables Indépendantes</i>		
Identification à l'organisation initiale		0.548***
Perception d'opportunité		0.153***
Perception de continuité		- 0.056
Appartenance à l'organisation perçue comme dominante		0.047
Interaction		- 0.042
R ² (ajusté)	0.021	0.398
Δ R ²		0.377

N = 1069

⁺ p < 0, 10 ; * p<0,050 ; ** p< 0,010 ; *** p< 0,001

 Tableau 4. Régression Multiple Phase 3
(18 mois après la signature).

Variables	Modèle 1	Modèle 2
<i>Constante</i>	3.041	- 0.063
<i>Variables de contrôle</i>		
Age	0.051	0.039
Ancienneté	0.094*	0.046
Genre	- 0.081*	- 0.067*
Niveau Hiérarchique	0.015	0.011
<i>Variables Indépendantes</i>		
Identification à l'organisation initiale		0.571***
Perception d'opportunité		0.213***
Perception de continuité		- 0.004
Appartenance à l'organisation perçue comme dominante		0.037
Interaction Faible		0.038
Interaction Forte		0.073**
R ² (ajusté)	0.024	0.429
Δ R ²		0.405

N = 1370

⁺ p < 0, 10 ; * p<0,050 ; ** p< 0,010 ; *** p< 0,001

Tableau 5. Comparaison des Coefficients de la phase 1 à la phase 3

	ROUND 1	ROUND 2	ROUND 3
Identification à l'organisation initiale	0.591***	0.548***	0.571***
Perception d'opportunité	0.191***	0.153***	0.213***
Perception de continuité	0.006	- 0.056	- 0.004
Appartenance à l'organisation dominante	0.084 ⁺	0.047	0.037
Intensité d'Interaction	-	- 0.042	0.073**

⁺ p < 0, 10 ; * p<0,050 ; ** p< 0,010 ; *** p< 0,001

Finalement, l'hypothèse 6 est confirmée : Au cours du temps les perceptions basées sur l'expérience (interaction) seront plus explicatives de l'identification à la fusion que les perceptions basées sur le statut (appartenance à l'organisation dominante).

4.2. TESTS DE ROBUSTESSE DU MODELE

Nous avons conduit un ensemble de test pour (1) tester des effets d'interaction non pris en compte dans les hypothèses du modèle, (2) améliorer la mesure de la variable perception de continuité et (3) tester une hypothèse complémentaire à l'hypothèse 1.

Premièrement, nous avons testé les effets d'interaction (effets de modération) notamment pour deux variables : appartenance à l'organisation dominante et perception de continuité. Ces effets d'interaction pourraient compléter les effets directs présentés dans les hypothèses de cette recherche. Dans la littérature, ces variables sont analysées comme des effets directs ou des effets modérateurs ; cependant, nos résultats montrent qu'aucune des deux variables ne modère significativement la relation entre l'identification à l'organisation initiale et l'identification à la fusion.

Dans un deuxième temps, les résultats de l'hypothèse 3 n'étant pas satisfaisants, nous avons mené des tests complémentaires en utilisant la variable Identification Professionnelle comme une variable *proxy* pour mesurer la perception de continuité. L'identification professionnelle est un concept proche de celui d'identification organisationnelle, le groupe de référence étant alors la profession. L'individu se définit en utilisant les caractéristiques propres à une profession (Mael & Ashforth, 1992). Dans le questionnaire, l'identification professionnelle est mesurée avec une échelle à 5 items. Nous suggérons que pour les employés identifiés à leur profession, le changement d'identité organisationnelle consécutif à la fusion sera perçu comme moins menaçant pour leur identité que pour les employés uniquement identifiés à l'organisation. L'identification professionnelle influence positivement la perception de continuité. Cette hypothèse rejoint les travaux de Pratt et Foreman sur l'intérêt des identifications multiples (Pratt & Foreman, 2000). Ces derniers se basent sur les travaux de Hoelter (Hoelter, 1985) et précisent que l'individu ayant des identifications à plusieurs groupes de référence sera mieux à même de s'adapter au changement car il pourra utiliser un large éventail de schémas cognitifs. Au contraire, un individu ayant trop peu d'identités différentes est susceptible de manquer de flexibilité face au changement (Pratt et Foreman, 2000 : 22). Nous avons testé la relation entre identification

professionnelle et identification à la fusion comme une mesure *proxy* de la relation entre perception de continuité et identification à la fusion ; cependant les résultats ne sont pas significatifs.

Enfin, nous avons testé une hypothèse complémentaire à l'hypothèse 1. Dans l'hypothèse 1, nous testons une relation linéaire positive : nous suggérons que plus un employé s'identifie à son organisation d'origine, plus il s'identifiera à la fusion. Depuis le milieu des années 90, la recherche sur le *Dark Side* (la face obscure) de l'identification souligne les inconvénients d'une main d'œuvre trop identifiée (Pratt, 2000, Pratt, 1998). Schneider, Goldstein et Smith (1995) montrent que les individus trop identifiés présentent un conformisme et une dépendance aux valeurs de l'organisation qui entravent la créativité organisationnelle. Plus généralement, les recherches sur le *dark side of identification* considèrent qu'un niveau d'identification organisationnelle trop élevée est défavorable au changement (Dukerich, Kramer, & Parks, 1998, Schneider, Goldstein, & Smith, 1995). Les tests complémentaires menés ne montrent pas d'effet curvilinéaire significatif (courbe en U-inversé) qui pourrait traduire qu'à partir d'un certain seuil, les employés trop identifiés leur organisation initiale ne vont pas s'identifier à la fusion. Dans une fusion symbiotique, les caractéristiques des identités organisationnelles de chaque entité demeurent ; par conséquent même les employés très identifiés ne se sentent pas menacés par la perte potentielle de leur identité de référence.

5. DISCUSSION ET PISTES DE RECHERCHE

Dans cette recherche, nous montrons que l'identification à l'organisation initiale, la perception d'opportunité et l'intensité d'interaction sont des facteurs explicatifs significatifs. Nous montrons également que la variable perception de continuité n'est pas significative. Enfin, l'analyse des trois échantillons indépendants nous permet de conclure que, dans une fusion symbiotique, la variable appartenance à l'organisation dominante est uniquement significative au début du processus d'intégration ; alors que la variable intensité d'interaction devient plus significative avec le temps.

Le design longitudinal nous permet de mettre en lumière des subtilités dans l'évolution des antécédents de l'identification à la fusion et de contribuer ainsi à une littérature essentiellement transversale dans le champ. En effet, seule la recherche de Van Knippenberg et al. (2002) est présentée comme longitudinale : les auteurs procèdent à deux phases de collecte de données.

Cependant ces données sont collectées dans des entreprises différentes à chaque phase ce qui rend les évolutions identitaires observées difficilement comparables. En résumé aucune recherche publiée à ce jour sur les processus d'identification dans un contexte de fusion ne repose sur un design réellement longitudinal.

Cette recherche contribue également à la littérature sur les processus d'identification organisationnelle en présentant la complexité du processus de transition identitaire : pour les employés, il n'y a pas de substitution entre leur identification à l'organisation initiale et leur identification à la fusion ; les deux identités coexistent suivant un processus additif. L'approche longitudinale offre une compréhension plus aboutie des dynamiques de changement d'identification au cours du processus d'intégration (Amiot, Terry, Jimmieson, & Callan, 2006, Van de Ven & Huber, 1990).

Cette recherche présente également des implications pratiques pour le management du processus d'intégration post-fusion. La relation positive constatée entre l'identification à l'organisation initiale et l'identification à la fusion suggère que le degré d'identification à l'organisation initiale est un facteur important dans la réussite de l'intégration. Par conséquent, les cadres dirigeants devraient continuer à favoriser l'identification à l'entité initiale sans tourner toute leur attention sur la construction de la nouvelle l'identité comme cela a pu être conseillé dans la littérature antérieure (Gaettner, Bachman, Dovidio, & Banker, 2001). De plus, les cadres dirigeants devraient faciliter les interactions entre employés (groupe de projet, objectifs communs) pour que ces derniers « expérimentent » la fusion au sens de Fiol (2002) et développent un sentiment d'appartenance au nouveau groupe.

Plus globalement, ce type de recherche pourrait s'appliquer à toutes les formes de changement organisationnel (spin-off, alliance stratégiques) qui provoquent des discontinuités dans l'identification organisationnelle. Dans les alliances stratégiques, des employés de l'organisation-parent sont envoyés dans la nouvelle entité pour des missions ponctuelles et retournent dans leur entreprise d'origine à la fin de la mission. Dans cet exemple, les employés s'engagent d'abord dans l'organisation-parent, puis dans l'alliance et à nouveau dans l'organisation-parent. Dans ce processus de va-et-vient, les employés changent de groupe de référence. Comprendre finement quels facteurs favorisent les changements d'identification dans ces contextes transitoires améliorerait le management des transformations organisationnelles.

Cette recherche présente néanmoins certaines limites. Nous analysons le cas d'une fusion symbiotique entre deux entreprises européennes ayant des identités nationales différentes. Comment les résultats présentés ci-dessus pourraient-ils s'appliquer dans d'autres contextes d'intégration (absorption, préservation) et avec des partenaires de même nationalité ? Des travaux récents montrent que l'identité nationale et les stéréotypes nationaux jouent un rôle important dans les fusions (Vaara, Risberg, Soderberg, & Tienari, 2003). Lors d'une fusion avec un partenaire étranger, les employés découvrent une identité nationale différente en plus d'une identité organisationnelle différente. Les antécédents de l'identification à la fusion seraient-ils différents de ceux présentés ci-dessus dans le cadre d'une fusion domestique ? L'identification à la fusion apparaîtrait-elle plus rapidement ? Des recherches futures pourraient comparer les facteurs influençant l'identification à la nouvelle organisation (spin-off, alliance, fusion...) dans un contexte international et un contexte domestique. Nous supposons que, dans un contexte domestique, les antécédents de l'identification à la nouvelle organisation seront proches de ceux présentés ici. Cependant, l'identification à la nouvelle organisation se développera plus vite étant donné que les employés ont une identité nationale commune.

Cette recherche analyse le cas d'une fusion symbiotique (Haspeslagh & Jemison, 1991). Plusieurs autres types d'intégration existent et requièrent un management spécifique (Datta, 1991). On peut supposer que les effets sur l'identification et le processus de re-catégorisation seront différents dans le cadre d'une fusion où un partenaire absorbe l'autre par rapport à une fusion où les deux partenaires forment un nouveau groupe équilibré. Des recherches en laboratoires ont testé les effets des différents types d'intégration sur l'engagement probable des employés (Mottola, Bachman, Gaertner, & Dovidio, 1997, Rentsch & Schneider, 1991). Mottola et al. (1997) analysent l'influence de trois types d'intégration (*combine*, *absorb* et *blend*) sur l'engagement ; ils montrent que les individus tendent à plus s'engager dans le contexte de combinaison (*combine*). Notre recherche est la première étape de futurs travaux qui prendraient systématiquement en considération le type d'intégration dans l'analyse des changements identitaires dans une fusion.

En conclusion, la force de cette recherche repose sur son design longitudinal : nous présentons les antécédents de l'identification à la fusion et montrons comment ils évoluent dans le temps. Cette recherche montre également que l'identification à la fusion ne se développe pas au détriment de l'identification à l'organisation initiale. Après une fusion, des identités multiples peuvent co-

exister suivant un processus additif. Pour prolonger cette recherche et analyser non seulement les antécédents mais aussi les conséquences des transitions identitaires dans les fusions, les recherches futures pourraient analyser l'influence des identifications multiples sur l'engagement des employés.

REFERENCES

- Abrams, Dominic., Kaori. Ando, & Steve. Hinkle. 1998. Psychological attachment to the group : cross-cultural differences in organizational identification and subjective norms as predictors of workers' turnover intention. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24(10): 1027-39.
- Abrams, Dominic. & Michael. A. Hogg. 1999. *Social Identity and Social Cognition*. Oxford: Blackwell.
- Albert, Stuart & David A Whetten. 1985. Organizational Identity. In Press, JAI, editor, *Research in Organizational Behavior*.
- Amiot, Catherine. E. , Deborah. J. Terry, Nerina. L. Jimmieson, & Victor J. Callan. 2006. A longitudinal investigation of coping processes during a merger : Implications for job satisfaction and Organizational Identification. *Journal of Management*, 32(4): 552-74.
- Ashforth, Blake. E. & F. Mael. 1989. Social Identity Theory and the Organization. *Academy of management review*, 14(1): 20-39.
- Ashforth, Blake. E. & Scott. A. Johnson. 2001. Which hat to wear ? The relative salience of multiple identities in organizational contexts. In Hogg, Michael. A. & Deborah. J. Terry, editors, *Social Identity Processes in Organizational Contexts*. Philadelphia, PA: Psychology Press.
- Bandura, A. 1986. *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bartels, J., R. Douwes, M. De Jong, & A. Pruyn. 2006. Organizational Identification during a Merger : Determinants of Employees' Expected Identification with the New Organization. *British Journal of Management*, 17: 49-67.
- Benkhoff, Birgit. 1997. Better performance through organizational identification : a test of outcomes and antecedents based on social identity theory.
- Birkinshaw, Julian, Henrik Bresman, & Lars Hakanson. 2000. Managing the post-acquisition integration process : How the human integration and task integration processes interact to foster value creation. *Journal of management studies*, 37(3): 395-425.
- Brewer, M.B. 1991. The social self : On being the same and different at the same time. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17: 475-82.
- Buono, A.F, J.L. Bowditch, & J.W. Lewis. 1985. When cultures collide : The anatomy of a merger. *Human Relations*, 34: 447-500.
- Cartwright, S & C.L. Cooper. 1993. The psychological impact of merger and acquisition on the individual : a study of building society managers. *Human Relations*, 46(3): 327-47.
- Cartwright, S. & C.L. Cooper. 1995. Organizational marriage : "hard" versus "soft" issues ? *Personel Review*, 24(3).
- Cheney, G. 1983. On the various and changing meanings of organizational membership : a field study of organizational identification. *Communication Monographs*, 50.

- Corley, Kevin. 2004. Defined by our strategy or our culture? Hierarchical differences in perceptions of organizational identity and change. *Human Relations*, 57(9): 1145-77.
- Datta, Deepak. K. 1991. Organizational fit and acquisition performance : effects of post-acquisition integration. *Strategic Management Journal*, 12: 281.
- Deschamps, Jean-Claude. 1987. L'individuel et le collectif dans la représentation de soi. In Kellerhals, J. & C. Lalive d'Epinay, editors, *La représentation de soi. Etudes de sociologie et d'ethnologie*. Genève: Cercle d'Analyse "Médiation".
- Deschamps, Jean-Claude., J. Francisco. Morales, Dario. Paez, & Stephen. Worchel. 1999. *L'Identité Sociale. La construction de l'individu dans les relations entre groupes*.
- Dukerich, Janet. M, R.M. Kramer, & J.M. Parks. 1998. The dark side of identification. In Whetten, David A & P. Godfrey, editors, *Identity in organizations : Developping theory through conversations*. Thousand Oakes CA: Sage.
- Dutton, Jane. E., Janet. M Dukerich, & Celia. V. Harquail. 1994. Organizational Images and Members Identification. *Administrative Science Quarterly*, 39: 239-63.
- Ellemers, Naomi, Russel Spears, & Bertjan Doosje. 1999. *Social Identity*. Oxford, UK: Blackwell Publishers.
- Fiol, C. Marlana. 2002. Capitalizing on Paradox : The role of Language in Transforming Organizational Identities. *Organization Science*, 13(6): 653-66.
- Gaettner, S.L., B.A. Bachman, J.F. Dovidio, & B.S. Banker. 2001. Corporate mergers and stepfamily marriages : Identity, harmony and commitment. In Hogg, M.A. & Deborah. J. Terry, editors, *Social identity processes in organizational contexts*. Philadelphia: Psychology Press.
- Gaettner, S.L., J.F Dovidio, & B.A. Bachman. 1996. Revisiting the contact hypothesis : the induction of a common group identity. *International Journal of Intercultural Relations*, 20: 271-90.
- Hall, Douglas.T., Benjamin. Schneider, & Harold. T. Nygren. 1970. Personal Factor in Organizational Identification. *Administrative Science Quarterly*, 15(2): 176-90.
- Haslam, S.A. , C.C. Powell, & J.C Turner. 2000. Social identity, Self Categorization and Work Motivation : Rethinking the Contribution of the Group to Positive and Sustainable Organizational Outcomes. *Applied psychology : An International Review*, 49(3): 319-39.
- Haspeslagh, Philippe. C. & David. B. Jemison. 1991. *Managing Acquisitions. Creating Value through corporate renewal*. New York: The Free Press.
- Haunschild, P.R, R.L Moreland, & A.J Murrell. 1994. Sources of Resistance to Mergers Between Groups. *Journal of Applied Social Psychology*, 24(13): 1150-78.
- Hoelter, J.W. 1985. A structural theory of personal consistency. *Social Psychology Quarterly*, 48(2): 118-29.
- Hogan, E.A. & L Overmyer-Day. 1994. The psychology of the mergers and acquisitions. In Copper, C.L. & L.T. Robertson, editors, *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. New-York: John Wiley.
- Hogg, Michael. A. & Deborah. J. Terry. 2001. *Social Identity Processes in organizational contexts*. Philadelphia: Psychology Press.
- Hogg, Michael. A. & Deborah. J. Terry. 2001. *Social Identity Processes in Organizational Contexts*. Philadelphia, PA: Psychology Press.
- Ivancevich, John, David Schweiger, & Frank Power. 1987. Strategies fo Managing Human Resources During Mergers and Acquisitions. *Human Ressource Planning*, 10(1): 19-35.

- Jemison, D. B. & S. Sitkin. 1986. Corporate acquisitions : a process perspective. *Academy of management review*, 11(1).
- Larsson, R. & S. Finkelstein. 1999. Integrating strategic, organizational and human resources perspectives on mergers and acquisitions : a case survey of synergy realization. *Organization Science*, 10(1).
- Lee, S.M. 1971. An Empirical Analysis of Organization Identification. *Academy of Management Journal*, 14: 213-26.
- Mael, F. 1988 Organizational Identification : Construct redefinition and a field application with organizational alumni. Unpublished Doctoral Dissertation, Wayne State University, Detroit, M.I.
- Mael, F. & Blake. E. Ashforth. 1992. Alumni and their alma mater : A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behaviour*, 13: 103-23.
- Mael, Fred. A. & Lois. E. Tetrick. 1992. Identifying organizational identification. *Educational and psychological measurement*, 52: 813-24.
- Marks, M.L & P.H Mirvis. 1986. The merger syndrome. *Psychology Today*, October.
- Mottola, G.R, BA Bachman, SL Gaertner, & J.F Dovidio. 1997. How Groups Merge : The Effects of Merger Patterns on Anticipated Commitment to the Merged Organization. *Journal of Applied Social Psychology*, 27(15): 1335-58.
- Napier, N.K. 1989. Mergers and acquisition, human resource issues and outcomes : A review and suggested typology. *Journal of management studies*, 26(3): 271-89.
- Oakes, P.J. 1987. The Saliency of Social Categories. In Turner, J.C., M.A. Hogg, P.J. Oakes, S.D. Reicher, & M.S. Wetherall, editors, *Rediscovering the social group : A self-categorization Theory*. Oxford: Blackwell.
- O'Reilly, Charles. & Jennifer. Chatman. 1986. Organizational commitment and psychological attachment : the effect of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 7(3): 492-99.
- Podsakoff, Philip. M., Scott. B. MacKenzie, & Nathan. P. Podsakoff. 2003. Common Method Biases in Behavioral Research : A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5): 879-903.
- Pratt, Micheal. G. 2000. The Good, the Bad, and the Ambivalent : Managing Identification among Amway Distributors. *Administrative Science Quarterly*, 45: 456-93.
- Pratt, Micheal. G. 1998. To be or not to be : Central question in organizational identification. In Whetten, David A & P. Godfrey, editors, *Identity in organizations : Developing theory through conversations*. CA: Sage.
- Pratt, Micheal. G. & Peter. O. Foreman. 2000. Classifying managerial responses to multiple organizational identities. *Academy of management review*, 25(1): 18-42.
- Rentsch, J.R & B. Schneider. 1991. Expectations for Postcombination Organizational Life : A Study of responses to merger and Acquisition Scenarios. *Journal of Applied Social Psychology*, 21(3): 233-52.
- Rotondi, Thomas. Jr. 1975. Organizational Identification and Group Involvement. *Academy of Management Journal*, 18: 892-97.
- Rousseau, D. 1998. Why workers still identify with organizations. *Journal of Organizational Behaviour*, 19.
- Scherif, M. & C.W. Scherif. 1969. *Social Psychology*. New-York: Harper and Row.

- Schneider, B., H.W. Goldstein, & D.B. Smith. 1995. The ASA Framework : An Update. *Personnel Psychology*, 48: 747-73.
- Schweiger, David. & James. P. Walsh. 1990. Mergers and Acquisition : an interdisciplinary view. In Inc, JAI Press, editor, *Research in Personnel and Human resources management*.
- Shrivastava. 1986. Postmerger Integration. *Journal of business strategy*, 7(1).
- Tajfel, Henri. & J.C Turner. 1979. An integrative theory of intergroup conflict. In S., Austin W.G. and Worchel, editor, *The social psychology of intergroup relations*. Chicago: Nelson.
- Tajfel, Henri. & J.C Turner. 1986. The social identity theory of intergroup behavior. In S., Austin W.G and Worchel, editor, *Psychology of intergroup relations*. Chicago: Nelson.
- Terry, Deborah. J. 2001. Intergroup relations and organizational mergers. In Hogg, M.A. & Deborah. J. Terry, editors, *Social identity processes in organizational contexts*. Philadelphia: Psychology Press.
- Turner, J.C. , M.A. Hogg, P.J. Oakes, S.D. Reicher, & M. Wetherell. 1987. *Rediscovering the social group : A self-categorization theory*. Oxford: Blackwell.
- Tyler, Tom. R. 1999. Why people cooperate with organizations : an identity-based perspective. In Press, JAI, editor, *Research in Organizational Behavior*: JAI Press.
- Vaara, Eero., A. Risberg, A-M. Soderberg, & J. Tienari. 2003. Nation talk : reconstructing national stereotypes in a merging multinational. In Soderberg, A-M. & Eero. Vaara, editors, *Merging across Borders: People, Cultures and Politics*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
- Van de Ven, Andrew & G. Huber. 1990. Longitudinal field research methods for studying processes of organizational change. *Organizational Science*, 1: 213-19.
- Van Dick, Rolf., Ulrich. Wagner, & Gunnar. Lemmer. 2004. Research note : The winds of change - Multiple identifications in the case of organizational mergers. *European Journal of work and organizational psychology*, 13(2): 121-38.
- Van Dick, Rolf., Ulrich. Wagner, Jost. Stellmacher, & Oliver Christ. 2004. The utility of a broader conceptualization of the organizational identification : Which aspects really matter? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77: 171-91.
- Van Knippenberg, D., V. Van Knippenberg, S. Monden, & F. De Lima. 2002. Organizational identification after a merger : a social identity perspective. *British Journal of Social Psychology*, 41: 233-52.
- Van Knippenberg, D. & Esther. Van Leeuwen. 2001. Organizational identity after a merger : Sense of continuity as the key to postmerger identification. In Hogg, M.A. & Deborah. J. Terry, editors, *Social identity processes in organizational contexts*. Philadelphia: Psychology Press.
- Van Leeuwen, Esther., Daan. Van Knippenberg, & Naomi Ellemers. 2003. Continuing and Changing Group Identities : The effects of Merging on Social Identification and Ingroup Bias. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29(6): 679-90.
- Van Leeuwen, Esther. & Dan. Van Knippenberg. 2001. Organizational Identification following a merger. The importance of Agreeing to Differ., *Social Identity at Work*.
- Weber, Yaakov. & David. Schweiger. 1992. Top Management Culture Conflict in Mergers and Acquisitions : A Lesson from Anthropology. *The International Journal of Conflict Management*, 3(4): 285-302.
- Zaheer, S., M. Schomaker, & M. Genc. 2003. Identity versus culture in mergers of equals. *European Management Journal*.